

**T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu
Üzerindeki Etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığının Rolü:
Kamu Sağlık Alanında Bir Araştırma**

DOKTORA TEZİ

EMRE ALİ KODAN

İSTANBUL, 2020

**T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu
Üzerindeki Etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığının Rolü:
Kamu Sağlık Alanında Bir Araştırma**

DOKTORA TEZİ

EMRE ALİ KODAN

İSTANBUL, 2020

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığının Rolü: Kamu Sağlık Alanında Bir Araştırma**” isimli bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

11.11.2020

EMRE ALİ KODAN

ÖZET

**STRATEJİK PLANLAMA KATILIMININ STRATEJİK PLANLAMA
TUTUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE STRATEJİK PLANLAMA
FARKINDALIĞININ ROLÜ:
KAMU SAĞLIK ALANINDA BİR ARAŞTIRMA
DOKTORA TEZİ
EMRE ALİ KODAN
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

(DANIŞMAN: DOÇ. DR. NURDAN ÇOLAKOĞLU)

İSTANBUL, 2020

Kamu Sağlık alanında ilk stratejik planlama döneminin 2010-2014 olduğu düşünüldüğünde stratejik planlamanın Kamu Sağlık alanı açısından daha yeni ve üzerinde birçok araştırma yapılabilecek bir konu olduğu görülmektedir. Kamu Sağlık alanında stratejik planlama literatür ve araştırmalarının çok yeterli olmaması ve alanyazına bir katkı sağlamak üzere Devlet ve Eğitim Araştırma Hastanelerinde görev yapmakta olan Kamu Sağlık çalışanları üzerinde stratejik planlama katılımının stratejik planlama tutumları üzerindeki etkisi incelenirken stratejik planlama farkındalığının aracılık rolü olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın sonuçları doğrultusunda stratejik planlama katılımının tutum üzerindeki etkisi tespit edilmiş, stratejik planlama farkındalığının ise modelde tam aracı rolü olduğu görülmüştür. Stratejik planlama katılımının stratejik planlama tutumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülürken stratejik planlama farkındalığı değişkeni modele eklendiği zaman bu iki değişken arasındaki etkinin anlamsız olduğu görülmüştür. Çalışma ile stratejik planlamanın Sağlık sektöründeki önemi bir kez daha vurgulanmış olup, Kamu Sağlık alanında planlama başarısını arttırıcı farklı araştırma modeli ve kavramlar çerçevesinde daha fazla çalışma yapılabileceği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Sağlık Alanı, Stratejik Planlama, Farkındalık, Tutum, Katılım.

ABSTRACT

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING AWARENESS IN THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING PARTICIPATION ON STRATEGIC PLANNING ATTITUDE:

A RESEARCH IN THE FIELD OF PUBLIC HEALTH

PH.D THESIS

EMRE ALI KODAN

GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY

BUSINESS ADMINISTRATION

(SUPERVISOR: ASSOC. PROF. DR. NURDAN COLAKOGLU)

ISTANBUL, 2020

Considering that the first strategic planning period in the field of Public Health is 2010-2014, it is seen that strategic planning is a new and more researchable area in terms of Public Health. While analyzing the effect of strategic planning participation on strategic planning attitude on Public Healthcare staff working in State and Public Research Hospitals, to make a contribution to the literature, strategic planning literature and research in the field of Public Health, it was aimed to investigate whether strategic planning awareness has an intermediary role. In line with the results of the study, the effect of strategic planning participation on attitude was determined, and it was seen that strategic planning awareness had a full mediating role in the model. While it was observed that strategic planning participation had a positive and significant effect on strategic planning attitude, it was observed that the effect between these two variables was insignificant when the strategic planning awareness variable was added to the model. The importance of strategic planning in the health sector is emphasized once again with this study, and it is suggested that more studies can be carried out within the framework of different research models and concepts that increase planning success in the field of Public Health.

Keywords: Public Health Area, Strategic Planning, Awareness, Attitude, Participation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMA LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

1. STRATEJİ VE STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....4

1.1. Stratejinin Tanımı.....	4
1.1.1. Planlama Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	6
1.2. Akılcı Planlama ve Artımlılığın İlişkisi.....	10
1.3. Akılcı Planlama Teorisi.....	10
1.3.1. Akılcı Planlamanın Boyutları.....	14
1.3.1.1. Alternatif Stratejilerin Kapsamlı Analizi.....	14
1.3.1.2. Formalite.....	15
1.3.1.3. Uygulama.....	16
1.3.1.4. Entegrasyon ve Koordinasyon.....	16
1.4. Strateji Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	17
1.4.1. Strateji ve Politika.....	18
1.4.2. Strateji ve Taktik.....	18
1.4.3. Strateji ve Program.....	20
1.4.4. Strateji ve Yöntem.....	21
1.4.5. Strateji ve Plan.....	22
1.5. Stratejik Yönetimin Tanımı Önemi ve Özellikleri.....	23
1.6. Stratejik Planlama Tanımı.....	26
1.7. Stratejik Planlama Süreci.....	28
1.8. Stratejik Planlama Sürecinin Yararları.....	36
1.9. Stratejik Planlamada Uygulama Zorlukları.....	39
1.10. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi.....	40
1.11. Kamu Sağlık Alanı Stratejik Planların Misyon ve Vizyon Çerçevesi.....	41

2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....44

2.1. Lider Yönetici ve Çalışan.....	44
2.2. Örgütün Vizyon ve Misyonu.....	47
2.3. Örgütün Genel Amaçları.....	50
2.4. Örgüt Stratejileri.....	52
2.4.1. Örgütün İş Stratejisi.....	53
2.4.2. Örgütün İşlevsel Stratejisi.....	54
2.4.3. Örgütün Uluslararası Stratejisi.....	54
2.5. Örgüt Kültürü.....	55

2.6. Örgütün Organizasyon Modeli.....	59
2.7. Örgüt Kaynakları.....	60
2.8. Dış Çevre Faktörleri.....	62

3. KAMU ALANI STRATEJİK PLANLAMA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMADA FARKINDALIK TUTUM KATILIM.....65

3.1. Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Genel Bir Bakış.....	65
3.2. Dünyada Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	68
3.2.1. ABD Örneği.....	68
3.2.2. İngiltere Örneği.....	69
3.3. Stratejik Planlamada Kamu-Özel İlişkisi.....	70
3.4. Stratejik Planlamanın Bileşenleri.....	72
3.5. Stratejik Yönetimin Koşullu Durumları.....	74
3.5.1. Hazırlık Aşaması.....	76
3.5.2. Strateji Formülasyonu.....	77
3.5.2.1. Formalite.....	78
3.5.2.2. Analitik Araçların Kullanımı.....	78
3.5.2.3. Strateji Uygulayıcıları.....	79
3.5.2.4. Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya Planlama.....	81
3.5.2.5. Katılım.....	82
3.5.2.6. Çevrenin Yaratıcılığı.....	83
3.5.3. Uygulama.....	83
3.5.4. Stratejik Planlamanın Sonuçları.....	84
3.6. Kamu Sağlık Alanı Genel Bilgiler.....	85
3.6.1. Sağlık Tesis Sayıları.....	86
3.6.2. Sağlık İnsan Gücü.....	88
3.6.3. Sağlık Alanına Ayrılan Bütçe.....	92
3.6.3.1. Merkezi Yönetim Bütçesi.....	94
3.6.3.2. Döner Sermaye Bütçesi.....	94
3.6.3.3. Kurumlara Göre Bütçe Dağılımı.....	95
3.7. Stratejik Planlama Farkındalığı.....	97
3.7.1. Farkındalık Kavramı.....	98
3.7.2. Psikolojik Bilinç.....	98
3.7.3. Bilinçli Farkındalık.....	99
3.8. Stratejik Planlama Tutum ve Davranışı.....	100
3.8.1. Davranışa Yönelik Tutum.....	101
3.8.2. Özel Norm.....	101
3.8.3. Algılanan Davranış Kontrolü.....	101
3.9. Stratejik Planlama Katılımı ve İlgili Tanımlar.....	102
3.9.1. Sosyal Sermaye.....	102
3.9.2. Bilgilendirme.....	104
3.9.3. Danışma.....	105
3.9.4. Topluluk Öncülüğündeki Girişimler.....	105
3.10. Stratejik Planlama Katılım İlkeleri.....	105

4. ARAŞTIRMA VE İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	108
4.1. Araştırmanın Amacı.....	108
4.2. Araştırmanın Önemi.....	108
4.3. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	114
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	114
4.5. Araştırmanın Planı.....	115
4.6. Araştırma Modeli Değişkenler ve Ölçek.....	116
4.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	119
4.8. Araştırmanın Yöntemi.....	123
4.8.1. Verilerin Analiz Yöntemi.....	123
4.8.2. Yapı Geçerliliği.....	124
4.8.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	124
4.8.2.2. Model Uyum İndeksleri.....	125
4.8.2.3. Mutlak Uyum İndeksleri.....	125
4.8.2.3.1. Ki-Kare Testi (X^2).....	125
4.8.2.3.2. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA).....	127
4.8.2.3.3. Uyum İyiliği İstatistiği (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İstatistiği (AGFI).....	129
4.8.2.3.4. Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Standardize Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) İndeksi.....	129
4.8.2.4. Marjinal Uyum İndeksleri.....	130
4.8.2.4.1. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI).....	130
4.8.2.4.2. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI).....	131
4.8.2.5. Raporlanması Gereken İndeksler.....	131
4.8.2.6. Güvenilirlik Analizi.....	133
4.8.2.6.1. Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi).....	133
4.9. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	134
5. BULGULAR SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
5.1. Araştırmanın Bulguları.....	135
5.1.1. Demografik Özelliklerin Dağılımları ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	135
5.1.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği.....	137
5.1.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	137
5.1.2.1.1. Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	137
5.1.2.1.2. Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	140
5.1.2.1.3. Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	143
5.1.3. Güvenilirlik Analizi.....	146
5.1.4. Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar.....	147
5.1.5. Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırma Sonuçları.....	151
5.1.6. Ölçek Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	162
5.1.7. Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar.....	170

5.2. Sonuç ve Öneriler.....	176
6. KAYNAKLAR.....	184
7. EKLER.....	199
EK-A ANKET FORMU.....	199
EK-B T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ARAŞTIRMA İZNİ.....	202
EK-C T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ONAY YAZISI.....	203
EK-D T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ONAY YAZISI.....	204
EK-E T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARI.....	205
8. ÖZGEÇMİŞ.....	206

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Stratejik Yönetimin Aşamaları.....	24
Şekil 1.2. Stratejik Planlama Döngüsü.....	30
Şekil 1.3. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	34
Şekil 3.1: Stratejik Yönetimde Konsept Bir Model.....	73
Şekil 3.2: 100.000 Kişiye Düşen Hekim Sayısı.....	90
Şekil 3.3: Sağlık Alanına Ayrılan Bütçe.....	93
Şekil 3.4: Planlanmış Davranış Teorisi.....	100
Şekil 4.1: İki Değişkenli Araştırma Modeli	117
Şekil 4.2: Yapısal Model-Tez Araştırma Modeli	117
Şekil 5.1: Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	139
Şekil 5.2: Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	142
Şekil 5.3: Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	145
Şekil 5.4. İki Değişkenli Yapısal Model.....	170
Şekil 5.5: Yapısal Model-Tez Araştırma Modeli.....	172

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Stratejik Planlama/Yönetim Süreci.....	31
Tablo 1.2: T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planlama Süreci.....	35
Tablo 1.3: Sağlık Bakanlığı Stratejik Planların Misyon ve Vizyonları.....	42
Tablo 2.1: Strateji Düzeyleri ve Etki Alanları.....	53
Tablo 2.2: Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Örgüt Kaynakları.....	61
Tablo 3.1: Sağlık Tesis Sayıları.....	87
Tablo 3.2: Hekim Sayısı.....	89
Tablo 3.3: Sağlık Personelinin Yıllara Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3.4: Sağlık Personelinin Sektörel Dağılımı.....	92
Tablo 3.5: Cari Yatırım ve Toplam Sağlık Harcamaları	93
Tablo 3.6: 2020 Yılı Merkezi Bütçe Ödenekleri.....	96
Tablo 3.7: Sosyal Sermaye Yaklaşımları.....	103
Tablo 4.1: T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 İç Paydaşları.....	110
Tablo 4.2: T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Dış Paydaşları.....	111
Tablo 4.3: Hipotezler ve Alt Hipotezler.....	120
Tablo 4.4: Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri.....	132
Tablo 5.1: Demografik Özelliklerin Dağılımları.....	135
Tablo 5.2: Farkındalık Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	140
Tablo 5.3: Tutum Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	143
Tablo 5.4: Katılım Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	146
Tablo 5.5: Stratejik Planlama Farkındalığı, Stratejik Planlama Tutum ve Stratejik Planlama Katılım Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	146

Tablo 5.6: Stratejik Planlama Farkındalığı, Stratejik Planlama Tutum ve Stratejik Planlama Katılım Ölçekleri ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 5.6A: Ölçek Puanlarına Ait Alt Hipotezler.....	150
Tablo 5.7: Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	152
Tablo 5.8: Yaş Gruplarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	153
Tablo 5.9: Öğrenim Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	154
Tablo 5.10: Pozisyonlara Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	156
Tablo 5.11: Bölgelere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	159
Tablo 5.11A: Demografik ve Mesleki Özelliklere Ait Alt Hipotezler.....	160
Tablo 5.12: Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	162
Tablo 5.13: Stratejik Planlama Tutum Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	166
Tablo 5.14: Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	168
Tablo 5.15: Yapısal Modelin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri.....	171
Tablo 5.16: Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar.....	171
Tablo 5.17: Yapısal Modelin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	173
Tablo 5.18: Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar	174
Tablo 5.19: Aracı Değişken ile Kurulan Model Sonuçları	174

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS: Analysis of Moment Structures
ANOVA: Analysis of Variance
Bkz: Bakınız
CEO: Chief Executive Officer
CFI: Comparative Fit Index
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DPT: Devlet Planlama Teşkilatı
GFI: Goodness of Fit Index
GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
IBM: International Business Machines
KİT: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
M.I.: Modification Index
NFI: Normed Fit Index
NNFI: Non-normed Fit Index
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation
RMR: Root Mean Square Residual
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR: Standardized Root Mean Squared Residual
SWOT: Strenght Weakness Opportunity Threat
T.C.: Türkiye Cumhuriyeti
TUEK: Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb: Ve bunun gibi
Vd: Ve diğerleri
YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

ÖNSÖZ

Doktora eğitimi süresince aldığımız dersler, gerçekleştirdiğimiz faaliyetler, girdiğimiz sınavlar, kısacası tüm eğitim ve öğretim süreci boyunca bizlere destek olarak yeni kavramlar ile tanışmamızı sağlayan T.C. İstanbul Arel Üniversitesi öğretim görevlisi tüm hocalarımıza başta teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Bölüm Başkanı Doktora tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU'na, İşletme Bölümü öğretim üyesi Sn. Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ'ye ve doktora tez izleme üyesi Sn. Prof. Dr. Tuğba KARABULUT hocalarıma bu süreçte gerçekleştirdiğimiz üç ayrı doktora tez izlemelerinde değerli katkı ve önerilerinden ötürü ve jüri üyeleri Sn. Prof. Dr. Ali Akdemir ve Sn. Prof. Dr. Yahya Fidan hocalarımıza teşekkürü bir borç biliyorum.

İstanbul'da T.C. Marmara Üniversitesinde tamamladığım Lisans eğitimi ardından askerlik vazifemi tamamlamam için bana tavsiyede bulunan ve bu kutsal vazifenin ardından yüksek lisans ve doktora eğitimlerimi bitirmem hususlarında şahsıma destek ve önerilerde bulunan, hayat boyu bana bir yol arkadaşı, bir dost olarak annelik yapan Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Uzmanı Dr. Ayşegül ERDOĞ hanımefendiyi bu vesile ile rahmet ve şükranlarımla anıyorum. Kıymetli manevi annemin çevresinde bize kıymet vermiş ve önemsemiş her bir ferdi ise ayrıca şükran ve minnet ile yad ediyorum.

Eğitim ve öğretim hayatımda ilk kez ellerimden tutup ana okuluna götürmek ile başlayan ve bugünlere kadar halen hayatta ve yanımda olan, hayata gelmeme, gelişimime ve aile terbiyesi almamda önemli birer vesile teşkil eden sevgili anne ve babacığma içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bir yandan devam etmekte olan iş hayatımda, 2013, 2014 ve 2019 yıllarında dünyaya gelen üç evladımın değerli annelerine bu zorlu süreçte bana olan destekleri, anlayışı, hoşgörüsü sebebi ile ve tüm evlatlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Kamu Sağlık alanında gerçekleştirmiş olduğum bu çalışmada gerekli izinlerin verilmesi ve sürecin başarı ile tamamlanması hususunda şahsıma göstermiş oldukları ilgi ve desteklerden ötürü T.C. Sağlık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanı Sn. Dr. Abdülvahit SÖZÜER ve değerli ekibine, Sağlık Bakanlığının Ankara Etlik yerleşkesinde bulunan strateji biriminin tüm ekip ve çalışanlarına, İstanbul ve Ankara İl Sağlık Müdürlüğü ilgili tüm kadrolarına ve anket araştırmamıza katılan tüm kişi ve ilgili kamu hastanelerinin yönetim ve başhekimliklerine ayrı ayrı teşekkürü bir borç biliyorum.

Kasım 2019 ayı itibari ile tüm dünyada yaşanmaya başlanan Koronavirüs pandemisi sebebi ile her ne kadar süreçte zorluk ve bitirme noktasında ciddi gecikmeler yaşamış olsakda çalışmamızı tamamlamış olmanın memnuniyetini duyuyoruz.

Kendi hayatını yaşarken başkalarını hiçbir zaman unutmamayı bizlere öğreten büyüklerimize, bilimin ışığından istifade etmekten geri durmayıp hayatında pratik ve teoriyi birleştirme arzusunda bulunan her bir hayat öğrencisine, çalışmak ve gayreti şiar edinen her bir bireye ve herşeyden önemlisi bu cennet vatanımızı severek onun için birşeyler yapabilme onuruna erişmeyi ümit ederek güncel şartlar ne olursa olsun vatanımız ve aziz milletine karşı sevgi ve muhabbet taşıyan her bir bireyine, bu güzel toprakların tamamında ayırım gözetmeksizin birlik ve beraberliği savunan, hiçbir zaman hiçbir şart altında vatanımız ve milletimize zarar vermeyi düşünmeyen, her daim fayda vermek için çalışan ve iyi niyet ile gayret etmeyi yol düsturu olarak sayan her kişiye bu doktora tezimi ithaf ediyorum.

11.Kasım.2020

Emre Ali KODAN

GİRİŞ

Stratejik Planlama ve sürecinin içerisinde çalışabilecek birçok alt konu ve husus bulunmaktadır. Kamu Sağlık alanında stratejik planlama süreci ile alakalı ülke genelinde yüksek lisans ve doktora tezine araştırmalar esnasında alanyazında rastlanılmamakla beraber Kamu Sağlık alanında stratejik planlama konusunun işlenmediği ve bazı araştırmaların stratejik planlama ile ilgisi olsa da araştırma veya literatürün bu alt başlıkta yok denecek kadar az olduğu literatür taraması aşamasında görülmüştür.

“Önce İnsan” vurgusu ile sağıkta dönüşüm programları hazırlanarak kısa, orta ve uzun vadede planlamalar ile zaman içerisinde başarılı sonuçların her geçen gün alındığı ve elde edilen bu son 10 yıldaki ilerlemeler sayesinde Türkiye’nin sağıkta küresel düzeyde önemli bir yer almaya başladığı söylenebilir.

Türkiye’de büyük ölçekli stratejik planlama süreçleri olmakla birlikte, özel sektör kuruluşlarının uyguladığı bir süreç olarak ve stratejik planlama ile ilgili olarak ilk gündemin Türkiye’de kamusal alanda 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile “1. Program Odaklı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL -1)” imzalandığı bilinmektedir. 10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Kamu Mali Yönetimini ve kamu yönetiminde stratejik planlamanın yasal altyapısını yürürlüğe koymuştur. Buna ilave olarak Kontrol Kanunu oluşturulmuştur. Tezin; Stratejik Planlamanın Hukuksal Çerçevesi alt başlığında daha detaylı anlatıldığı üzere stratejik planlamanın zorunlu hale gelmesine müteakip Kamu Sağlık alanında günümüze kadar üç stratejik plan gerçekleştirilmiştir. Kamu Sağlık alanında yapılan stratejik planların yılı ve dönemleri; 2010-2014, 2013-2017 ve 2019-2023’dür.

Bu tezin başlıca amacı Kamu Sağlık alanında stratejik planlama sürecine yönelik bir başlangıç noktası olabilecek bir çalışma kazandırmak olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda doktora tezi sekiz bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde strateji ve stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. Bu bölümde akılcı planlama ve artımlılığın ilişkisi, akılcı planlama teorisinin ardından stratejinin tanımı, diğer kavramlar ile olan ilişkisine, stratejik yönetim kavramının tanımı, önemi ve özelliklerine, stratejik planlamanın tanımına, yararlarına ve uygulama zorluklarına değinilmiştir. Son iki alt bölümde ise Kamu Sağlık alanında stratejik planlamanın hukuksal çerçevesi ile birlikte bugüne kadar Kamu Sağlık alanında yapılmış olan stratejik planların misyon ve vizyonlarına değinilerek bu kavramlar kapsamında olan ilerleyiş ve değişim anlatılmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde stratejik planlama sürecine etki eden faktörlerin çerçevesi çizilerek araştırma için önemli olan etkileşim ve ilişkiler belirlenmiştir. Bu bölümde ise; lider, yönetici ve çalışan kavramları; örgütlerin misyon, vizyon ve genel amaçları anlatılmıştır. Örgüt stratejileri, örgüt kültürü, örgütün organizasyon modeli, örgüt kaynakları ve dış çevre faktörleri ile bu bölüm tamamlanmıştır.

Üçüncü bölümde Kamu Sağlık alanında stratejik planlamaya genel bir bakış ile başlayarak dünyada stratejik planlama ve stratejik yönetime Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve İngiltere örnekleri verilerek devam edilmiştir. Stratejik planlamada Kamu-Özel ilişkisi, stratejik planlamanın bileşenleri, stratejik yönetiminin koşullu durumlarında hazırlık aşaması ve strateji formülasyonu alt başlıkları ile daha geniş bir çerçevede konu değerlendirilmiştir. Kamu Sağlık alanında genel bilgilere yer verilerek Kamu Sağlık alanının çerçevesi belirlenmiştir. Kamu Sağlık alanında tesis sayıları, bütçe ve genel bilgiler verilmiştir. Sonraki alt bölümlerde ise araştırmanın ölçeğini oluşturan değişkenlerin literatür araştırmaları sunulmuştur. Buna göre stratejik planlama farkındalığında; farkındalık kavramı, psikolojik bilinç ve bilinçli farkındalık kavramları anlatılmıştır. Stratejik planlama tutum ve davranışında; davranışa yönelik amaç, davranışa yönelik tutum, öznel

norm ve algılanan davranış kontrolü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sonraki alt bölümde ise stratejik planlama katılımı ve tanımına yer verilerek; sosyal sermaye, bilgilendirme, danışma, topluluk öncülüğündeki girişimler ve yukarıdan-aşağıya aşağıdan-yukarıya yöntemi hakkında bilgi verilerek stratejik planlamanın katılım ilkelerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölüme araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, kısıtları ve yöntemi ile başlanarak, araştırmaya ilişkin model, değişkenler, ölçek ve araştırma yöntemi açıklanmıştır. Verilerin analiz yönteminin açıklandığı bu bölümde geçerlilik ve güvenilirlik istatistikî analizlerin açıklamaları ile devam etmektedir. Araştırma için kullanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin kavramsal bilgilere yer vererek, sonraki alt bölümlerde ise model ve mutlak uyum indekslerini belirterek Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi) ile güvenilirlik analizi ile ilgili literatür bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmanın evren ve örnekleme son alt bölümde paylaşılarak dördüncü bölüm tamamlanmıştır.

Tezin beşinci ve son bölümünde araştırmanın bulgu, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir. Araştırmaya ait; demografik özelliklerin dağılımları ve tanımlayıcı istatistiklere ait bilgiler verildikten sonra ölçeklerin yapı geçerliliğine ilişkin analizlerin bulguları paylaşılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ile bölüme devam edilmiştir. Güvenilirlik analizin sonuçları verildikten sonra, ölçekler arasındaki korelasyonlar, ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımı ve yapısal modele ilişkin sonuçlar verilerek ilgili her analiz sonrası hipotez testlerinin sonuçlarının paylaşıldığı bu bölüm tamamlanmıştır.

Tezin son bölümü olan beşinci bölümde sonuç ve önerilerin paylaşılması ile tez tamamlanmıştır. Tezin son üç bölümü olan; altıncı, yedinci ve sekizinci bölümlerde ise kaynaklar, araştırma için kullanılan ölçek, yasal izinler ve son olarak özgeçmiş paylaşılmıştır.

1 STRATEJİ VE STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1 Stratejinin Tanımı

Strateji kavramı savaşlar tarihi kadar eski ve askeri kökenli bir kavramdır. Strateji kelimesi eski Yunanca da “ordunun generali” anlamına gelen “strategos” kelimesinden türemiştir (Blackerby, 1994: 23).

Strateji; kararlar akışında oluşan bir yol olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1978).

Literatürde strateji kavramı, kelimenin kökeni açısından iki farklı kaynağa dayanmaktadır. Biri Latincede yol veya çizgi anlamına gelen "katman" dır. İkincisi, Yunanca olarak tanımlanan ve general sanatı olarak ifade edilen "stratejiler" dir (Çakmak ve Taş, 2012).

Her şey dikkatlice ele alınarak genel bir strateji tanımı yapılabilir (Hitt, 1997: 113). Uzun vadede bu hedeflerin gerçekleştirilmesine rehberlik edecek yapılardır. Bundan dolayı, belirleme, değerlendirme ve uyumlaştırma süreci olarak tanımlanabilir (Cole, 1993: 102).

Eren'e (1997: 30) göre strateji, "bir işletmenin uzun vadeli ana hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakların tahsis ve kullanım şekillerini belirlemektir". “Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesi ve dış çevresi ile ilgili tahminlere dayalı olarak örgütün hedef ve önceliklerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için iş planlarının tasarlanmasını ve uygulanmasını içerir” (Çevik, 2001: 139).

Strateji kavramı bu araştırmanın merkezindedir ve bu araştırma bağlamında nasıl anlaşıldığının detaylandırılmasını gerektirir. "Strateji" kelimesi, etimolojik

olarak, "genel" anlamına gelen Yunanca "stratejiler" kelimesinden kaynaklanmaktadır. Askeri bağlamda ve girişte yansıtılan strateji görüşüne uygun olarak strateji; "çatışma sırasında bir düşmanın üstesinden gelmek için yapılan genel bir manevralar dizisi" olarak tanımlanır. Yine askeri anlamda strateji, askeri rütbelerdeki bir generalin sorumluluğunda olan savaşların veya kampanyaların geniş ölçekte planlanmasını ve yönetilmesini içerir. Bu nedenle strateji, spesifik olmaktan ziyade geniş ve genel ile ilgilidir. Aynı zamanda, düşük bir rütbeden çok yüksek bir rütbeyle ilişkilidir. Bu, stratejinin temelde üst düzey yetkililerin veya "hakim koalisyonun" sorumluluğu ve yetkisi dahilinde olduğunu düşündürür (Steiss, 2003, s. 1).

Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir dizi hedef, politika ve plan olan strateji, gelecekle ilgili olup, işletmenin en uygun noktaya ulaşmak için seçtiği bir kararlar dizisidir (Çınar Altıntaş, 2003).

Örgütsel bağlamda strateji, "kararlar akışındaki bir model" olarak tanımlanır. Askeri bağlamda strateji uygulama mantığına benzer şekilde, strateji, bir firmanın hedeflerine ulaşmak için yaptığı manevralar olarak tanımlanır. Kapsamlı, geniş ve vizyoner hedefler zaman zaman stratejiler olarak adlandırılır. Bununla birlikte geleneksel yaklaşım, hedefleri amaç ve stratejileri araç olarak kabul eder. Aşağıdaki tanım bu bakış açısını yansıtmaktadır (Christensen ve diğerleri, 2007):

"Hedefler" amaçlardır ve "strateji onlara ulaşmanın araçlarıdır". Aslında strateji, yöneticilerin stratejik ve finansal performans hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları eylemlerin modelidir. Günlük kararların aksine, stratejik kararlar, gelecekteki karar vermenin öncüllerini belirleyen geniş kapsamlı etkiye sahip olanlardır; bir kursa bağlılık gerektirir ve alındıktan sonra geri çekilmesi zordur (Poister ve diğerleri, 2013).

Askeri analogiyi takiben, strateji, rakiplerin gerçek veya potansiyel eylemlerini etkisiz hale getirmek veya önceden boşaltmak için alınan belirli

eylemleri ifade eder. Bu nedenle, kar amaçlı sektörde rakipleri ezmenin veya en azından bastırmanın bir aracı olarak kullanılır. Başarılı bir şekilde uygulandığında stratejiyi önemli kılan şey, bir organizasyonun oldukça belirsiz bir geleceğin taleplerini karşılamak için doğru konuma gelmesini sağlamasıdır. Strateji, bir organizasyon içindeki çabaları ve faaliyetleri, üzerinde anlaşılan bir kurs veya yöne doğru koordine etmeye yardımcı olur (Walker ve diğerleri, 2010, s. 185).

Strateji, istikrarı ve esnekliği aynı anda kapsadığı için paradoksal görünüyor. Boyne, rasyonel planlama bağlamında esnekliğin ve stratejilerin uyarlanabilirliğinin önemini vurgulamaktadır (2004) ve bu konu, kamu stratejik yönetimi bursunda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Stratejinin önemli bir özelliği, planlandığı kadar ortaya çıktığının da gözlemlenmesidir (Joyce vd., 2014).

Özetle Strateji; Ayrıntılara girmeden geniş bir bakış, genel bir bakış ve bir yön olarak ifade edilebilir (Caulfield & Schultz, 1989). Strateji kavramı; Akla net bir vizyon, geleceğe yönelik yönelim, planlanan eylem ve yöntemler, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin geldiği söylenebilir. Dolayısıyla yönetim bilimi alanındaki strateji ile; Kamu veya özel sektör kuruluşunun hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler açıklanır (Çevik, 2001).

1.1.1 Planlama Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejik planlama bir planlama biçimidir ve genel planlama teorisi stratejik planlamanın temelini oluşturur. Genel olarak planlama teorisini anlamak stratejik planlama araştırması için çok önemlidir. Planlama, geleceği öngörmek ve kontrol etmekle ilgili olarak anlaşılır ve şu şekilde tanımlanır. Entegre bir karar sistemi biçiminde eklenmiş bir sonuç üretmek için resmileştirilmiş bir prosedür şeklindedir (Mintzberg, 2000, s.7). Planlama önceden düşünülmüştür ve organizasyon içi ve dışı gelişmeleri tahmin ederek geleceği belirlemeyi amaçlar. Örgütsel hedefleri şekillendirmek ve bu hedeflere ulaşmak için bir plan şeklinde stratejiler formüle etmektir. Bu nedenle planlama, gelecek ve gelecekteki hareket

tarzlarını dikkate alan karar verme ile ilgilidir. Planlama, Robinson ve Faludi tarafından sosyal konularda rasyonel karar verme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Planlama, strateji gibi rasyonel ve akıllı davranışla ilişkilidir. Stratejik plan basitçe "stratejik planlama" olarak tanımlanabilir. Stratejik planlama, çeşitli strateji seçeneklerinin değerlendirildiği ve kapsamlı bir plan dahilinde formüle edildiği süreçtir. Bryson'ın oldukça etkili bir hesabında, stratejik planlama şu şekilde tanımlanır (Bryson, 2011, s. 12);

“Bir kuruluşun (veya başka bir varlığın) ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmek için disiplinli çabadır” (Bryson, 2011, s. 12).

Stratejik yönetim, salt strateji formülasyonunun ötesine geçer ve çağdaş kuruluşlarda tercih edilen bir planlama modu olarak tanımlanır. Kuruluşun diğer yönetim işlevlerini kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleri tarafından yönlendirilen stratejik bir gündem etrafında birleştiren bütünleştirici bir yönetim çerçevesi olarak görülmektedir. Her şeyi kapsayan bir bakış açısından ve stratejik bir gündemin oluşturulması ve yürütülmesi ile ilgili olarak, stratejik yönetimin “sonuçlar için yönetme” ile aynı olduğu iddia edilmektedir (Ingraham ve Donahue, 2000).

Kamu sektörü stratejik yönetim literatüründe stratejik yönetimin çok sayıda tanımı vardır ve bu çeşitlilik çoğunlukla yazarların teorik konumlanmasından kaynaklanmaktadır. Görüşlerin çokluğu teorik argümanları zenginleştirir; bununla birlikte, eşzamanlı olarak terimin kafa karışıklığına ve yanlış anlaşılmasına yol açarak daha sonra kamu kuruluşlarında etkili bir şekilde çalışmasını engellemektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim, somut ve katı bir terimden ziyade daha soyut, akıcı ve koşullu bir terimdir ve belirli bir tanım üzerinde fikir birliğine varmaya sınırlamalar getiren sürekli gelişen bir fenomendir (Joyce, 2001).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları, kamu stratejik yönetimi literatüründe sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bazı yazarlar tam bir strateji sürecine atıfta bulunmak için 'stratejik planlama' terimini tercih ederken, diğerleri aynı süreçlere atıfta bulunmak için stratejik yönetimi tercih eder. Ek olarak, aynı fenomeni açıklamak için başka terimler de kullanılmıştır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta stratejik planlama yerine "kurumsal planlama" ve "iş planı" kavramları tercih edilmektedir. Mevcut araştırma uğruna, stratejik planlama ve yönetim terimleri çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Andrews ve arkadaşları, 2009).

Özellikle ABD ve Birleşik Krallık'taki kamu kuruluşlarının stratejik planlama ve yönetim uygulamaları, son otuz yılda stratejik yönetim araştırmalarının baskın konusu olmuştur. Kıta Avrupası hükümeti uygulamaları, özellikle Avrupa'nın dört bir yanından bilim adamlarını ve strateji uygulayıcılarını bir araya getiren Avrupa Kamu Yönetimi Grubu'nun (EGPA) katkısıyla son zamanlarda yoğun araştırmaların konusu olmaya başlamıştır (Joyce ve Drumaux, 2014b).

Son zamanlarda stratejik planlama ve yönetimi benimseyen hükümetlerin sayısı artarken, kamu kurumlarında bu tür reformları uygulama girişimlerinin çoğu sınırlı başarı gösterdi veya hiç başarı göstermedi. Bu nedenle, kamu stratejik planlama bilimindeki temel sorunlardan biri, kamu sektöründe stratejik planlama uygulanmasından önceki zorlukları anlamak olmuştur (Pollitt ve Bouckaert, 2011).

Türk Kamu Yönetiminde stratejik yönetim reformu, 2000'li yılların başındaki mali ve ekonomik krizlerin bir sonucu olarak hızlanmıştır. 2000 yılında Türkiye ekonomisi, tüm makro-ekonomik göstergeleri ve mali hesapları altüst eden bir ödemeler dengesi kriziyle sarsılmıştır (Alper, 2001). Bu olumsuz koşullar altında, o zamanki koalisyon hükümeti, kamu hesaplarındaki dengesizliklerin üstesinden gelmek için mali destek sağlamak amacıyla Dünya Bankası ile bir anlaşmaya varmıştır. Kredinin bir koşulluluğu, kamu yatırımlarının rasyonelleştirilmesi ile önceliklendirilmesi ve bu hedefler doğrultusunda kamu

kuruluşlarına rehberlik edecek bir dizi küresel ölçütün belirlenmesi olmuştur. Bu, bütçe ve mali yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasına yönelik reform sürecini başlatmıştır (Ertürk, 2003).

Strateji, bir kuruluşun hedeflerine ulaşma şeklidir. Stratejik Yönetim ise organizasyonun büyüme ve karlılık gibi hedeflerini belirlediği, bu hedeflere ulaşmak için tasarlanan aksiyonları belirlenen süre ve bütçe içerisinde şekillendirdiği, belirlenen aksiyonları uyguladığı, gelişmeleri ve sonuçları değerlendirdiği bir süreçtir. Stratejik yönetim sürecinin bu tanımı; stratejik farkındalık, uygun stratejilerin seçimi, seçilen stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir (Barutçugil, 2013: 17).

Strateji, bir kuruluşun becerilerini ve kaynaklarını ortamındaki fırsatlar ve tehditlerle eşleştiren bir dizi hedefe yönelik karar ve eylemlerdir. Strateji, bir kuruluşun hedeflerini içerir. Seçilen strateji (veya stratejiler) bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalıdır. Ancak hedefe yönelik bir strateji formüle etmek ve karar vermek yeterli değildir. Stratejiyi uygulamaya yönelik faaliyetler kapsamında; Strateji aynı zamanda hedefe yönelik eylemleri de içerir. Diğer bir deyişle, bir kuruluşun stratejisi yalnızca ne yapmak istediğini değil, nasıl yapacağını da içerir. Ayrıca, tek ve basit bir eylem bir strateji değildir; Strateji, organizasyonun çeşitli seviyeleri, departmanları veya bölümleri boyunca bir dizi ilgili karar ve eylemdir (Coulter, 2002:7).

Strateji bilinçli bir çabadır. Strateji mutlaka büyük ve temel planlar yapmak anlamına gelmez. Küçük ve artımlı değişikliklerle uzun vadede değişiklik yapılması da hedeflenebilir. Bu iki nokta arasında temel bir stratejik seçim yapılmalıdır (Yılmaz, 2002).

Bir organizasyon için strateji, tüm fiziksel ve insan kaynaklarının aynı amaç için birlikte hareket etmesini sağlamak için bir eylemin belirlenmesi, organize

edilmesi, planlanması, yönetilmesi ve konsensüs sağlanması sürecidir (KalDer, 2002; Malcolm Baldrige, 2003).

1.2 Akılcı Planlama ve Artımlılığın İlişkisi

Stratejik planlama esas olarak süreç ve içerik teorik bakış açılarından incelenmiştir. Strateji içeriği, örgütsel hedeflere ulaşmak için formüle edilen bir eylem örüntüsüdür. İçerik teorisyenleri, stratejilerin içeriğini veya “Bir kuruluşun ne yapması [veya yapmaması gerektiğini]” açıklamaya çalışır. İçerik, strateji sürecinin sonucudur ve içerik teorisyenleri, strateji sürecinin yanı sıra strateji içeriğinin de örgütsel performans üzerindeki etkileri olduğunu varsayarlar (Boyne ve Walker, 2004).

Organizasyonlar, kasıtlı strateji süreçlerinin yokluğunda çoğunlukla karanlıkta el yordamıyla hareket ederler ve karmaşa olarak tanımlanan artımsallık teorisi, bu tür durumları açıklamak için uygun bir teoridir. Aynı zamanda gözlemlenen kalıpları nedensel mantık yoluyla gözlemlenen etkileri üreten kuvvetler ve mekanizmalarla ilişkilendirir (Alford, 2001, s. 2).

1.3 Akılcı Planlama Teorisi

Normatif-kuralcı bir teori olarak rasyonel planlama, önceki bölümde ortaya konan mantık nedeniyle bu çalışmada test edilecek birincil teori olarak kullanılmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 2003).

Herhangi bir planlama faaliyetinin kesinlikle rasyonel olduğu öne sürülür. Buna göre planlama, rasyonel davranmak olarak yorumlanmıştır. Temelleri ile ilgili olarak, planlama zaman zaman karar verme ile eşanlamlı olarak görülmektedir. Teori, kapsamlı rasyonalite hakkında iddialarda bulunur. Alternatifler ve sonuçlar hakkında eksiksiz bilginin varlığına dayanmaktadır. Rasyonellik, karar verme ve

planlama bağlamında analiz ve problem çözmeye bilimsel bir yaklaşımla ilişkilidir (Mintzberg, 2000).

Rasyonel planlama, resmi stratejik planlamanın merkezi olduğu ve karar vermenin analitik olduğu geleneksel stratejik yönetimin temelini oluşturur. Rasyonalite varsayımı stratejik yönetim literatürüne hakimdir. Rasyonel veya klasik, planlama teorisi stratejiyi şu şekilde ele alır: “uzun vadeli avantajı en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış rasyonel bir kasıtlı hesaplama ve analiz sürecidir”. Benzer şekilde rasyonel planlama, strateji ile olan ilişkisinde şu şekilde tanımlanmaktadır (Whittington, 2001, s. 2):

"Bir dizi analitik, mantıksal ve rasyonel prosedürler olarak karakterize edilir ve amaçlanan bir stratejiyi formüle etmek için tam olarak takip edilir" (Collier ve diğerleri, 2001, s. 18).

Teoriye göre, strateji biçimsel, kasıtlı ve planlıdır. Planlama süreci net ve titizdir. Aynı zamanda son derece analitik, mekanik ve doğrusaldır. Resmi stratejik planlama tipik olarak nicel yöntemlerin kullanımını içerir. Sistemlerin merkezileştirilmesini, yüksek koordinasyon ve entegrasyon taleplerini şart koşar. Bir plan uygulandığında ve süresi tamamlandığında aşamaların tekrarlandığı döngüsel bir süreçtir. Rasyonel planlama teorisine benzer önermelerle, tipik bir resmi stratejik planlama süreci aşağıdaki adımları içerir (Bryson, 2011):

- Misyon ve yetkilerin açıklığa kavuşturulması,
- Temel değerlerin belirlenmesi,
- Gelecek için organizasyonel vizyon oluşturmak,
- İç güçlü ve zayıf yönlerin analizi,
- Dış ortamdaki fırsatları ve tehditleri belirlemek için çevre taraması yapmak,
- Stratejik amaç ve hedefler belirlemek,
- Hedeflere ulaşmak için stratejileri analiz etmek ve formüle etmek,

- Stratejileri uygulamak,
- Uygulamanın izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi,
- Gelişmeler ışığında stratejileri gözden geçirmek.

Kar amaçlı, sektöre yönelik stratejik planlama modelini kamu yönetimi alanına uyarlamak için çeşitli girişimlerde bulunulmuştur. Sonuç olarak, 1980'lerden itibaren klasik uzun vadeli planlamanın yerini alarak, dünyadaki çok sayıda kamu sektörüne yayılmıştır. Yine rasyonel bir modele dayanan 1960'ların kapsamlı uzun vadeli planlaması ile stratejik planlama arasındaki bazı farklılıklar farklı yazarlar tarafından vurgulanmaktadır. Örneğin, uzun vadeli planlamanın geçmişle süreklilikler sayesinde geleceğin öngörülebilir olduğunu varsaydığı ileri sürülmektedir. Stratejik planlama belirsizlikler nedeniyle geleceği tahmin edilemez hale getirir. Ayrıca, stratejik planlamanın aşağıdakileri daha fazla vurguladığı da tartışılmaktadır (Bryson, 2011):

- Temel (stratejik) sorunları bulma ve bunlara yanıt verme,
- Eylem, sonuçlar, uygulama,
- Geribildirim,
- Örgütsel değişim,
- Geniş ve çeşitli paydaş grupları ile müzakere,
- Daha fazla katılım,
- Değişen bir ortamda iç güçlü ve zayıf yönler ile dış fırsatlar ve tehditler (SWOT) hakkında farkındalık,
- Mevcut veya aday rakipler hakkında farkındalık.

Örgütler, faaliyetlerini senkronize etmek ve rasyonel hareket etmek için resmi stratejik planlama yaparlar. Biçimsel planlamanın savunucuları, amaçların ve hedeflerin netleştirilmesine yardımcı olduğunu savunurlar. Organizasyon genelinde misyon ve hedeflerin iletişimini kolaylaştırır ve aşağıdan yukarıya personel desteği sağlar. İç ve dış güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır. Analitik karar verme için bir temel görevi görür, işbirliğini teşvik eder ve sonuç olarak kurumsal performansı

artırır. Akılcı planlama, yalnızca hedeflere ulaşmanın en iyi yolu olarak değil, aynı zamanda kararların hem iç hem de dış izleyiciler için gerekçelendirilmesi, meşruluğu ve hesap verebilirliği için en uygun çerçeve olarak öngörülmektedir (Alexander, 2000).

Bu rasyonel karar verme görüşü, pratik değeri olmayan idealist bir teori olduğu için sistematik olarak eleştirilmiştir. Eleştirmenler, iddialarını gerçek dünyadaki sorunların genellikle belirsiz olduğu, yetersiz tanımlandığı ve bilginin tam kullanılabilirliğinin karar verme için imkansız olduğu argümanına dayandırmışlardır. Rasyonalite prosedürlerine sınırlar koyan ve onları sakatlayan insan hesaplama ve tahmin yeteneklerine yönelik kısıtlamaları tartışılmıştır. Bu bakış açısına göre, kurumlar veya bireyler bilgiyi anlamlandırma konusunda önyargılıdır ve hedefe ulaşmayı en üst düzeye çıkarmak için kendilerine sunulan tüm olası alternatifleri araştırmazlar. Bu görüş, biçimsel rasyonalite tarafından öngörülen sınırsız alternatiflerin kapsamlı arama süreci üzerinde bir kısıtlama olduğunu ileri sürer (Miner, 2005).

Akılcı karar verme, bazı bilim adamları tarafından ütöpik bir teori olarak görülmüştür ve saf-rasyonel teorinin uygulanması, bilgi ve iletişim teknolojileri politikaları gibi bazı ölçülebilir alanlar dışında imkansız görülmüştür. En azından, rasyonel strateji oluşturma, kaynakları tükettiği için kamu sektöründe uygulanması imkansız değilse bile zor görülmüştür. Bunun nedeni ise teknik uzmanlık gerektirmesi ve örgütsel politikada çatışma yarattığı içindir. Bir politika konusuna entelektüel bir sorun olarak yaklaştığı ve konudaki siyasi güçlerin etkisini görmezden geldiği için eleştirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kamu kuruluşları tarafından benimsenecek herhangi bir rasyonel teknikten ilham alınmalı ve politik rasyonalite sağlanmalıdır, çünkü kamu kuruluşlarının kendileri oldukça siyasallaşmış ortamlarda mevcuttur (Bryson, 2011).

Rasyonel karar verme, kapsamlı nicel ve analitik odağı nedeniyle yaratıcılığı ve yeniliği engellemekle suçlanmaktadır. Bu rasyonalite eleştirisi, seçim teorilerine

yeni yaklaşımlar getirir. Geleneğin bazı planlamacıları, rasyonelitenin sınırlarını aşılması gereken engeller olarak görmeye devam ederler. Farklı hükümetlerde başka yaklaşımlar olsa da, stratejik yönetime rasyonel bir planlama yaklaşımı en yaygın olarak öngörülen yaklaşım olmuştur (Alford, 2001).

1.3.1 Akılcı Planlamanın Boyutları

Rasyonel planlamanın teorik boyutlarının özel bir tanımı bulunmaktadır. Literatürün gözden geçirilmesi, rasyonel planlamanın bazı ayırt edici boyutları ve operasyonel önlemlerinin ortaya konduğunu göstermektedir (Boyne, 2001). Bu boyutlar (1) alternatif stratejilerin kapsamlı analizi, (2) formalite (3) uygulama (4) entegrasyon ve koordinasyondur.

Bu boyutlar aşağıda bulunan dört ayrı alt bölümde irdelenmiştir.

1.3.1.1 Alternatif Stratejilerin Kapsamlı Analizi

Bu boyut, özellikle optimum seçim için strateji oluşturma sürecindeki strateji alternatiflerinin maliyet-fayda analizi ile ilgilidir. Analiz, rasyonel planlamada, alternatiflerin fizibilitesini yargılamak için tüm etkili faktörleri dikkate alan bir maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik değerlendirmesi şeklinde gerçekleşir. Menzil veya fizibilite açısından alternatif stratejilerin analizi, hem bilgi toplamayı hem de kaynaklar ve beceriler gibi organizasyon içi faktörlerle ve organizasyon dışı faktörler ile ilgili bilgilerin kullanımını içerir. Bu bağlamda, güçlü ve zayıf yönler için durum analizi yapmak ve çevreyi kamu kurumunun dış ortamındaki fırsatlar ve tehditler veya zorluklar için taramak kritiktir (Poister ve diğerleri, 2013).

Çevresel taramanın kapsamı hem seviye hem de içerik bakımından kapsamlıdır. Tarama yelpazesi, kuruluşun misyonu ve amacı ile ilgili olarak yerel, bölgesel, ulusal ve ayrıca uluslararası düzeylerde etki kaynaklarının, gelişmelerin ve eğilimlerin araştırılmasını, tanımlanmasını ve analizini içerir. Analiz, rasyonel

planlamada açık ve resmi olarak ortaya çıkar ve maliyet-fayda analizi; Düzenleyici Etki Değerlendirmesi ve diğerleri gibi resmi analitik yöntemler sınavlarda kullanılır. Rasyonel planlamanın başarısı için bir çalışma teorisinin uygulanması gerekliken, örgütsel hedefler veya problemler önceden test edilmiş teorilerden ziyade yeni yaklaşımlar gerektirdiğinde bir çare olarak pilot uygulama önerilmektedir. Sınırlı araçlarla maksimum değerlere ulaşılması olarak tanımlanan verimlilik, rasyonaliteye ulaşmak için alternatiflerin seçilmesinde kapsayıcı bir kriterdir. Bu, alternatif stratejilerin değerlendirilmesi aşamasında, negatif 'maliyet' faktörünü ve beklenen 'sonuçların' olumlu faktörünü araştırmayı gerektirir. Verimlilik kuralının bir karara uygulanması, alternatif stratejilerin çıktıları / faydaları sabitlendiğinde maliyetin en aza indirilmesine neden olabilir veya alternatiflerin maliyetleri sabitlendiğinde sonucu / faydayı maksimize etmekten geçmektedir. Bu nedenle, bu boyut (1) bilgi toplama ve kullanma (2) yenilikçi stratejiler (3) pilot uygulama ve resmi analitik yöntemlerin kullanımı ve (4) stratejik seçimlerde 'verimlilik kuralı'nın kullanılmasıdır (Boyne ve Walker, 2004).

1.3.1.2 Formalite

Rasyonel planlamanın ikinci boyutu formalitedir. Rasyonel modele dayalı stratejik planlar, resmi stratejik planlar olarak da adlandırılır. Resmiyet, rasyonel planlama modu için gereklidir ve yazılı bir planda açık hedeflerin ve stratejilerin taahhüt edilmesini gerektirir. Rasyonel planlama süreci kasıtlı olarak açık, kesin ve mantıksal olarak düzenlenmiştir. Resmiyet, misyonun gözden geçirilmesinden stratejilerin geliştirilmesine kadar, planlama amaçları için oluşturulan yapıları ve stratejik planlama çerçevesi içindeki her türlü faaliyeti çevreler. Resmiyet, planlamada kullanılan prosedürlerin önceden belirleneceği ve sürecin ilerlemesinin önceden belirlenmiş bir zaman çizelgesine veya bir hazırlık programına göre kontrol edilebileceği bir şekilde tasarlanmıştır (Favoreu ve diğerleri, 2015). Bu nedenle, resmiyet boyutu (1) yazılı bir stratejik planın varlığını, (2) planlama yapılarının ve süreçlerinin resmiyetini ve (3) Bakanlık tarafından bir hazırlık programının varlığını içermektedir.

1.3.1.3 Uygulama

Akılcı planlamanın üçüncü boyutu uygulamadır. Uygulama, ilk olarak stratejilerin uygulanmasını ifade etmektedir. Uygulama, rasyonel strateji sürecinin ayrı bir aşamasıdır ve “stratejik planların iletilmesi, yorumlanması, benimsenmesi ve kanunlaştırılması” olarak tanımlanır. Uzun vadeli stratejiler ve plan uygulaması karşısında kısa vadeli eylemler, ilgili organizasyondaki planlama uygulamasını belirlediği için vurgulanmaktadır. Literatürde genel olarak tartışıldığı gibi, "uygulama için planlama önemlidir" (Elbanna ve diğerleri, 2015, s. 2-3). Bu bağlamda, stratejik planlama ve yönetimde izleme ve geri bildirim gibi merkezi kontrol mekanizmalarının gerekliliği birçok yazar tarafından vurgulanmaktadır. İzleme ve geri bildirim, bir planın uygulanmasının değerlendirildiği bir süreçtir. Sapmalar ve kusurlar tespit edilir. Düzeltme ve ayarlama için gerekli eylemler dikkate alınır ve üst yönetim geri bildirim yoluyla bilgilendirilir (Andrews vd., 2011b). Uygulama değerlendirmesi, program çıktılarının yanı sıra program çıktılarının değerlendirilmesini içerir. Organizasyonların etkin uygulama, izleme ve geri bildirim kapasitesini artırmak için rasyonel planlama teorisine dayanan performans ölçüm ve yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Eylem planlarının geliştirilmesi ve kullanılması, performans bütçeleme, yeniden yapılandırma ve program ve proje yönetimi de bu konuda etkili bulunmuştur (Poister, 2003).

İkinci olarak, uygulama resmi stratejik planlama modelinin genel uygulamasını ifade eder. Modelin bileşenlerinin uygun şekilde uygulanıp uygulanmadığı bu bağlamda önemlidir. Modelin etkili bir şekilde uygulanmasının bir göstergesi, yönetimin rasyonalite derecesindeki artış gibi Bakanlıktaki resmi stratejik planlamadan beklenen sonuçlara ulaşılmasıdır (Boyne, 2001).

1.3.1.4 Entegrasyon ve Koordinasyon

Entegrasyon ve koordinasyon, rasyonel planlamanın dördüncü boyutudur. Bu boyut, kamu kurumlarının misyon ve vizyonu ile ilgilidir. Akılcı planlama,

organizasyonun misyonu etrafındaki plana ve planlama sürecine, bölümler veya departmanlar gibi tüm birimlerin veya çok kurumlu bir departmanın ilgili kurumlarının dahil edilmesini gerektirir (Boyne, 2001). Misyon, çok departmanlı bir organizasyonda farklı ve parçalanmış departmanlar için bütünleştirici bir rol oynar. Gelecek için bir organizasyon vizyonunun geliştirilmesinin de bütünleştirici bir işlevi yerine getireceği düşünülmektedir. Resmi stratejik planlama, stratejik hedeflere ve vizyona ulaşmak için tüm örgütsel kaynakların ve süreçlerin entegrasyonunu vurgular. Koordinasyona gelince, stratejik planlama hükümette etkili koordinasyonun doğal bir sonucudur. Bir departmanla ilgili kurumlar arasında veya tek bir organizasyonun birimleri arasında yer almaktadır. Resmi stratejik planlama, önemli sayıda organizasyonu koordine etme ihtiyacı ortaya çıktığında gerçekleşir (Bryson, 2011). Akılcı planlama, strateji geliştirmeden değerlendirme ve geri bildirim kadar stratejik planlama ile ilgili tüm faaliyetleri birleştirir. Bu nedenle, bu boyut, (1) açıkça tanımlanmış bir misyon ve ortak bir vizyon etrafında stratejik bir planda tüm departmanların varlığını ve entegrasyon derecesini ve (2) bir organizasyon içindeki ve ilgili organizasyon ile arasındaki koordinasyon derecesini içerir.

1.4 Strateji Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramının diğer kavramlar ile olan ilişkisine bakarak stratejinin hayat içerisinde kullanıldığı yönleri ile açıklamak daha doğru olacaktır. Böylece strateji kavramının başka kavramlar ile karıştırılmadan kendi kullanım anlamı açıklanmış olacaktır. Strateji kavramının diğer kavramlar ile ilişkisinden bahsederek aralarındaki ilişkilere değinmek gerekmektedir.

Görünüşe göre strateji genellikle bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları, yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bu kavramlar aşağıdadır; strateji ve politika, strateji ve taktikler, strateji ve program, strateji ve yöntem, strateji ve plandır (Eren, 2000: 13-17).

1.4.1 Strateji ve Politika

Yönetim alanında strateji ve politika birbiri ile çok sık karıştırıldığı için aralarında ki temel farkın belirtilmesi önem taşımaktadır. Strateji; politikadan daha genel bir yapıya sahiptir ve karar vericilerin rutin kararlarından etkilenmez; aksine karar vermede etkisi olan bir rehber bir referanstır. Politika; yol gösterici bir bilgi dizini olduğu için genellikle tekrarlanabilen ve değişmeyen yönetim uygulamaları üzerine hazırlanır (Mirze ve Ülgen, 2013).

Politika, belirlenen hedeflere rehberlik etmek ve ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalara ilişkin bir dizi ilke ve kural oluşturmaktadır. Örgüt bir takım prensiplere sahip olarak politikalar ile bu prensipler çerçevesinde bir yol izleyeceğini belirtir (Eren, 2000:13).

Politika, iyi tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış bir kesinlik ortamında verilen sürekli kararlardan oluşurken, strateji bir işletmenin hedeflerinin ve siyasi yönelimlerinin toplamını oluşturur (Güçlü, 2003).

Politika ve strateji arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar almada bir düşünce rehberi olduğu ve stratejinin bu rehber doğrultusunda hedeflerin belirlenmesine ve kaynak kullanım kararlarına olanak sağladığı söylenebilir. Kısaca politikalar, şirketin uymak istediği ilkeleri; strateji, bu amaç ve istenen ilkeleri gerçekleştirmek için kullanılacak araçları sağlar (Dinçer, 1998: 16).

1.4.2 Strateji ve Taktik

Stratejinin uzun vadeli bir plana dayandığı, taktiğin ise mevcut durumun şartları dâhilinde başarıya ulaşma hedefi olduğunu söylemek mümkündür (Güçlü, 2003:69).

Stratejiden çok taktiksel, prosedürel ve tekniktir. Stratejinin, hedeflere ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, konuşlandırılmış bu kuvvetlerin veya kaynakların yerleştirme planı olduğunu biliyoruz. Taktikler, bu gömülü kuvvetlerin aktivasyonu veya uygulanmasıyla ilgilidir. Taktikler daha spesifik ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji entelektüel bir düzen ve tasarım sürecidir, taktikler ise ayrıntılı bir eylem ve uygulama düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan detaylar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koymak için bir takım taktikler gereklidir. Bu nedenle taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez devamıdır (Güçlü, 2003: 69).

Genel amaç strateji iken, taktik bu hedefe ulaşmak için bir araçtır. Ünlü stratejist Carl von Clausewitz, taktikler ve strateji arasındaki ilişkiyi; "Savaşlar için taktik birlikler, strateji ise savaşları son savaş için kullanma sanatıdır" şeklinde ifade etmektedir. Hangi askeri birliğin hangi küçük muharebede ve hangi ölçekte kullanılacağını tespiti, bu muharebeler sonucunda nihai muharebe ile ilgili bir hedef belirlenerek yapılabilir. Bu ikili bir ilişkidir. Belirsiz stratejik yönelimli bir ordunun küçük savaşlardaki bağımsız başarısı, nihai kaderini belirleyemez. Aynı şekilde stratejik yönelimi teorik olarak ortaya konulmuş olsa da, bu yönelimin taktik altyapısını küçük savaşlar şeklinde kurmamış bir ordunun başarılı olması mümkün değildir (Davutoğlu, 2001: 31).

Taktikler, strateji gibi bir plan türüdür, rekabet ve değişen koşullara göre stratejilerin uygulanması sırasında dinamik ve daha kısa sürelerdir, genellikle nihai sonuca odaklanmazlar. Olası rakip davranışını dikkate alarak hem faaliyet hem de karardır. Taktikler, uygulama anında belirlenebilir. Stratejiye göre daha spesifik fikirlerin uygulanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 37).

Strateji, tüm organizasyonu ilgilendiren koordinasyon sonucunda geliştirilecek yöntemlerle rekabet avantajını uzun vadede lehine çevirmeye odaklanırken, taktikler ise mevcut kaynakları belirli bir birim içerisinde başarı için

kullanma yöntemlerine odaklanır. Stratejik ve taktik kararlar doğrultusunda uygulama programları geliştirir (Barca ve Balcı, 2004).

1.4.3 Strateji ve Program

Programların; politika ve stratejilerden hangi temel noktada ayrıldığı hususunu belirtmek gerekirse, programların bir defa kullanılan planlardan oluştuğunun ifade edilmesi yerinde olacaktır. Taktik ve program arasında her ne kadar benzerlik olduğu düşünülse de, taktik içerisinde manevraların olduğu programın ise önceden belirlenen bir plan dâhilinde ilerlediği düşünüldüğünde aslında birbirleri ile çok da benzer olmayan yönlerinin bulunduğu belirtilebilir.

Programlar, kaynakları belirli bir amaç için düzenleme fikriyle oluşturulur. Programlar; Herhangi bir hedefin gerçekleşmesi için gerekli olan aşamalar ve adımlar, her birinin süresini belirleyen planlardır (Akat, Üner, 1978).

Program; tam kesinlik ve çok kısmi risk durumları içerir. Bir olayın en ince detaylarını yer, zaman, kişi ve yöntem göstererek belirlemektir. Program kısa sürelidir. Strateji; Örgüt içinde oluşabilecek tüm olay ve hareketlerin uzun süre tahmin edilmesini ve örgütün amaçları açısından değerlendirilip seçilmesini gerektirir (Eren, 1990).

Strateji; uzun dönemde işletmede meydana gelebilecek tüm hareket ve olayların öngörülmesi süreci ile ilgilenirken, programların; işletmelerin alt kademelerini ilgilendiren ve buna ilave olarak uygulamalar ile ilgilendiği belirtilebilir (Güçlü, 2003).

Program, detaylı faaliyetlerin kimler tarafından ve nasıl uygulanacağı zamanları, yerleri ve saatleri belirlemektir. Program, mutlak kesinlik ve çok kısmi risk durumlarını içerir. Yeri, zamanı, kişiyi ve yöntemi göstererek bir olayın en ince detaylarını belirler. Kısa vadeli. Strateji, işletmede meydana gelecek tüm olay ve

hareketlerin uzun süre tahmin edilmesini ve işletmenin hedefleri açısından değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha düşük seviyeler ve uygulamalarla ilgilenir. Programların bir diğer özelliği de bir kez kullanılmasıdır. Bu yönüyle politika ve stratejilerden ayrılırlar (Güçlü, 2003: 69).

1.4.4 Strateji ve Yöntem

Yöntem; Politika ve stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Politika ve strateji geniş bir modelde veya temel bir sorunu ele alırken yöntem bu sürecin uygulama kısmında bulunacağından, politika ve stratejinin kapsam açısından yöntemden daha geniş olduğunu belirtmek gerekir. Yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin bulunması önemli hususlardan birisidir (Koçel, 2015).

Kullanım yöntemi, doğası gereği politikaya benzerdir, oysa politika ve strateji geniş bir alanı veya temel bir sorunu ele alırken, yöntem normalde politika veya stratejinin uygulanma şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika, kapsam olarak yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın da ortak yanı, kalıcı ve uzun vadeli seçimler olmalarıdır. Yöntem ve programın benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya süreci ilgilendirmesidir. Önemli noktalardan biri, yöntemin stratejiye göre özel olarak standartlaştırılmış olmasıdır. Yöntemler, çeşitli problemleri çözmek için kullanılan yöntemlerden oluşur. Bu yönüyle stratejik planlamada bir problem çözme yöntemidir (Güçlü, 2003: 69).

İdari süreç içerisinde gerçekleştirilen her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem vardır. Bu bakış açısıyla, bir strateji planlanırken bir dizi nicel ve nitel yöntem kullanılır. Politika uygulamaları ayrıca bir yöntem kombinasyonundan oluşur. Yöntem, stratejiden daha fazla standardizasyon özelliğine sahiptir. Uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler dahi oluşturulmuştur. Bu bağlamda yöntem, çeşitli problemlerin çözümünde kullanılan tekniklerden oluşmaktadır (Akgemci, 2007).

1.4.5 Strateji ve Plan

Plan ve planlama genellikle karıştırılır. Plan, bir karar veya kararlar dizisidir. Plan, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacağına ve neyi başaracağına karar vermektir (Koçel, 2015: 185-187).

Bu bağlamda, benzer iki kavramdan biri strateji ve plandır. Strateji, uzun vadeli seçimler ve hedeflerle ilgilidir. Plan, hedeflere ulaşmanın yollarını ve araçlarını ve kabaca ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirlemektir. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak tanımlanan tüm kavramları kapsar. Çünkü plan, işletmenin çevresi veya çevresel gelişimi ile yakından ilgilidir. Bu yön onu stratejiye yaklaştırır. Plan aynı zamanda nicel hedefler belirlemek ve hedeflere ulaşmak için "hedef işlevini" maksimize etmekle de ilgilidir. Stratejide olduğu gibi planda da bir ölçüde risk ve belirsizlik vardır (Güçlü, 2003: 70).

Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve eylem planı olarak açıkladığımız tüm kavramları kapsar. Çünkü plan, çevresi ve işletmenin gelişimi ile yakından ilgilidir. Bu yön onu stratejiye yaklaştırır (Eren ve Özdemirci, 2018: 75).

Strateji aynı zamanda bir plandır. Çünkü stratejide esas olan, istenen ve istenen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler, tıpkı planlar gibi, belirli bilgilerle veya bilginin son derece kısıtlı olduğu aşırı belirsizlik altında yapılır. Strateji aynı zamanda içinde yaşadığı işi ve ortamı da hesaba katar. Aslında strateji, nihai sonuca odaklanan ve rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek hedeflere ulaşmak için belirlenen uzun vadeli, dinamik kararlar dizisi olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 35).

1.5 Stratejik Yönetimin Tanımı Önemi ve Özellikleri

Stratejik yönetim kavramının tanımlanması hususunda bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tanımlara geçmeden önce stratejik yönetimin uzun vadeli bir süreç olduğunun belirtilmesi gerekir. Strateji olayın bütününe bakış ile ilgilidir ve bünyesinde planlamayı barındırmaktadır. Bu planlama esnasında ise bazı kararlar belirli kriterler dikkate alınarak verilir.

Stratejik Yönetim; Planlama stratejileri için araştırma, inceleme ve değerlendirme gereklidir. Ayrıca seçim çabalarını planlayarak bu stratejileri uygulamak için organizasyon içinde her türlü yapısal ve motivasyon önlemlerinin uygulanmasıdır. Öte yandan, stratejilerin hedeflere uygunluğunun uygulanmadan önce bir kez daha kontrol edilmesini içerir. Dolayısıyla işletmenin üst düzey personelinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerin bütünüdür (Eren, 2000: 18).

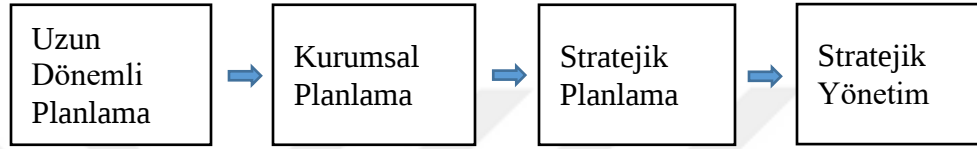
Stratejik Yönetim; çevreyi şekillendirip değiştirirken diğer yandan çevreye uyum sağlama noktasında kilit bir olgu olarak düşünüldüğünde, örgütlerin gelir sürekliliği ve bekasını temin noktasında tüm örgütler için hayati önem arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ürü, 2018:403).

Metindeki stratejik yönetim terimi, stratejik planlama terimi ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. İkinci terim iş dünyasında daha sık kullanılırken, ilki genellikle akademide kullanılır. Bazen stratejik yönetim terimi, yalnızca strateji formülasyonuna atıfta bulunan stratejik planlama ile strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirmeye atıfta bulunmak için kullanılır. Stratejik yönetimin amacı, yarın için yeni ve farklı fırsatları kullanmak ve yaratmaktır; uzun vadeli planlama ise, aksine, bugünün trendlerini yarın için optimize etmeye çalışır (David, 2003:5).

Stratejik Yönetim; değişimi ve büyümeyi yönetmek, çevreyi analiz etmek, rakipleri geride bırakmak veya onlara rağmen ilerlemek, geleceği tahmin etmek ve şekillendirmektir. Diğer bir deyişle stratejik yönetim, işletmelerin ve diğer

kuruluşların vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini belirleme, dış ve iç çevre analizleri yapma ve geleceğe başarılı bir şekilde yürüme ve onlar için strateji belirleme sürecidir (Akdemir, 2016: 8- 9).

Eren'e (2002) göre, stratejik yönetim kavramı 1980 yılından itibaren işletme literatürüne girmiştir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşamasıdır.



Şekil 1.1: Stratejik Yönetimin Aşamaları

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi; İşletmelerde son elli yılda planlama, sırasıyla uzun vadeli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak değişmiştir (Mirze ve Ülgen, 2013: 38).

Stratejik yönetim kavramının öneminin arttığı dönemler, çevrenin tehlikeli ve kaotik bir hal almaya başladığı dönemlerdir. Yani strateji kavramından bahsedilebilmesi için;

- Belirsizliğe yatkın, değişken bir çevrenin mevcut olması,
- Rakiplerinizin olması,
- Kurumun çevresel değişiklikleri ve iç dinamiklerinin farkında olmak; Kuruluşunuzun varlığı (misyonu) için kararları uygulama konusunda yetkin, hayallerini (vizyonunu) hedef belirleyen ve ikna edici bir neden (misyon) ortaya koyan bir yöneticiniz veya yönetim kurulunuz veya bu işlevi yerine getirecek bir iş kültürünüz var olmasıdır (Eren ve Özdemirci, 2018: 11).

Stratejik yönetimin özellikleri incelendiğinde; Stratejik yönetim sürecinin muhasebe, pazarlama, üretim ve finans gibi fonksiyonel alanlarda diğer süreçlerden

farklı olduğu anlaşılacaktır. Stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki gibidir (Aktan, 2006: 170-171):

- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekteki performansını, karlılığını ve verimliliğini artırmayı hedefler. Bu amaç doğrultusunda organizasyonun misyonu, vizyonu, hedefleri, stratejileri ve faaliyetleri oluşturulur.
- Stratejik yönetim, üst yönetimin ilgi alanı içindedir. Ayrıca stratejik planlamanın uygulanması, uygulanması ve izlenmesi alt kademelerdeki stratejistler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle bu süreçte yer alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi stratejik yönetimin başarısında önemlidir.
- Stratejik yönetim, kurumun güçlü, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini iç ve dış çevre analizi yoluyla ortaya çıkarır.
- Stratejik yönetim, stratejik düşünmeyi öne çıkarır.
- Stratejik yönetim, katılıma dayalı ekip çalışmasıyla organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmaya odaklanır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun işleyişi sırasında ortaya çıkabilecek sorunların tespitine ve çözümüne katkı sağlar.

Stratejik bilinç stratejik yönetimin merkezindedir (Barutçuoğlu, 2013: 19).

Bunlar;

- Organizasyonun rekabete göre güçlü ve zayıf yönlerini anlamak,
- Kuruma yönelik olası tehditleri ve etrafındaki rekabet fırsatlarını tam ve doğru bilmek,
- İş dünyasındaki çeşitli paydaşların göreceli güçlü yönleri ve etkileri konusunda farkındalık,
- Genel performansın ve operasyonel verimliliğin, uygun kaynaklara sahip olmayı ve bunları etkin bir şekilde kullanmayı gerektirdiğini kabul etmek,
- Kuruluşun en değerli kaynağının insan becerileri olduğunu kabul ederek,
- Rakipler nezdinde gerekli stratejik değişikliklerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi demektir.

Stratejik yönetimin ilk aşamasında ilgili örgütün misyon ve hedefleri açısından kendi vaziyetlerini değerlendirmeleri bu bağlamda önem taşımaktadır.

Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel'in 2009'da yaptığı çalışmada; Stratejik Yönetim olgusunun tarihsel süreç içerisindeki evrimi aslında ekol haline gelen on stratejik yönetim okulundan her birinin baskın paradigmasıyla açıklanmaktadır. Bu on stratejik yönetim okullarında *strateji belirleme süreci* aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ürü, 2018:446).

- 1- Tasarım okulu (*kavram oluşturma olarak tanımlar*),
- 2- Planlama okulu (*biçimsel bir süreçtir*),
- 3- Konumlandırma okulu (*analitik bir süreçtir*),
- 4- Girişimcilik okulu (*vizyon yaratma sürecidir*),
- 5- Bilişsel okul (*zihinsel bir süreçtir*),
- 6- Öğrenme okulu (*ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlar*),
- 7- Güç okulu (*müzakere sürecidir*),
- 8- Kültür okulu (*ortaklaşa bir süreçtir*),
- 9- Çevre okulu (*tepkisel bir süreçtir*),
- 10- Biçimleşme okulu (*dönüşüm süreci olarak betimler*).

1.6 Stratejik Planlama Tanımı

Stratejik planlamanın birkaç tanımı olmasına rağmen, genel kabul görmüş ve evrensel bir tanımının olmadığı belirtilebilir (Quinn, 1980).

1950'lerde ve 1960'larda, çalışmaların odak noktası, büyük ölçekli ve çok ürünli firmaların gelişimini planlamanın en iyi yoluydu. Klasik stratejik planlama yaklaşımı olarak tanımlanan bu dönemde, firmayı büyük özerk bölümlere ayırmak ve ilgili alanlarda olmasa da cazip işletmeleri satın alarak farklılaşmak için reçeteler ortaya konmuştur (Barutçuoğlu, 2013: 55).

Stratejik planlama, stratejik yönetime temel bir destektir. Elbette stratejik yönetimin tamamı değildir, ancak stratejik yönetimin yürütülmesinde önemli bir süreçtir. Bu süreç içerisinde bilinmesi gereken önemli bir husus ise; her organizasyona uyum sağlayacak benimsemesi gereken tek bir stratejik planlama sistemi diye bir şeyin olmadığını anlamak önemlidir (Steiner, 1997).

Yönetimin temel fonksiyonlarından birincisi planlama sürecidir. Diğer fonksiyonların yerine getirilmesi planlamaya bağlıdır. Amaçlar belirlendikten sonra bu amacın gerçekleştirilmesi için planlar yapılır. Planlar işletmenin sahip olduğu kaynakların ne şekilde kullanılacağını belirler. Planlama işletmelerin dinamik, sürat ile değişen faktörlerin var olduğu bir ortamda işletmenin faaliyetlerinin en iyi ve isabetli şekilde yürütülmesine olanak sağlar. Planlama ileriye dönük bir faaliyet olup, aşağıdaki sorulara yanıt bulma işlevi görür (Dalay, 2001:293);

- Ne yapılacaktır?
- Ne zaman yapılacaktır?
- Nasıl yapılacaktır?
- Neden yapılacaktır?
- Ne ile yapılacaktır?
- Kim yapacaktır?

Planlama; İleride yapılacak çalışmaların zamanının ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi, gerekli kaynakların seçilmesi ve hedeflerin belirlenmesi için yapılan çalışmaların tamamıdır (Dalay, 2001: 294).

Stratejik planlama; örgütü amaçlara ve hedeflere ulaştırabilecek süreçleri sistematize etme girişimleri şeklinde tanımlanmaktadır (Tapinos, Dyson, Meadows 2005:371). Başka bir tanıma göre stratejik planlama; örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve nedenini şekillendiren ve yönlendiren temel kararları ve eylemleri üretmeye yönelik disiplinli çabalar dizisi olarak tanımlanır (Bryson 1995: 4).

Stratejik planlama çoğu zaman stratejik düşünmeyi zorlaştıran bir süreç olarak düşünülebilir. Süreç içerisinde yöneticilerin esas vizyonlarını rakamların manipölasyonu ile karıştırmalarına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama stratejik düşünme değildir denebilmektedir. Stratejik planlama, uygulandığı şekliyle stratejik bir programlama olmuştur ve bu süreç ise zaten var olan stratejilerin veya vizyonların ifade edilmesi ve detaylandırılması olmuştur. Şirketler planlama ile stratejik düşünme arasındaki farkı anladıklarında, strateji oluşturma sürecinin ne olması gerektiğine geri dönebilirler: yöneticinin tüm kaynaklardan öğrendiklerini (hem kişisel deneyimlerinden elde ettiği içgörüler hem de diğerlerinin organizasyon ve pazar araştırmalarından elde edilen somut veriler vb.) ve ardından bu öğrenmeyi kurumun izlemesi gereken bir vizyonda sentezleyebilirler (Mintzberg, 1994).

Stratejik Planlama; disiplinli ve müzakereci bir yaklaşımla temel karar ve eylemleri üretme yaklaşımı ile bir kuruluşun (veya başka bir kuruluşun) “ne” ve “neden” yaptığına ilişkin bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında Stratejik Planlama; liderlerin ve yöneticilerin kurum içerisinde basit teknik düzeltmeler ile çözüme kavuşma olasılığı zor ve bu anlamda karşılaşılabilecek temel sorunları tespit edebilmelerine olanak sağlayan araçların tamamıdır denebilir (Bryson, 2015).

Stratejik planlama, kuruluşun yeri ile ulaşmak istediği durum arasındaki yolu tanımlar. Kuruluşun amaç ve hedeflerini ve bunları gerçekleştirmeyi mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe yönelik bir bakış açısına sahiptir (DPT, 2003).

1.7 Stratejik Planlama Süreci

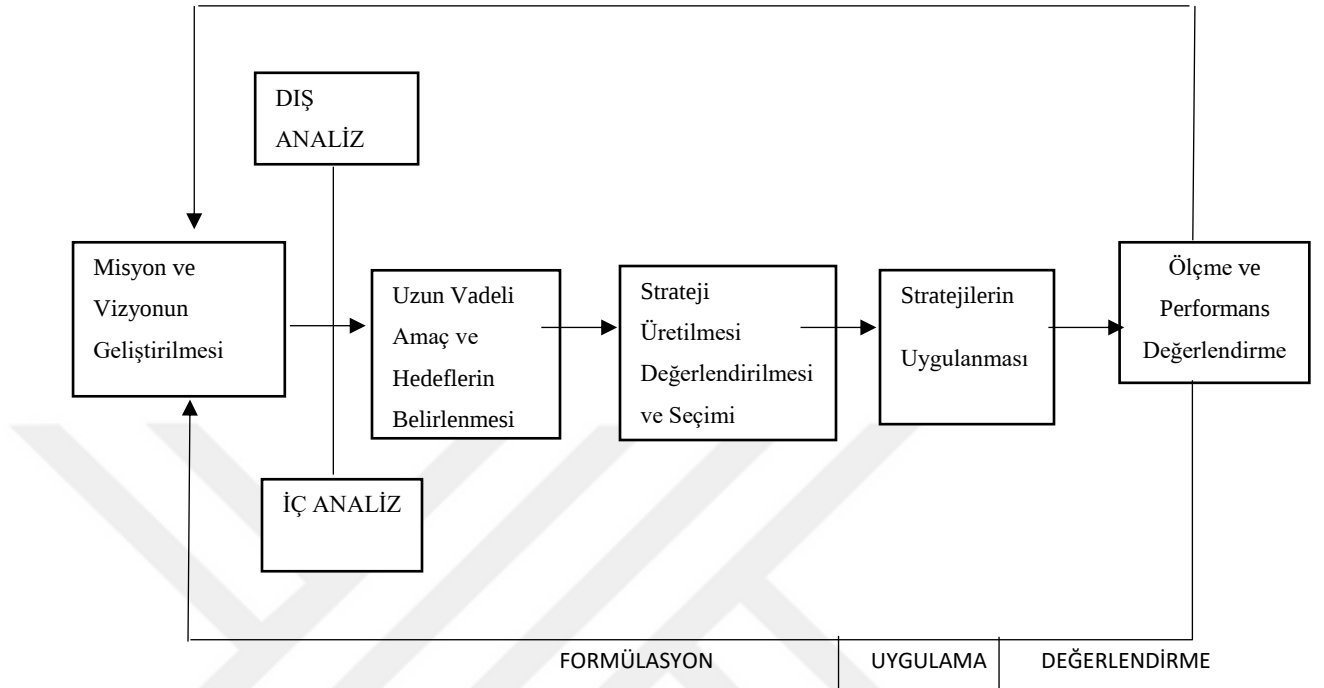
Stratejik plan (veya planlama) belirli bir süreçtir. Bu nedenle ileriye dönük bir bakış açısına sahiptir. Kamu idarelerinin öncelikleri stratejik planlarda yer almaktadır. İdarelerin bütçelerini stratejik planlar üzerine inşa etmek, idarelerin

öncelik verdiği hizmetler ile kaynak tahsisi arasında bir bağlantı sağlar (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2010: 222).

Stratejik planlama ilk olarak 1960'lı günlerde özel sektör gündemine getirilmiş ve 1980'lerden sonra kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da kullanılmıştır. Stratejik planlamaya ait ilk çalışmalardan biri 1962'de Alfred Chandler'in "Yapısı ve Stratejisi"dir. Bir diğer önemli çalışma ise I. Ansoff'un 1965 yılında yayınladığı "Kurumsal Strateji" dir (Demir, 2008: 8).

Stratejik planlama çerçevesinde; çevresel tarama, strateji formülasyonu, strateji uygulaması, değerlendirme ve kontrol ile alt süreçlerinden bahsetmek mümkündür (Erkan, 2008).

Stratejik planlama süreci "strateji oluşturma" ile başlar. Bu aşamada, dış çevrenin ve organizasyonun (idarenin) iç unsurlarının analizinden elde edilen bilgiler çerçevesinde organizasyonun misyon ve vizyonu geliştirilir. Söz konusu amaç ve hedeflere ulaşmak için strateji alternatifleri oluşturulur ve bu alternatiflerden en uygun olanları seçilir. İkinci aşama "planın uygulanması", üçüncü aşama ise planın uygulanması sonucunda elde edilen "başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi" dir. Böylelikle sonraki planlama sürecine geri bildirim sağlanarak stratejik planlama / yönetim döngüsü tamamlanmış olur (Erkan, 2008: 23-24).



Şekil 1.2: Stratejik Planlama Döngüsü (David, 2001)

Şekil 1.2’de görüldüğü gibi; Stratejik planlama için çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerdeki süreç; üç temel aşamadan oluşur: formülasyon, uygulama ve değerlendirmedir.

Buna ilave olarak aşağıda Tablo 1.1’de detaylı bir şekilde görüldüğü gibi; Stratejik planlama sürecinde görev alanların cevaplandırması gereken dört temel soru bulunmaktadır (Murat, Bağdigen 2008):

- Örgüt olarak neredeyiz?
- Örgüt olarak ulaşmak istediğimiz yer?
- Örgüt olarak gitmek istenilen yere nasıl ulaşılır?
- Başarı nasıl takip edilir ve değerlendirilir?

Sorularını cevaplamaktan oluşur. Bu soruları cevaplarken atılması gereken adımlar ve yapılması gerekenler bulunmaktadır. Örneğin neredeyiz sorusuna cevap verirken *durum analizi* yapılmalıdır. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı *misyon*,

vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine bağlıdır. Gitmek istediğimiz yere nasıl gidebiliriz sorusunun cevabı *stratejiler, faaliyetler ve projelerdir. İzleme, değerlendirme ve performans ölçümü* ise başarımızı nasıl izleyip değerlendirebiliriz sorusunun cevabını vermektedir (Murat, Bağdigen 2008: 78).

Stratejik Planlama/Yönetim Süreci		
*Plan ve Programlama *Paydaş Analizi *GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
* Kuruluşun Varoluş Gerekçesi * Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ
* Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
* Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar * Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
* Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	STRATEJİLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
* Detaylı İş Planları * Maliyetlendirme * Performans Programı * Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
* Raporlama * Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
* Geri Besleme * Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi * Performans Göstergeleri * Uygulamaya Yönelik İzleme ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Tablo 1.1: Stratejik Planlama/Yönetim Süreci (DPT, 2006:5)

Tablo 1.1 incelendiğinde; Türkiye’de yerel yönetim tarafından hazırlanan çalışmada kullanılan temel model olarak stratejik planlama yönetim süreci gösterilmektedir.

Tablo 1.1'in ilk satırında görülebileceği gibi; Stratejik Planlama sürecinin ilk adımı "Neredeyiz?" Kurumun Stratejik planın durum analizi olarak belirlenen süreç ile başladığı söylenebilir. Bu, durumun kapsamlı bir analizini gerektirir. Durum analizi aslında organizasyonun iç yapısının analizi, çevre analizi, organizasyonun karşılaşılabileceği ve gelecekte etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve son olarak ilgili taraflar yani paydaşların analizinden oluşur (DPT, 2003).

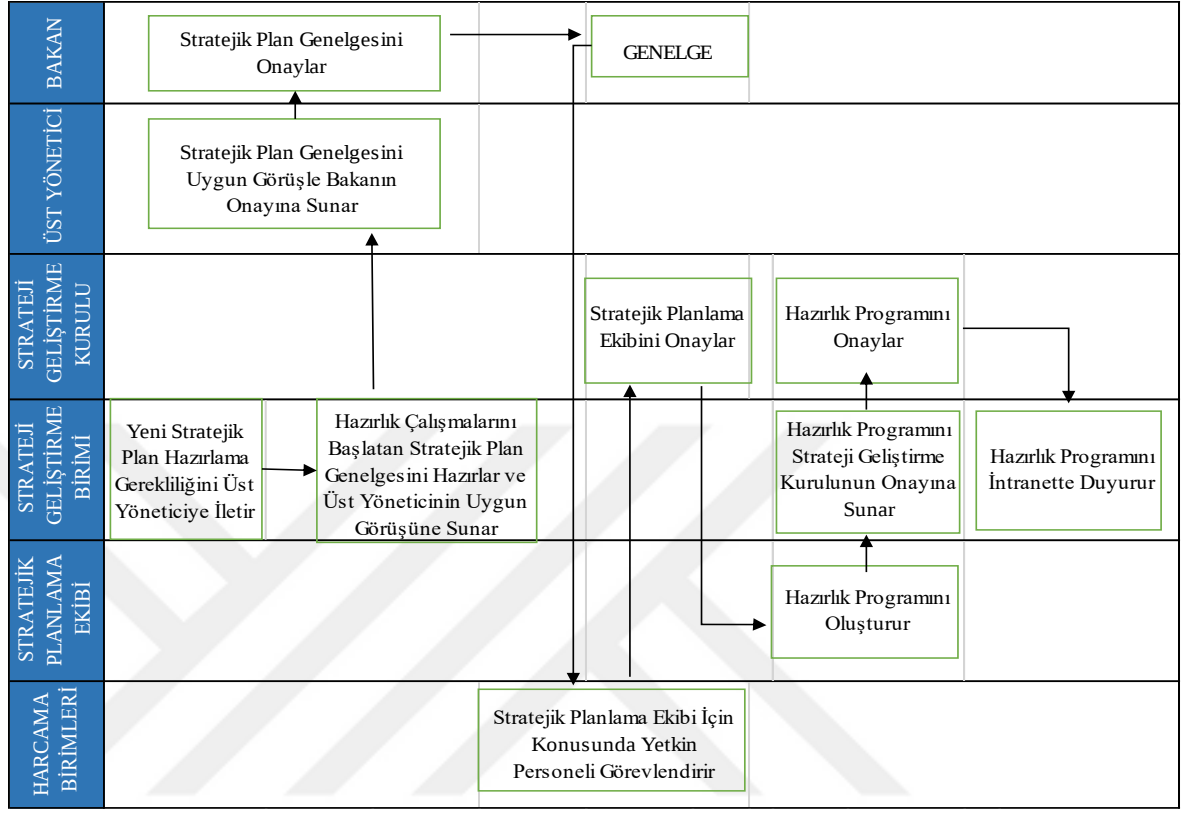
Stratejik Planlama sürecinin ilk maddesi olan durum analizine dayalı bir örnek vermek gerekirse; DPT Stratejik Planlama kullanım kılavuzuna göre durum analizi şu şekilde yapılır;

Durum analizi, kuruluşun kısa bir tarihçesi ile başlar ve kuruluş misyonu çerçevesinde kuruluşun son yıllardaki politikaları ve performansı sunulur. Durum analizi sırasında kuruluşun kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programları ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumluluklar ifade edilir. Bu nedenle kuruluş tarafından üretilen mal ve / veya hizmetlerin genel amaç ve politikalara uygunluğu, kuruluşun hedef kitlesine nasıl hizmet ettiği, bu alanda benimsenen genel stratejiler nelerdir, hangi kurum ve kuruluşların çalıştığı, koordinasyon vb. unsurlar değerlendirilir. Bu değerlendirmeler yapılırken örgütün sektöründeki / alt sektöründeki dünyadaki ve ülkedeki genel eğilimler tartışılır. Durum analizinde kullanılacak temel yöntem SWOT (GZFT) analizidir. Genel olarak SWOT; Organizasyonun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu bağlamda, organizasyonun iç güçlü ve zayıf yönleri ile dış faktörlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra gelecekteki stratejileri planlarken ve geliştirirken karşılaşılan fırsatları ve tehditleri analiz etmeyi ifade eder. Organizasyonun kontrol edebileceği faktörlerin ve kontrol dışı belirsizlik yaratan faktörlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur. Durum analizi; plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları da kapsar (DPT, 2003: 11-12).

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekir. Bu kapsamda stratejik planlama ekibi tarafından planlama sürecinin ihtiyaçlarını ortaya çıkaran bir hazırlık programı oluşturulur. Hazırlık programı çalışmaları kapsamında stratejik planlama ekibi aşağıdaki konuları değerlendirir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10-11);

- *Stratejik Plan Hazırlama Faaliyetleri:* Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ve bunlardan sorumlu kişi ve birimler yer almaktadır.
- *Zaman Çizelgesi:* Etaplar ve aktiviteler için başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- *Eğitim İhtiyaçları:* Stratejik planlama konusunda stratejik planlama çalışmalarına katkı sağlayacak stratejik planlama ekibi ve diğer çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenir. Bu çerçevede eğitimlere katılacak içerik, süre ve personel belirlenir.
- Hazırlık programı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunulur. Strateji Geliştirme Kurulu hazırlık programını değerlendirir ve son şeklini verir. Hazırlık programı, stratejik planlama ekibi üyelerinin isimleri ve işletmedeki tüm birimlerin azami katılımı ve desteği ile ilgili konular hakkında bilgiler de dahil olmak üzere idare içindeki üst düzey yönetici tarafından yayınlanır. Hazırlık programında yapılacak değişikliklerin nasıl yapılacağı burada açıkça belirtilmiştir. Onay sonrasında hazırlık programı idarenin intranet sayfasında duyurulur.

Kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama sürecine dahil olan birim, kişi ve ekiplerin görevleri Şekil 1.3'te gösterilmektedir. Buna göre süreçte altı ana birim bulunmaktadır. Bunlar; Bakan, Kıdemli Müdür, Strateji Geliştirme Kurulu, Strateji Geliştirme Birimi, Stratejik Planlama Ekibi ve Harcama Birimleridir.



Şekil 1.3: Stratejik Plan Hazırlık Süreci (Kalkınma bakanlığı, 2018:11)

Şekil 1.3’den görüleceği üzere ve T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planından örneklerle; Stratejik planlama sürecinde Sağlık Bakanlığı Harcama Birimi yetkilileri olarak Genel Müdürler ve Strateji Geliştirme Başkanından oluşan “Strateji Geliştirme Kurulu” stratejik plan hazırlama faaliyetlerini yönetmek ve kontrol etmek üzere Bakan Yardımcıları başkanlığında atanmıştır. Sağlık Bakanlığı Harcama Birimleri yetkililerinden oluşan "Stratejik Planlama Ekibi" stratejik planlama çalışmalarını yürütmek üzere oluşturulmuş ve Strateji Geliştirme Kurulu tarafından onaylanmıştır. T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı faaliyetlerini Stratejik Planlama ekibi tarafından Hazırlık Programına (T.C.Sağlık Bakanlığı Stratejik Planı 2019-2023) uygun olarak hazırlanan zaman çizelgesi çerçevesinde yürütmüştür.

Sağlık Bakanlığının 2019-2023 stratejik planlama sürecinin aşamaları ve yapılan çalışmalar aşağıda Tablo 1.2’de gösterilmektedir:

Stratejik Planlama Aşaması	Yapılan Çalışmalar
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	• Çalışmaların başlatıldığıının Genelge ile duyurulması • Stratejik Planlama Ekibi ve Stratejik Geliştirme Kurulunun oluşturulması • Stratejik Planlama Ekibine ve idarecilere bilgilendirme toplantılarının yapılması • Eğitim ve danışmanlık hususların ihtiyaç analizinin gerçekleştirilmesi • Zaman planı oluşturulması • Hazırlık programının hazırlanması ve onaylanması
Durum Analizi	• Kurumsal tarihçenin yazılması • Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi • Mevzuat analizinin yapılması • Üst politika belgeleri analizinin yapılması • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizinin yapılması • Kuruluş içi analiz yapılması (İnsan kaynakları analizi- Kurum kültürü analizi- Fiziki kaynak analizi- Teknoloji ve bilişim alt yapısı analizi- Mali kaynak analizi) • PESTLE analizinin yapılması • GZFT analizinin yapılması • Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesi
Geleceğe Bakış	• Misyon belirlenmesi • Vizyon belirlenmesi • Temel değerlerin belirlenmesi • Bakan onayına sunulması
Strateji Geliştirme	• Amaçların belirlenmesi • Hedeflerin belirlenmesi • Performans göstergelerinin tespiti • Stratejilerin belirlenmesi • Hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerinin tespiti • Tahmini maliyetler tablosunun oluşturulması
İzleme ve Değerlendirme	• Stratejik planın izleme ve değerlendirme çerçevesinin oluşturulması • Stratejik plan izleme raporu çerçevesinin belirlenmesi • Stratejik plan değerlendirme raporu çerçevesinin belirlenmesi • Stratejik plan gerçekleşme raporu çerçevesinin belirlenmesi
Stratejik Planın Sunulması ve Yayımlanması	• Stratejik plan taslağının oluşturulması • Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması • Strateji ve Bütçe Başkanlığının görüşüne sunulması • Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının görüşlerinin değerlendirilmesi ve gerekli revizelerin yapılması • 11. Kalkınma Planına göre güncellenmesi • Stratejik planın Bakan onayına sunulması • Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi • Stratejik planın yayımlanması • Stratejik planın basımı ve dağıtılması

Tablo 1.2: T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planlama Süreci

1.8 Stratejik Planlama Sürecinin Yararları

Stratejik planlama uzun vadede gerçekleştirilmesi istenen amaç ve hedefleri net bir şekilde ortaya koyması sebebi ile büyük resmin görülmesinde fayda veren bir süreç olduğu düşünülebilir. Büyük resmi görmenin ise kamusal alanda en büyük faydası belirli bir plan dahilinde hareket etmenin ise hesaplı ve güvenilir olduğu belirtilebilir. Planlı ve bir hesap doğrultusunda hareket edildiğinde ülkenin hedefleri açısından ölçülebilir, değerlendirilebilir ve çıktıları açısından ise başarı performansını belirlemede önemli bir rol oynadığı düşünülebilir (Yıldırım, 2000).

Stratejik planlamanın sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Yıldırım, 2000:101):

- En önemli yararı, stratejik düşünme ve eylem geliştirmesidir. Stratejik planlama, kuruma iç ve dış çevre ve farklı hizmet gruplarının eğilimleri hakkında sistematik bilgi edinme, kurumsal öğrenme, kurumun gelecekteki faaliyetlerini netleştirme ve kurum için öncelikli faaliyetleri belirleme konusunda rehberlik eder.
- İkinci fayda, karar verme sürecini iyileştirmesidir. Stratejik planlama, kuruluşun karşılaşacağı fırsatları ve zorlukları hesaba katarak, kritik sorunlara yanıt olarak yapabileceklerine çözümler bulma konusunda karar vericileri destekler. Bu bağlamda stratejik planlama, kurumun stratejik hedeflerini belirleyerek ve geleceğe ilişkin olası sonuçları dikkate alarak karar verme sürecine yönelik tutarlı ve tutarlı temellerin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Stratejik planlamanın ilk iki maddeye paralel üçüncü faydası, organizasyonel duyarlılığı ve performansı geliştirmesidir. Stratejik planlama uygulayan kurumlar, kurumsal sorunları ortaya çıkarma ve çözme, iç ve dış talep ve baskılara rasyonel yanıt verme ile değişen çevre koşullarına uyum sağlama konusunda başarılıdır.

- Son olarak stratejik planlama, organizasyonun çalışanlarına da fayda sağlar. Politika yapıcıların ve karar vericilerin görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerine ve ekip çalışmasıyla kurum çalışanları arasında uzmanlaşmayı yaygınlaştırmalarına olanak sağlar.
- Tüm bu faydalara rağmen bunların hepsinin olacağına dair hiçbir garanti yoktur. Stratejik planlama yalnızca liderlerin, yöneticilerin ve planlamacıların stratejik olarak düşünmelerine ve hareket etmelerine yardımcı olmak için oluşturulmuş yöntem ve araçlardan oluştuğundan, stratejik planlamanın başarısı, liderlerin stratejik planlamayla ne kadar iyi etkileşimde bulundukları ve belirli durumlar için bir süreci nasıl tasarladıklarıyla yakından ilgilidir.

Stratejik planlama, yöneticileri ve çalışanları güçlendirmenin yanı sıra bocalayan bir firmaya genellikle düzen ve disiplin getirir. Verimli ve etkili bir yönetim sisteminin başlangıcı olabilir. Stratejik planlama, mevcut iş stratejisine olan güveni tazeleyebilir veya düzeltici eylemlere duyulan ihtiyaca işaret edebilir. Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik planlama, bir firmanın tüm yöneticilerine ve çalışanlarına değişiklik ihtiyacının belirlenmesi ve rasyonelleştirilmesi için bir temel sağlar; değişimi bir tehdit olarak değil fırsat olarak görmelerine yardımcı olur (David, 2003:16).

Stratejik planlama / yönetim, stratejik düşünme ve stratejik eylem kabiliyetinin gelişimine katkıda bulunur. Stratejik planlama, kamu sektörü liderlerinin ve yöneticilerinin ve kar amacı gütmeyen kuruluşların stratejik olarak düşünmelerine ve hareket etmelerine yardımcı olur (Bryson, 1995). Bryson (1988), stratejik planlamanın bir kamu kurumu için faydalarını şu şekilde özetlemektedir:

- Stratejik düşünüp etkili stratejiler geliştirir.
- Gelecek yönünü aydınlatır.
- Öncelikleri oluşturur.
- Bugünün kararlarını gelecekteki sonuçlarının ışığı altında verir.

- Karar verme sürecine tutarlı ve savunulabilir bir temel kazandırır.
- Örgütün kontrol alanları içerisinde maksimum takdir yetkisi uygular.
- Kapsamlı düzey ve fonksiyonlarda karar verir.
- Önemli örgütsel problemleri çözer.
- Hızla değişen koşullarla etkin bir biçimde başa çıkar.
- Takım çalışması ve uzmanlaşma oluşturur.

Sağlık hizmetlerinde stratejik planlamanın faydaları çoktur çünkü sağlık planlaması birçok bileşenden oluşur. Çoğu işletme gibi, hastaneler ve sağlık kurumları da birçok düzeyde faaliyet göstermektedir. Hasta bakımından finansmana kadar sağlık sistemlerinin geleceği birden fazla şekilde planlanması gerekir. Geleneksel planlardan farklı olarak, stratejik planlama, tüm departmanlar için öngörülebilir değişiklikleri hesaba katarak, organizasyonun her alanı için neler olacağını hesaba katar (Michelson, 2018).

Sağlık hizmetlerinde stratejik planlamanın önemi, bir kuruluşun üretkenliğine bakıldığında da görülmektedir. Çoğu kurum, mümkün olduğu kadar verimli olduklarına inanmaktadır, ancak üretkenliğe daha yakından bakmak, iyileştirmelerin nerede yapılabileceği ve daha spesifik planların belirlenebileceği konusunda fikir verebilir. Bir hastane stratejik planının önemli ölçüde iyileştirilebileceği temel alanlardan bazıları şunlardır (Michelson, 2018):

- Şirket kültürü
- Amaçlar ve hedefler
- İşletme Bütçeleme
- Servis Hattı Kararları
- Risk yönetimi
- Sermaye Planlaması
- Maliyet Muhasebesi
- Uzun Menzilli Tahmin

1.9 Stratejik Planlamada Uygulama Zorlukları

Stratejik planlama, bir organizasyonu keşfedilmemiş bölgeye götüren, karışık ve karmaşık bir süreçtir. Başarı için kullanıma hazır bir reçete sağlamaz; bunun yerine, organizasyonu bir yolculuğa çıkarır ve soruları ele almak ve sorunları çözmek için bir çerçeve sunar. Potansiyel tuzakların farkında olmak ve bunları çözmeye hazır olmak başarı için çok önemlidir (David & David: 2017:46).

Stratejik Planlamanın çıkış noktalarından biri özel sektör temelli uzun vadede şirketin rekabet ve varlığını sürdürebilmesi açısından önünü görmek, risk, fırsat ve tehditleri iyi analiz ederek mevcut durumunu uzun vadede planlama anlayışından geldiği düşünüldüğünde kamusal alanda aynı şartlar geneli itibari ile mümkün olmamaktadır. Bunun başlıca sebeplerinden biri özel sektörün esas amacı karlılık ve varlığını sürdürebilme çabası iken kamunun esas amacı hizmet sayısını ve kalitesini arttırmak suretiyle uzun vadede vatandaşların refahını düşündürmektir. Bu bağlamda stratejik planlamada karlılık olgusu ve varlığını sürdürme olgularının pratikte kullandığı yöntemlerin kamusal alanda gerek mevzuat gereksede amacına hitab etmemesinden ötürü kullanılmaması stratejik planlama yaparken karşılaşılan zorluklardan birisidir şeklinde ifade edilebilir. Buna bağlı olarak kamusal alanda yetki sahiplerinin belirli bir hiyerarşik yapıda ve sınırlı yetkilere sahip olması rahat hareket edebilme kabiliyetini ister istemez kısıtlama durumunu ön plana çıkarmaktadır (David, 2001).

İnsiyatif veya yetki kullanımına küresel faktörlerden başlayarak ulusal dinamikleri ve vatandaşların beklentilerine kadar uzanan süreç düşünüldüğünde kamusal alanda pratikte stratejik planlamanın uygulanmasının çok da rahat olabileceği öngörülemez (Murat, Bağdıgen, 2008).

Kamusal alanda son on yıl içerisinde stratejik planlamanın önünde sektörel ve işlemsel engellerin veya güçlüklerin çoğunlukla kaldırılması yönünde verilen çabalar düşünüldüğünde uygulama esasları hakkında zorlukların etki alanının her

geçen gün daha azaldığı düşünülebilir. Diğer yandan etkin ve etkili denetimin varlığı esas olarak planlamanın her aşamasında titizlik ile korunması ve uygulanması gereken bir süreç olduğu ise görülmektedir (Murat, Bağdigen, 2008).

Stratejik planlamanın kendisi, üst düzey yöneticilere; süreç ve kuruma olan bağlılıkları hususlarında bir zorluk yaşatırken, stratejik planlama sürecini destekleyen ve savunan kesimin ise süreci uygulamasına uygunsuz buldukları ortamları yaratma eğiliminde olmaktadır (Mintzberg, 1994).

1.10 Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi

Kamu kesiminde stratejik planlamaya ilişkin çalışmaların ilk adımları 1995 yılına kadar gitmektedir. 1973 yılından itibaren uygulanmakta olan, mal ve hizmet sunumunda çıktı odaklı ve programa dayalı bütçelemeyi esas alan program bütçe sistemindeki aksaklıklar ve geleneksel bütçe sisteminin dolaylı da olsa uygulanmasına devam edilmesi, ülkemiz kamu kesiminde de stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanabilirliğinin sorgulanmasına ortam hazırlamıştır (Murat, Bağdigen, 2008).

10 Aralık 2003 tarihinde yürürlüğe giren; 5018 sayılı kanunda stratejik plan, "orta ve uzun vadeli hedefleri, temel ilke ve politikaları, amaç ve öncelikleri, kamu idarelerinin performans kriterlerini, başarmak için izlenecek yöntem ve kaynakları içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Kanunla kamu idareleri, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını geliştirmek, hedefler ve ölçülebilir hedefler belirlemek, katılımcı yöntemlerle stratejik planlar hazırlamakla görevlendirilmiştir. Performanslarını önceden belirlenmiş göstergelere göre ölçmek ve uygulamayı izlemek ve değerlendirmektir (Çetin, 2019).

5018 sayılı Kanunun dokuzuncu maddesine göre, Kalkınma Bakanlığı, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin stratejik planlama

sürecini ve takvimini belirlemeye ve birliğe ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkilidir. Stratejik plan, kalkınma planlarını ve programlarını içeren planlardır. Bu çerçevede hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (Çetin, 2019).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin yenilenme ihtiyacı, stratejik planlamada kamu sektöründe kazanılan deneyim ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de (Kalkınma Bakanlığı, 2018) yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanunda belirtilen kamu idarelerine ek olarak nüfusu 50.000 ve üzeri olan tüm belediyeler, 13.07.2005 tarihli ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 04.03.2005 tarihli ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine stratejik planlama yapma zorunluluğu getirilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Stratejik planlama uygulaması, 15.10.2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'na göre KİT ve İştiraklerinin 2008 Yılı Genel Yatırım ve Finansman Programının Belirlenmesine İlişkin Kararname uyarınca gerçekleştirilmiştir. 5018 Sayılı Kanunun ekli programında yer almayan kamu iktisadi teşebbüsleridir (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

1.11 Kamu Sağlık Alanı Stratejik Planların Misyon ve Vizyon Çerçevesi

Misyon ve vizyon genel anlamda birbirileri ile çok kez karıştırılan fakat net çizgiler ile birbirinden ayrı tanımlar içeren iki kavramdır. Misyon ve vizyon

kavramları için yapılmış birçok tanım olmak ile beraber genel kavramı açıklamak açısından birer tanıma şu şekilde yer vermek mümkündür. Misyon varoluşun nedenini ifade etmekle beraber hali hazırda gerçekleşen ve devam ettirilen görevi tanımlamak için kullanılır. Vizyon kavramından ayrıldığı en önemli nokta burasıdır. Misyon hali hazırda ifa edilen görevin tanımını yaparken vizyon gelecekte varılması istenen hatta varılması çok güç idealist bir yaklaşımı ifade eder. Buna göre vizyonu; birliktelik sağlanarak büyük resim hakkında mütabık kalınarak ulaşılması istenen yer olarak tanımlanabilir. Bazı kaynaklarda vizyon hakkında hayal edilen, varılması çok güç hatta imkansız hedef olarakda tanımlandığını ilgili alanyazınında araştırmalar neticesinde görülmüştür (Murat, Bağdigen, 2008).

Kamu Sağlık alanında yapılan üç stratejik planlamanın misyon ve vizyonlarının çeşitli revizeler ile günümüze geldiği Tablo 1.3'de görülmektedir.

	2010-2014	2013-2017	2019-2023
Misyon	Vatandaşlarımızın sağlığını korumak ve geliştirmek	İnsan merkezli yaklaşımla birey ve toplum sağlığını en üst düzeyde korumak, sağlık sorunlarına zamanında, uygun ve etkili çözümleri sunmak	İnsan merkezli yaklaşımla birey ve toplumun sağlık hakkını ve sağlığını en üst düzeyde korumak, sağlık sorunlarına zamanında, uygun ve etkili çözümleri yüksek hizmet kalitesiyle sunmak
Vizyon	Herkesin sağlıklı ve müreffeh yaşadığı bir Türkiye	Sağlıklı hayat tarzının benimsendiği ve herkesin sağlık hakkına kolayca eriştiği Türkiye	Sağlıklı hayat tarzının benimsendiği, herkesin sağlık hakkına kolaylıkla ve yüksek hizmet kalitesiyle eriştiği bir Türkiye

Tablo 1.3: Sağlık Bakanlığı Stratejik Planların Misyon ve Vizyonları

Kamu Sağlık alanında bugüne kadar yapılan üç farklı stratejik planda misyon ve vizyon gibi genelde bir kez tanımlanan kavramlar olarak bilinen cümlelerin sürecin ne kadar dinamik olduğunu göstermek ve değişebildiğini ifade etmek açısından Tablo 1.3’de görüleceği üzere açıklanan stratejik planların misyon ve vizyon tanımlamalarına yer verilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı Stratejik Planları).

Vizyon ve Misyon ifadelerinin hemen ardından Kamu Sağlık alanında gerçekleştirilen stratejik planlamalarda temel ilke ve değerlerin paylaşıldığı görülür. Buna göre; 2010-2014 yılında kamu sağlık alanında yapılan ilk stratejik planda temel ilke ve değerler; *Hakkaniyet, bilimsellik, ekip çalışması, çevre dostluğu, iş ahlakı, kalite ve rehberlik* olarak sunulmuştur. İkinci yapılan stratejik plan olan 2013-2017 planında temel ilke ve değerler; *Evrensellik, hakkaniyet, katılımcılık, dayanışma, saygınlık, iş ahlakı, şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, kanıta dayalılık, kalite ve verimlilik ile sağlıkta inovasyon* olduğu görülmüştür (T.C. Sağlık Bakanlığı, Stratejik Planları).

T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planına göre ise temel değerlerin bir önceki plana göre *dayanışma* ve *saygınlık* ifadelerinin çıkarılarak; *Evrensellik, hakkaniyet, katılımcılık, iş ahlakı, şeffaflık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, kanıta dayalılık, kalite ve verimlilik ile sağlıkta inovasyon* olduğu görülmüştür (T.C. Sağlık Bakanlığı, Stratejik Planları).

Günümüze kadar gerçekleştirilen Stratejik Planların üçü içinde vizyon ve misyon ifadelerinin hemen ardından gelen “Temel Değerler” bölümü için söylenebilecek ortak nokta “İnsan Odaklı” olmasıdır. Sunulan tüm değerler insanın merkezde olduğu değerlerin ise etrafında gösterildiği şematik bir ifade ile stratejik planlarda sunulduğu belirtilebilir.

2 STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Stratejik planlama süreci, örgütler açısından küreselleşmenin etkisi ile rekabetin oldukça yoğun ve sert olduğu günümüz piyasalarında rekabet avantajı sağlaması, sürdürülebilirliğin korunması ve kârlılık elde edilmesi noktasında, kritik öneme sahip bir süreç olarak kabul edilmektedir. Stratejik planlama süreci, tıpkı diğer tüm süreçler gibi birçok faktörden etkilenen bir süreçtir. Araştırmanın bu bölümünde, stratejik planlama sürecine etki eden faktörler ele alınacaktır.

2.1 Lider Yönetici ve Çalışan

Örgüt içerisinde başlatılan ve sürdürülmesi amaçlanan her süreçte, örgütün en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan kaynağının içerisinde yer alan örgüt çalışanlarının (unvan ve görev farkı olmaksızın) önemi büyüktür. Liderler, yöneticiler ve çalışan örgüt insan kaynakları içerisinde yer alan ve örgütün süreçlerinin örgüt tarafından belirlenen amaç ile hedeflere katma değer yaratması noktasında çalışan bireylerdir.

Liderlik, sosyal bilimlerde sıkça tartışılan bir kavram olmakla kalmayıp güncel yaşamda gerek yaşam koşullarının gerekse internet ve medya etkileşimiyle sürekli gündeme gelmektedir. Hemen hemen her insanın kendine özgü bir liderlik tanımlaması olabilmektedir. Bu hususa dikkat çeken Bennis (1959:259-301) “sosyal psikolojideki sisli ve kafa karıştırıcı alanlar arasında liderlik teorisi en üst adaylığı kimseye kaptırmaz. İronik olarak belki de daha az bilinen bir konudur” saptamasında bulunmaktadır. Antonakis, Ciancilo ve Sternberg (2004) liderliğin semptomlarının tespit edilmesinin kolay olmasına rağmen liderliği net bir şekilde tanımlamanın zor olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Çelik, 2013:211).

Liderlik, yenilikçiliğin tüm faktörlerini içerirken yönelim faktörlerinden sadece insan yönelimi faktörünü içerir (Ayrancı, Çolakoğlu, 2013).

Kurumların başarılı olabilmelerinin en önemli koşullarından birisi iyi yönetilmeleridir. Bu fonksiyonu yerine getiren kişi ise o kurumun yöneticisidir. Yönetici çalışanları en iyi biçimde motive ederek, örgütün vizyonuna ulaşılmasını sağlar. Burada bahsedilen yönetici "lider" yöneticidir; başka bir deyişle aslında “stratejik lider” dir (Çetin, 2019: 52).

Sanayi devrimi ile birlikte işletmelerde profesyonel yöneticilerin çalışmaya başladığı görülmüştür. Yönetici en genel anlamda; üretim kaynaklarının belirlediği hedefe ulaşmaya çalışan kişidir (Dalay, 2001: 39).

Yöneticiler, karar verme ve organizasyonel planlama süreçlerinde derinlemesine çalışarak katılım sağladıkları için organizasyonların başarısını etkileyen ana faktörlerden birisidir (Akdemir, Kasımoğlu, Ekmekçi, 2009).

Yöneticiler, sahip oldukları yönetici sıfatı ile çalışanlardan ayrılmaktadır ve bu ayrıştırmayı yapan tek olgu *yetki* olgusudur. Yöneticiler yetki sahibidirler ve farklı düzeylerde organizasyonel olarak yayılmışlardır. Bu yayılım yöneticilerin sahip oldukları yetkinin miktarı ile paralel olmaktadır. Her yöneticinin yani yetki sahibi olan her çalışanın *lider* olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım değildir. Liderlik kavram olarak yöneticiden oldukça farklı bir kavramdır. Liderlik özelliklerine sahip bir birey eğer örgüt içerisinde kendisine yetki verilmemiş ise, yönetim kademelerinde yer alamamaktadır. Liderlik birçok farklı yaklaşım kapsamında tanımlanan çok boyutlu bir kavramdır. Günümüz örgütlerinin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan ve modern yaklaşımlar kapsamında tanımlanan liderlik türlerinden biri olan stratejik liderlik strateji planlama sürdürme süreçlerinde kritik öneme sahip bir kavramdır. Stratejik liderlik en temel anlamda, örgüt vizyonunun stratejik planlama süreçlerinde örgüt çalışanlarına aktarılması ve bu aktarım kapsamında astların stratejik planlama süreçlerine katkı sağlamak üzerine güdülenmesi ile ilgilidir (Learning, 202: 2).

Kamu organizasyonlarının üst yöneticilerinin görevleri, Gulick'in (1937) "yönetim prensipleri" yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Gulick, Fayol'un çalışmasından yoğun olarak etkilenmiş ve organizasyonun fonksiyonlarının yönetiminde "prensip" yaklaşımını sloganlaştırmıştır (Ülkemen, Akdoğan, 2013: 84).

Kamu sağlık alanında değerlendirildiğinde, stratejik planlama süreçlerinde stratejik liderliğin önemi sağlık endüstrisinin her geçen gün artan hizmet sunumunun zorlaşması kritiği kapsamında daha da değerli bir hal almaktadır. Diğer birçok endüstri ile kıyaslandığında, sağlık hizmetleri ülkeler açısından son derece kritiktir ve stratejik planlama süreçlerinin etkinliği direkt olarak endüstrinin ve dolayısıyla da ülke sağlığı ile ilgilidir. Stratejik planlama süreçlerinde teknolojik yeniliklerin, hukuksal yapı değişikliklerinin ve küresel düzeydeki yeniliklerin göz önüne alındığı kabulü ile tüm bu inovasyonların örgütlerin bünyesinde etkin çıktılar sağlaması noktasında getirilen yeniliklerin sürdürülebilirliği, astlarını doğru motive eden ve güdüleyen liderlerin varlığı ile gerçekleştirilebilir (Aşgın, 2008, s. 51; Bircan, 2003, s. 420).

Stratejik liderlik kavramı, şirket düzeyinde strateji ve organizasyon yapısına karar veren üst düzey yöneticileri ifade etmektedir. Bunlar genellikle; organizasyonda yönetim kurulu başkanı, CEO ve / veya genel müdür olarak yer alırlar. Stratejik liderlerin kuruma katkısı, kişiliklerinden veya tarzlarından çok daha önemlidir. Stratejik liderlik, geçiş sürecinde tahmin etmek, tasarlamak, esneklik sağlamak ve stratejik değişim gerektiğinde başkalarını güçlendirmektir. Çok fonksiyonlu bir karakter gerektiren stratejik liderlik, tüm organizasyonu bir değişim sürecine sokma ve organizasyonda başkaları aracılığıyla değişim sağlamak için fonksiyonel ufukların ötesine geçme potansiyeli yaratır. Stratejik liderleri doğrudan ilgilendiren ana konular şunlardır (Barutçuğlu, 2013: 565);

- Vizyon belirlemek,
- Değer yaratmak,

- Değişimi yönetmek,
- Yapıyı oluşturmak,
- İletişim,
- Kültürü belirlemek,
- Organizasyonu yönetmek.

Özetlemek gerekirse, stratejik planlama süreçlerinin başarısı noktasında yalnızca liderlerin ya da yönetim kademelerinin değil eş zamanlı olarak çalışanlarında planlama süreçlerine katkı sağlaması ve örgüt vizyonunu öğrenme güdüsü ile stratejik planlama kapsamında çaba sarf etmesi gerekmektedir.

2.2 Örgütün Vizyon ve Misyonu

Örgütün vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin tanımlamalara geçmeden önce örgütün tanımlanmasına kısaca yer verilmek istenmiştir. Örgüt; Amaçlara ulaşmak için gerekli olan maddi ve manevi araçların belirli bir yapıda bir araya getirilmesinin sonucu olan iskelettir (Erdoğan, 2007: 283).

Örgüt; İki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek amaçlarına ulaşmak için işbirliği yaptığı gruplar olarak tanımlanır. Kuruluşlar iki gruba ayrılır: kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen şeklindedir. Yaşadığımız toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üreterek topluma fayda sağlayacak bir faaliyet yürütmeyi ve ticari amaçlara ulaşmayı ve bu faaliyet sonucunda gelir elde etmeyi amaçlayan kuruluşlara kar amaçlı kuruluşlar denir. Bazı kuruluşlar toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olsalar da faaliyetleri sonucunda kar elde etmeyi hedeflemeyebilirler. Kamu kurum ve kuruluşları, işçi sendikaları, federasyonlar ve konfederasyonlar, askeri kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, dernekler ve vakıflar kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak sıralanabilir (Ülge, Mirze, 2016: 22).

Başka bir ifade ile; örgütler kaç amaçlı ve kar amaçsız olarak iki ana grupta değerlendirilebilir. Kar amacı olsun veya olmasın tüm örgütlerin yaşamlarını

sürdürebilmek ve faaliyetlerine devam edebilmeleri açısından gelir odaklıdır denebilmektedir. Kar amaçlı örgütlere örnek olarak; işletmeler ve kısmen de kooperatifler örnek olarak gösterilebilir. Kar amaçsız örgütler ise daha geniş bir kapsama alanına sahip olarak ortaklarına veya kurucularına kar dağıtmak gibi bir kaygıları bulunmamaktadır. Amaç temel olarak sosyal fayda ve topluma hizmet olarak düşünülür. Kar amaçlı olmayan örgütlere örnek olarak ise; Devlet ve kamu kurumları, uluslararası örgütler, yerel yönetimler, siyasal partiler ve informal örgütler olarak sıralandırılabilir (Akdemir, 2018:23).

Örgütler ve örgütlenme süreci amaçlara ulaşmak için rasyonel olarak tasarlanan kurumlardır. Örgütler, amaçlarına ne kadar etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilirlerse o kadar başarılı oldukları düşünülür. Örgütler için yapılan ilk sınıflandırmalardan biri Richard Scott'un ilk olarak 1981 yılında yayımladığı *Organizations: Rational, Natural and Open Systems (Örgütler: Rasyonel, Doğal ve Açık Sistemler)* kitabında ortaya koyduğu tipolojidir. Scott; örgütleri üç temel kategoriye ayırır bunlar; rasyonel, doğal ve açık sistemlerdir. Rasyonel örgüt modeli, örgütün belli amaçlara ulaşmak ve optimum performans ve verimlilik elde etmek için tasarlanan mekanistik araçlar olarak gören bir bakış açısıdır. Tarihte örgütlenme ve örgütsel yapının araştırılması, 17. Yy.da geleneksel ve değişmez kabul edilen ideolojilerin sorgulanması; yeni akılcı, nedenselliğe dayalı “rasyonel” bilgiyi geliştirmeyi amaçlayan Aydınlanma Çağı ile ivme kazanmıştır. Bu dönemde, bireyleri ve eylemleri sosyal çevrenin karmaşıklığı ve düzensizliğinden kurtarıp tek bir egemen güç altında rasyonel ve standart bir düzene sokma fikri örgütlerin temelini oluşturmuştur. Örgütün bu yaklaşımından hareketle sosyolojik bir görüş çerçevesinde açıklanışı öncelikle Thomas Hobbes’un Leviathan (1651) adlı eserindeki egemen devlet kavramı kapsamında fiziki varlıkların (bireylerin) daha güçlü ve düzenleyici bir güç oluşturacak biçimde tek bir kurumsal bütün altında bir araya geliş fikrine dayanmaktadır (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016:10).

Stratejik planlamaya ilişkin süreçlerde, örgütlerin uzun vadeli planlamaları ve yönelecekleri yol, örgütün misyon ve vizyonu kapsamında şekillenmektedir.

Örgütün geleceğe yönelik durum planı olarak da değerlendirilecek olan vizyon, gelecekteki örgüt tasviridir. Misyon ise en temel anlamda örgütün var oluş nedenidir. Bu iki kavram, stratejik planlama sürecinin en önemli aşamalarından biri olan planlama aşamasında belirleyici iki kavramdır. Örgütün misyon ve vizyonu örgütün geleceğe yönelik hedeflerine ve amaçlarına ulaşma noktasında başarının sağlanması ve bu başarının sürdürülebilir kılınması noktasında önem arz etmektedir ve dolayısıyla da stratejik planlama faaliyetlerinin bu iki kavram ile uyumlu olması noktasında başarının gelmesi beklenmektedir (Öztemel, 2011, s. 60).

Misyon-vizyon ve stratejik planlama arasındaki ilişkiyel bağın ortaya konulması noktasında öncelikle değinilmesi gereken husus, misyonun kuruluşu kattığı değerlerin stratejik planlama kapsamında son derece iyi biliniyor olmasıdır. Misyonun öneminin ve kuruluşu katma değerinin bilinmesi, örgütün stratejik planlamaya ilişkin süreçlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır. Misyonun örgüte katma değeri genellikle aşağıdaki maddeler kapsamında özetlenmektedir (Eren, 2005, s. 20);

- Yönetim kademeleri ile örgüt çalışanlarının aynı amaca yönelik olarak bir arada kalmalarını ve çalışmalarını sağlamaktadır,
- Örgütün kalıcı kaynaklar edinmesine katkı sağlamaktadır,
- Örgütün stratejilerinin tespit edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Misyon ve vizyon, örgüt kültürünün oluşmasında ve örgüt kültürünün sürdürülebilir kılınmasında kurucu unsurlar ile ilişkili kavramlardır ve dolayısıyla da stratejik planlama sürecinin bu denli etkili kavramlar ile paralellik arz etmesi gerekmektedir (Eren, 2005).

Misyon örgütün gelecekteki durumuna ilişkin bir durum tespit ifadesi / amacı olan vizyonun uygulama kolu olarak değerlendirilmektedir ve fakat misyon yalnızca stratejik bir araç değildir, eş zamanlı olarak misyon, örgüt – stratejiler arasında organik bağın oluşturulması ile ilgilidir (Babnik, Breznik, Dermol, & Nada,

2014, s. 614). Bir diğ er ifade ile misyon, örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan bir aracı niteliğindedir ( zer, 2011, s. 367).

Misyon, bir örgütün varoluş nedenidir; kuruluş ne yapıyor; Nasıl ve kimin için yaptığını misyon açıkça ifade etmektedir (DPT, 2003).

Vizyon; idealizm içeren ve odaklandıkları hedeflere ulaşmak için insanlar ve kuruluşlar tarafından oluşturulan entelektüel modellerdir. Entelektüel olarak yaratılan vizyon arzu edilir ve gerçekleştirilmeye değer olmalıdır. Çünkü örgütlerin ilerlemesi tüm insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Berson, 2001).

Stratejik bakış açısı ile değerlendirildiğinde misyon ve vizyon örgütün geleceğe yönelik belirlediği amaçların ve hedeflerin yönünü belirleyen kavramlardır ve bu kavramlara ulaşma amacı ile y r t len stratejik planlama süreçlerinin bu kavramlar çerçevesinde geliştirilmesi ve hedeflerin, karar ve eylemlerin, operasyonel süreçlerin misyon-vizyon çatısı altında değerlendirilmesi, geleceğe bakış aşamasında son derece önemlidir ( zer, 2011).

Stratejik Planlama sürecinde örgütün misyon ve vizyon tanımlarının önemi ve yönlendirme stratejileri kapsamındaki ihtiya ı belirtmek amacı ile; kâr amacı olsun ya da olmasın, tüm sağlık kuruluşları kendilerini tanımlamak için *misyon*; gelecekte nerede olmak istediklerini resmetmek için ise *vizyon* ifadesi oluştururlar. Temel haklardan birisi olan sağlığı korumak ve geliştirmek için gerçekleştirilen tüm sağlık hizmetlerinin birtakım değerler, amaç ve hedefler, misyon ve vizyon gibi yönlendirme stratejilerine ihtiya ı vardır (Uğurluoğlu, Kartal, 2020).

2.3 Örgütün Genel Amaçları

Amaç en temel anlamda stratejik planlama süreçleriyle ilgili detaylı bir  er eve sunan kavramsal olgudur. Amaçlar, örgütün planlarının, programlarının ve etkinliklerinin arasında organik bağ kurmaktadır. Örgüt amaçları, örgüt tarafından

belirlenmiş misyon, vizyon ve ilkeler ile uyumludur ve bunların ışığında geliştirilecek programların ve süreçlerin başarısına katkı sağlar nitelikte olmalıdır (Acar, 2003, s. 3-4).

Amaçların belirli bir süreyi kapsayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu süre en az üç yıl olarak kabul edilmektedir ve bu amaçların örgüt iç ve dış yapıları göz önünde tutularak değerlendirilmesi, belirlenmesi ve stratejik planlama süreçlerine de döne teşkil etmesi önemlidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 48).

Stratejik planlama süreçlerinde amaçlar önemli etkenlerdir. Çünkü stratejik planlama süreçlerinde, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütün elinde tuttuğu kaynaklar tahsis edilecektir. Bu noktada, stratejik planlama süreçlerinin verimliliği, amaçların yolundan geçmektedir yargısına varmak doğru bir yaklaşım olacaktır (Akgemci, 2007).

Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak, Nutt ve Backoff, kamu kurumlarının kar amacı gütmeyen kuruluşlara kıyasla kuruluşun stratejik planlamada genel hedeflerini uygulamada karşılaşılan bazı zorlukları ifade etmektedir: Kamu sektöründeki stratejik yöneticiler, özel sektör kullanımında çok ihtiyatlı ve dikkatli olmalıdır çünkü özel sektör temelli yaklaşımlarda; net hedeflerin olduğu, kuruluşların ve hedeflerin kârlı veya ekonomik amaçlarının olduğu, kuruluşların ve yöneticilerinin sınırsız hareket özgürlüğüne sahip oldukları, yaptıklarından sonra sınırlı ölçüde sorumlu oldukları varsayılmaktadır. Bu organizasyonlar finansal sonuçlara işaret eden piyasa mekanizmaları tarafından yönetilir. Ancak, bu varsayımların çoğu ya yoktur ya da kamu kuruluşlarında geçerli değildir (Nutt ve Backoff, 1992).

Kuruluşların genel hedefleri çerçevesinde; durum analizinden başlayarak stratejik planlamanın tüm aşamalarında önemli rol oynayacak planlama ekibinin kurulması, yapılacak işin başarısı için kritiktir (DPT, 2003: 10).

Kuruluşlar hedeflerini bazı kurallar dahilinde belirlemelidir. Bu bağlamda SMART analizi, 1981 yılında Gerorge T. Doran tarafından kullanılan yöntem, bu anlamda faydalı olacaktır. Bahsedilen analiz bileşenlerinin anlamları aşağıdaki gibidir (Akgemci, 2007: 29);

- S (Özel): Hedefler kısaca yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiğini belirtmelidir.
- M (Ölçülebilir): Hedefler, iyileşmelerin ve ilerlemenin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.
- A (Ulaşılabilir): Çalışanların motive edilebilmesi için bazı zorluklar olması gerekir, ancak erişilebilir olmaları gerekir.
- R (Gerçekçi): Gerekli organizasyonel önceliklere odaklanılmalıdır.
- T (Zamana bağlı): Hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesi belirlenmelidir.

Sağlık hizmeti veren kuruluşlarda sürdürülebilir kalkınma sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde çevresel değişikliklere ve sosyal beklentilere en doğru şekilde cevap verebilecekler. Sağlık hizmeti veren kurumların yöneticileri, kurum içi ve dışı girişimlerde bulunabilecek ve organizasyonel gelişimi gerçekleştirebilecek yeterlilik ve cesarete sahip olmalıdır. Ayrıca etkili iletişim ve paydaşları motive etme becerisi de gereklidir (Baltacı, 2020).

2.4 Örgüt Stratejileri

Örgütün stratejileri ve stratejik planlama süreci arasındaki ilişki boyutunun belirlenmesinde üç temel strateji üzerinden bu ilişkinin kurulması faydalı olacaktır. Bu kapsamda öncelikle iş stratejisi – stratejik planlama, işlevsel strateji – stratejik planlama ve uluslararası strateji – iş stratejisi ilişkilerinin kurulması önemlidir (Taşkiran, 2005).

Bu noktada öncelikle, örgütün strateji düzeyleri olarak da değerlendirilen bu üç stratejisinin örgüt süreçlerinde etkili oldukları alanları önem derecesine göre

gösteren aşağıdaki Tablo 2.1'in incelenmesi ve sonrasında ilgili stratejiler ile stratejik planlama arasındaki bağına ortaya konulması faydalı olacaktır.

	Faaliyet Alanı	Rekabet Avantajı	Temel Yetenekler	Sinerji
Örgüt Stratejisi	XXX	XX	XX	X
İş Stratejisi	XX	XXX	XXX	XX
Fonksiyonel Strateji	X	XX	XXX	XXX
X: Nadiren Önemli XX: Önemli XXX: Çok Önemli				

Tablo 2.1: Strateji Düzeyleri ve Etki Alanları

Kaynak: Hofer ve Schendel, 1978: 28

Tablo 2.1'de örgüt stratejilerinin; Örgüt Stratejisi, İş Stratejisi ve Fonksiyonel Stratejilerin, örgütlerin; faaliyet alanı, rekabet avantajı, temel yetenekler ve sinerjiye göre önem düzeylerini göstermektedir. Buna göre örgüt stratejisinde *sinerji* ve fonksiyonel stratejide *faaliyet alanı* nadiren önemli olarak değerlendirilmiştir.

Örgüt stratejilerinde birçok yaklaşım bulunması sebebi ile 2.4 Örgüt stratejileri ana başlığının altında; *Örgütün İş Stratejisi*, *Örgütün İşlevsel Stratejisi* ve *Örgütün Uluslararası Stratejisine* yer verilmesi uygun görülmüştür.

2.4.1 Örgütün İş Stratejisi

İş stratejisi en temel anlamda, ticari faaliyet düzeyinde yönetim kademesindeki örgüt çalışanlarının “kimlere hizmet / ürün sunulacak?”, “müşterilerin hangi ihtiyaçları karşılanacak”, “müşteri istek ve ihtiyaçları nasıl karşılanacak” sorularına verdikleri yanıtlarla oluşan stratejilerdir (Enz, 2010: 83).

İş stratejileri, örgütlerin ayırt edici yeteneklerini ortaya çıkartarak, rakiplerine rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlama amacı taşımaktadır (Chanda ve Shen, 2009: 38).

İş stratejileri bir anlamda, piyasa şartlarında örgütün ne şekilde rekabet edeceğinin belirlenmesi ile ilgilidir ki bu bağ stratejik planlama süreci ve iş stratejilerini de birbirine bağlayan temel odaklardan bir tanesidir (Goldman ve Lieuwthuizen, 2006: 75).

2.4.2 Örgütün İşlevsel Stratejisi

İşlevsel strateji ya da alanyazında yer alan diğer bir ismi ile fonksiyonel strateji, her bir departman düzeyindeki yönetim kademelerindeki bireyler için iskeleti oluşturan stratejilerdir. Bu stratejiler, örgüt içerisinde yer alan fonksiyonel bölümlere ilişkin kararların bir araya gelmesinden oluşmaktadır ve örgütün stratejisi ile paralel olarak departmanlar tarafından ortaya koyularak, stratejik hiyerarşik yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Stoner, 1995: 272).

Fonksiyonel stratejiler, stratejik planlama süreçlerinde önem arz eden ve etki eden olgular olarak değerlendirilmektedir. Çünkü fonksiyonel stratejiler, örgütün temel yeteneklerinin ortaya çıkartılması noktasında son derece önemli stratejilerdir ve örgütsel sinerjinin yaratılması için gereklidirler (Seviçin, 1999: 30).

2.4.3 Örgütün Uluslararası Stratejisi

Küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile paralel olarak, günümüzde yerel ekonomilerde faaliyet gösteriliyor olsa dahi, örgütler yalnızca ülkelerindeki dış faktörlerden etkilenmemekte ve eş zamanlı olarak ticari sınırların kalkması nedeni ile küresel düzeyde etkileşimlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin küresel düzeyde bir strateji geliştirmeleri ve küresel ölçekteki faktörler, yenilikler ve değişimlere yönelik örgüt yollarını belirlemeleri

gerekmektedir. Bu gereklilik örgütsel süreçlerde uluslararası stratejiler ile belirlenmektedir (Seviçin, 1999).

2.5 Örgüt Kültürü

Kuruluşların yaşama ve gelişmelerini önemli ölçüde etkileyen kültür; toplumsal çevre şartları içerisinde sayılabilecek en önemli öğelerden biri ve çağdaş işletme politikasının göz ardı edemeyeceği etmenlerden biridir (Fidan, 1994).

Kültür; ortak yaşamın devamını vurgulayan, toplumları ve örgütleri bir arada tutmak için önemli bir vesile teşkil eden, toplumu oluşturan bireylere nasıl davranmaları gerektiği hususunda referans çevreleri sunan, kişiliğimizin önemli bir parçası haline gelerek oto-kontrol ve vicdan mekanizmaları ile bireysel düzeyde önemli bir olgudur (Günaydın, 2018: 331).

Örgüt kültürünün birçok tanımında gözlemlenen iki ana yaklaşım; değer yaklaşımı ve iş pratiği yaklaşımıdır (Khan vd, 2010). Araştırmacılar, örgütsel kültürün özünde yer aldığını ileri sürmüştür. İşyerinde davranışı önemli ölçüde etkileyen paylaşılan değerler sistemidir (Amin, 2017). Örgütsel kültür, yeni üyelere iç ve dış problemleri çözmenin kanıtlanmış yolu olarak öğretilmeden önce belirli bir grup tarafından geliştirilen ve kabul edilen paylaşılan bir değerler, inançlar ve temel varsayımlar sistemi olarak adlandırılmıştır (Schein, 2010). Örgütsel kültür yapısını, belirli bir birimdeki üyelerin davranış kalıplarını yönlendiren paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, araştırmacılar, organizasyon kültürünün, bir gruptaki üyeler arasındaki davranış kalıplarını güçlendiren bazı benzersiz unsurlardan oluştuğu noktasında hemfikirdir.

İş-uygulama yaklaşımının savunucuları, bir örgütün günlük işleyişinde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen uygulamaların örgütsel kültürün özü olduğunu vurgulamaktadır. Van Den Berg ve Wilderom (2004), örgütsel kültürü, bir organizasyondaki birimlerde var olan iş pratiklerinin kolektif algıları olarak

tanımlamıştır. Aynı şekilde, Hofstede, Hofstede ve Minkov (2005) örgütsel kültürü, yalnızca belirli bir çalışma ortamında üyeler tarafından yorumlanabilen anlamlar taşıyan semboller, kahramanlar ve ritüellerden etkilenen paylaşılan çalışma uygulamaları sistemi olarak adlandırdılar. Dahası, Hofstede (2011) değerlerin örgütsel kültürün bir ögesi olmadığını kuvvetle vurgulamıştır. Bununla birlikte, Van Den Berg ve Wilderom (2004), değerlerin gelişiminin sadece yaşamın erken dönemlerinde değil, aynı zamanda bir organizasyon, departman veya çalışma birimi içindeki mevcut uygulamalardan türetildiği konusunda ısrar ettikleri için bu argümana katılmamakta oldukları belirtilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar örgütsel kültür tanımı konusunda fikir birliği olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, organizasyon kültürünün değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalar gibi, genel olarak kabul edilen ve bir organizasyondaki birimler içindeki eylemlere rehberlik eden unsurları içerdiği konusunda genel bir fikir birliği olduğu görülmektedir.

Örgütsel yapı gibi, örgütsel kültür de bireylerin davranışlarını yönlendiren bir güçtür. Bu güç, yönetsel verimlilikte yararlı bir rol oynar; öncelikle örgütsel kültür özelliklerinin yeterliliğine, ardından örgüt üyelerinin örgütsel kültüre uyum sağlama becerisine bağlıdır (Berberoğlu, 1980).

Kiptoo v.d. (2014) tarafından yürütülen araştırma kapsamında, örgüt kültürünün kendine özgünlüğünün, sahip olduğu yetkinlikler ve özelliklerin, strateji seçimi üzerinde etkili olduğu ve örgüt kültürünün vizyona uyum sağlama düzeyine göre, örgütlerde stratejik planlama sürecinin uygulanabilirliğine katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Örgütsel kültüre bütüncül bir yaklaşım getirmek için boyutlarına kısaca değinmek yerinde olacaktır. Örgüt kültürü birçok araştırmacı tarafından soyut bir ortam olarak görüldüğü için boyutları kesin olarak belirlenememektedir. Örgüt

kültürünün tanımlanmasında, ölçülmesinde ve belirlenmesinde önemli olan on boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar (Dinçer, 1998; Akıncı, 1998);

1. Bireysel özerklik: Organizasyon çalışanlarının özgürlük ve sorumluluk derecesi.
2. Risk toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve riske açık olmaya teşvik edilme derecesi.
3. Yönü: Kuruluşun çalışanlarına verdiği net hedefler ve onlardan beklenen performans derecesi.
4. Entegrasyon: Organizasyon birimlerinin koordineli çalışmalarının teşvik edilmesi.
5. Yönetim desteği: Üstler tarafından organizasyon içindeki astlara sağlanan açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi.
6. Kontrol: Kurum içinde geçerli olan kural ve yönetmelik sayısı ile çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan denetimlerin sayısıdır.
7. Kimlik: Çalışanların kuruluşu bir bütün olarak görme ve tanımlama derecesidir.
8. Ödül Sistemi: Objektif olarak belirlenen kriterlere göre verilen ödüllerin derecesidir.
9. Görüş farklılıklarına verilen hoşgörü: Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının hoş görüldüğü ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele derecesidir.
10. İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin resmi yetki ve hiyerarşi ile sınırlanma derecesi olarak geçmektedir.

Bu boyutların hepsinin bir araya gelmesi örgüt kültürünü oluşturur şeklinde belirtilebilir.

Örgüt kültürünün amacı ve işlevleri ile stratejik plandaki amaçlar birbiriyle uyumlu oldukları sürece örgütsel başarı kolaylaşır. Stratejik yönetim yaklaşımını başarıyla uygulayan örgütlerde ekip çalışması, işbirliği içinde birlikte karar verme,

uzlaş, nitelikli İletişim, saydamlık, karşılıklı güven, değışime açıklık, yaratıcılığı destekleyen yönetim anlayışını benimseyen bir örgüt kültürünün bulunduğu görülecektir (Songür, 2011).

Budak (2000) tarafından yürütölen bir diğer araştırmaya göre, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme süreci kapsamında da temel değışken olduğu ve bu nedenle, stratejik planlama süreçlerine yönelik örgütsel öğrenmenin ve bilincin geliştirilmesi noktasında öğrenen örgüt kültürünün faydasının olacağı ortaya konulmuştur.

Literatürdeki başka bir bakış açısına göre, örgütsel kültür, bir organizasyonda zaman içinde gelişen ortak inanç ve değerlerdir (Gordon ve DiTomaso, 1992: 784).

Örgüt kültürü ile stratejik planlama ilişkisi noktasında, örgüt kültürünün sahip olduğu uyum özelliğinin stratejik planlama süreçlerine yönelik geliştirilmesi muhtemel direnç ile ilişkisi bulunmaktadır. Yiğit ve Çorbacıoğlu (2014) tarafından yürütölen araştırma kapsamında örgüt kültürünün uyum boyutunun stratejik planlama süreçlerinin dinamik çevre şartlarına uyum sağlaması noktasında etkili bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır.

Kültür ve strateji arasında bir uyum varsa, kültür stratejinin benimsenmesini kolaylaştırır; aksi takdirde değışimi zorlaştıran ve engelleyen bir faktör haline gelir (Fernández ve diğerleri, 2003).

Örgütsel kültür, örgüt içindeki grupların ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşumunu sağlayan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklentiler kümesidir (Schwartz ve Davis, 1981).

Örgütsel kültür kavramına ilgi duyan bilim adamlarından bazıları, örgütsel kültürü, insanların işte nasıl davrandıkları ve hangi hedef ve görevlerin önemli

olduğu konusundaki inançlar arasında ayırım yapılmasına izin veren, yaygın olarak paylaşılan bir değerler kümesi olarak görmektedir (Brown ve Starkey, 1994: 808).

Campbell (2004: 42), örgütsel kültür tanımlarında iki ortak nokta olduğunu öne sürmektedir. Birincisi, her kültürün örgütsel tarihin benzersiz bir işlevi olmasıdır (Detert ve diğerleri, 2000: 851). Bu nedenle, "sosyal tutkal" olarak hareket eden örgütsel kültürler benzersizdir. İkinci ortak nokta, örgütsel kültürlerin bilişsel bir bileşeni olduğu inancıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin zihinsel faaliyetlerinde yattığına inanılmaktadır. Hofstede vd. (1993: 486) bu bilişsel bileşeni "*örgütün psikolojik kültürü*" olarak adlandırır.

O'Reilly'ye göre; Örgütsel kültürünü değerli kılan iki neden vardır. Birinci neden, güçlü kültürün kültür-strateji uyumunu kolaylaştırmasıdır. Bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için uygun bir kültürel altyapıya ihtiyaç olduğunu belirtir. Bu nedenle, organizasyon stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünüldüğünde, kültürün temelindeki değerler göz ardı edilmemelidir. İkinci sebep, çalışanları işe daha fazla adanmasıdır. Örgütsel bağlılık, bireyin işine olan ilgisini, örgütsel değerlere olan bağlılığını ve inancını içeren, bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly, 1989: 16).

2.6 Örgütün Organizasyon Modeli

Örgütün organizasyon yapısı ya da modeli, stratejik planlamada uygulama aşamasında kritik öneme sahiptir. Şöyle ki; planlama sürecinde belirlenen stratejilerin uygulanması, yetkilendirme ve görev paylaşımı sürecinde ve bunların bütünleşik koordinasyonunda, örgüt yapıları devreye girmektedir (Parthasarthy ve Sethi, 1992: 103).

Örgüt yapısı ve strateji arasındaki ilişki ve bu iki kavramın uyumu alanyazın kapsamında sıklıkla ele alınan kavramlardır. Alanyazın kapsamındaki araştırmaların birçoğu, stratejinin gelişmesi ile paralel olarak yapının geliştiği ve var olan örgüt

yapısının strateji geliştirme süreçlerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Thompson ve Strickland (1993) tarafından yürütülen araştırma kapsamında, stratejik planlama süreçlerinde, stratejilerin yenilenmesi durumunda örgütün içyapısının yeniden değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (1993: 222-223). Genel yargı, organizasyon modelinin, seçilecek olan stratejiyi etkilediği ve dolayısıyla da yapı-strateji uyumunun sağlanmasının, stratejik planlama sürecinin verimli ve etkin sonuçlar doğurması üzerinde etkili olduğudur (Hall ve Saias, 1980: 150).

Strateji ve örgütün organizasyon modeli arasındaki ilişkileri açıklayan iki farklı görüşten bahsedilebilir. Bunlar; strateji yapıyı takip eder ve yapı stratejiyi takip eder görüşleridir. Örgüt yapısıyla uyumlu stratejiler belirlemeli ve uygulamalıdır. Dolayısıyla, strateji yapıyı takip eder. Yapının stratejiyi takip etmesi ise; planlanan ve seçilen stratejilerin örgüt yapısının yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Böylelikle stratejinin değişmesi yapının değişmesini zorunlu kılar. Bu açıklamalardan yola çıkılarak; var olan yapının stratejiyi etkilediği hatta onu sınırlayabileceği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, seçilen stratejiler ise, yapısal değişimi gerekli kılar ve farklı örgütsel yapılar gerektirebilir. İşte bu sebeplerden ötürü, strateji ve örgütün organizasyon modeli arasında bir etkileşimin olduğu ifade edilebilir (Cingöz, 2016:64).

2.7 Örgüt Kaynakları

Örgüt alanyazınında, kaynak temelli yaklaşım kapsamında örgüt kaynakları olarak nitelendirilen kavramların, “stratejik varlıklar” olarak değerlendirildiği görülmektedir (Foos ve Robertson, 2005: 2). Barney (1991) örgüt kaynaklarını, sahip olunan kabiliyetler, örgüte ilişkin süreçler, örgütün yetenekleri, bilgisi ve becerileri gibi, stratejik düzeyde firmalara rekabet avantajı sağlayan varlıklar olarak ele almaktadır (Barney, 1991: 3).

Kaynak temelli yaklaşıma göre, örgütün kaynakları farklı tipolojiler kapsamında ele alınmaktadır (Kraaijenbrink ve Groen, 2008).

Araştırmacı	Kaynak Tipolojisi
Penrose, 1959	Fiziksel, insan
Ansoff, 1965	Finansal, fiziksel, insan
Yuchtman ve Seashore, 1967	İnsan, fiziksel, teknolojik, nakit
Hofer ve Schendel, 1978	Finansal, fiziksel, insan, teknolojik
Wernerfelt, 1984	Marka adı, insan, makine, prosedür, sermaye, teknoloji
Dollinger, 1995	Fiziksel, itibar, finansal, entelektüel, teknolojik
Miller ve Shamsie, 1996	Bilgi temelli kaynaklar, mülk temelli kaynaklar
Teece, Pisano, & Shuen, 1997	Teknolojik, finansal, itibar, tamamlayıcı kaynaklar, yapısal, kurumsal, piyasa kaynakları
Bergmann Lichtenstein ve Brush, 2001	Finansal, fiziksel, insan, sosyal, kurumsal
Grant, 2001	Finansal, fiziksel, teknolojik, itibar, insan

Tablo 2.2: Kaynak Temelli Yaklaşım Kapsamında Örgüt Kaynakları

Kaynak: Kraaijenbrink ve Groen, 2008'den uyarlanmıştır.

Tablo 2.2'de ki sınıflandırmalardan görüldüğü gibi kaynaklar genel olarak maddi kaynaklar (*fiziksel kaynaklar, makineler vb.*) ve maddi olmayan kaynaklar (*insan kaynağı, sosyal sermaye entelektüel sermaye vb.*) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu kaynaklar, stratejik planlama süreçlerinde, örgütün temel yapı taşı niteliğinde oldukları ve tam etkin kullanımları gerektiği için önem arz eden faktörlerdir. Stratejilerin, örgütün kaynak yapısı göz önünde bulundurularak belirlenmesi önemlidir. Çünkü kaynak – strateji uyumsuzluğunda, örgüt kaynaklarının tam performans ile örgüt stratejilerine güdülenmesi / aktarılması imkân dâhilinde olamayacağı için stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi zorlaşmaktadır (Kraaijenbrink ve Groen, 2008).

2.8 Dış Çevre Faktörleri

Örgütler açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Bu açıklık örgütlerin yalnızca iç bünyelerindeki paydaşlarının yanı sıra dış çevrelerindeki paydaşları ve birçok faktör olduğu anlamına gelmektedir. Dış çevre olarak adlandırılan örgüt çevresi, genel çevre ve iş ile ilgili çevre olarak iki farklı kategoride incelenebilmektedir (Tortop, 2012 s. 167).

Genel çevre olarak adlandırılan çevre, ekonomik, finansal, sosyo-kültürel, siyasi, teknolojik ve ekolojik faktörlerin yer aldığı çevredir. İş ile ilgili çevre ise, örgütün paydaşları niteliğinde olan tedarikçileri, alıcıları, rakipleri, üreticileri, tamamlayıcı üreticileri gibi paydaşların bulunduğu çevredir. Dış çevrenin bütününi oluşturan bu iki alt dış çevre, örgütün stratejik planlama süreçleri üzerinde etkilidir (Şeşen, 2017, s. 598).

Çevre faktörlerinden etkilenen firmalar, güçleri ölçüsünde başarılı olabilmek için; Bazı çevresel faktörleri etkilemek ve faaliyetlerini buna göre ayarlamak isterler. Bu amaçla işletme fonksiyonlarında, organizasyon yapılarında ve ürünlerinde değişiklik yapabilirler (Karabulut, 2005: 248).

İşletmeler faaliyetleri belirli bir çevre içinde gerçekleştirilir, bu bağlamda ihtiyaç duydukları kaynakları içerisinde bulundukları çevreden temin ederler. Bu sebepten işletme dış çevreden etkileneceği için gelişmeleri takip etmesi önemli görülmektedir. Bu gelişmeler işletme için fırsat veya tehdit oluşturabilir. Gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler bu değişimleri takip ederek gereken önlemleri almalarına bağlıdır (Fidan, 1996, s. 84-85).

Örgütler, stratejik planlama süreçlerinde bu çevrenin önemi ve etkisi kapsamında dış çevre analizi yapmaktadırlar. Dış çevre analizi, örgütlerin tehditleri, olası fırsatları değerlendirdiği bir süreçtir (Gül & Kırılmaz, 2013, s. 118).

Çevre analizi yapılırken, çevre faktörlerinin organizasyona sunduğu fırsatlar ve tehditler incelenir. Kuruluşun, dış çevredeki yeni oluşumları ve değişiklikleri yakından izlemesi ve bu değişikliklerin gerektirdiği yanıtları iç kaynakları kullanarak geliştirmesi beklenmektedir. Çevresel yapısını ve bu yapının dinamizmini anlayan bir kuruluş, kendisini bu yapıya göre şekillendirebilecek ve böylece bu alandaki faaliyetlerini gösterebilecektir (Hill ve Jones, 1992).

Örgüt çevre analizi gerçekleştirmesi aşamasında aşağıda belirtilen hususlar üzerinde önemle durması beklenmektedir (DPT, 2003);

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri,
- Kuruluşun Türkiye'deki alanındaki durumu ve gelişim eğilimleri,
- Türkiye ve dünya kuruluşları arasında bu konularla yakından ilgili ana eğilimler ve konular, etkileyen kritik konular nasıl ve ne yönde yapıldığı,
- Organizasyon ve saha faaliyetlerine ilişkin kalkınma planında, sektörel ve bölgesel planlarda ve programlarda yer alan hedefler, ilkeler ve politikalar ve aralarındaki uyum,
- Kuruluşun faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler.

Dış çevre faktörlerinin stratejik planlama süreçlerinde değerlendirilmesi, dış çevre – örgüt arasındaki etkileşimin de değerlendirildiği bir süreçtir. Bu değerlendirme hem örgütün mevcut durumunu belirlemektedir hem de örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayarak, örgütün zenginleşmesine ve kültürel yeni girdiler ile karşılaşmasına katkı sağlamaktadır. Örgütün dış çevre analizi kapsamında, örgütün dış çevreye ilişkin uyarılma süreci başlamaktadır ve negatif entropinin oluşturulması vasıtası ile örgüt – dış çevre etkileşimi başlamaktadır (Şeşen, 2017: 598).

Bu etkileşim kapsamında, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler kapsamında, örgüt stratejilerinin belirlenmesine katkı sağlanmaktadır.

Kuruluşların çevre konusunda uyacakları kavramı çevre kuruluşları olarak tanımlamak mümkündür. Yeni kurumsal teorinin, çevredeki kurumların nasıl oluştuğu ve organizasyonların kurumsal formlara nasıl adapte olduğu ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Teori, organizasyonların neden birbirine benzediğini sorgular ve bunun, organizasyonların zaman içinde ortaya çıkan kurumsal çevreye adaptasyonundan kaynaklandığını belirtir (DiMaggio ve Powell, 1983). Teoriye göre, örgütler birbirleriyle etkileşimlerinin bir sonucu olarak örgütsel alanda baskın bir biçim ve kurumsal tekdüzelik yaratırlar. Bu nedenle kurumlar sosyal yaşama sadece düzen ve anlam getirmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal davranışı sınırlarken düzenler (Scott, 2001).

3 KAMU ALANI STRATEJİK PLANLAMA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMADA FARKINDALIK TUTUM KATILIM

Stratejik planlama, sürecin etkililiği için büyük önem taşımaktadır. Buna ilave olarak, uygulayıcıların stratejideki rolünü dahil etmeyi, stratejik planlamayı her koşulda kelimesi kelimesine çoğaltılabilen, tamamen mantıklı, ilişkisiz ve duygusal olmayan bir mekanik prosedürler dizisi olarak görme yanılığısından kaçınmayı amaçlamaktadır (Bryson ve diğerleri, 2010).

Mevcut deneye dayalı araştırmalardan elde edilen başarı ve başarısızlık özellikleri sentezlendiğinde hem kamu hem de özel sektörde stratejik planlamanın uygulandığı görülmektedir. Bundan dolayı kamuda stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçleri hakkında aşağıda bilgi verilecektir.

3.1 Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Genel Bir Bakış

Stratejik planlama ve yönetim, 1950'lerde kâr amaçlı kuruluşlarda ortaya çıkmıştır ve günümüzde dolaşımdaki neredeyse tüm stratejik yönetim araçları ve modelleri özel sektör için geliştirilmiştir. Bu yönetim tekniği, Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi (PPBS) kapsamında ABD Savunma Bakanlığı'ndan başlayarak 1960'larda kamu sektörüne tanıtılmıştır (Boyne ve diğerleri, 2004). Daha rasyonel ve stratejik politika oluşturma başarılması için 1970'lerin başında ABD, İngiltere ve Fransa'nın hükümet gündemlerinde önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Stratejik planlama ve yönetimin hükümetler arasında genişlemesi, ABD'de kamu yönetimi reformları ve 1980'lerde ve 1990'larda Yeni Zelanda, Kanada ve Avustralya'daki paralel uluslararası reform gündemleriyle yükselmiştir (Bryson, 2010).

Kaynak kıtlığı ile artırılmış kamu hizmeti performansı talepleri arasındaki gerilim, kamu hizmeti hesap verebilirliği için artan dış paydaş istekleri ve daha iyi

yönetim için kamu kurumu uygulayıcılarının bağlılığı kamu stratejik planlaması için ana itici güç olduğunu savunulmuştur (Poister ve diğerleri, 2013). Daha geniş bir perspektiften, stratejik planlamanın kamu idareleri arasında genişlemesi, bilim, teknoloji, sosyal, ekonomik, finansal ve politik yaşamın birçok yönündeki önemli değişikliklerin bir sonucu olmuştur (Bryson, 2011). Dünya, bir yerdeki herhangi bir gelişmenin diğer bölümlerde beklenmedik şekilde yankılanma potansiyeline sahip olduğu “süper küreselleşmiş ve hiper bağlantılı” bir yer haline gelmiştir. Kamusal alandaki gelişmeler, kamu sektöründe daha uygun maliyetli, verimli, duyarlı ve yenilikçi yönetim tekniklerine acil ihtiyaç doğurmuştur. Yeni koşullarda hayatta kalmak isteyen kamu kuruluşları, yüksek kaliteli ve çeşitlendirilmiş mal ve hizmetlerin sağlanması yoluyla paranın karşılığını veren, uyarlanabilir ve şekillendirilebilir olmalıdır. Bileşenlere duyarlı olmak; paydaş katılımına açık olmak; çalışanların katılımını sağlamak ve yetkilendirme yoluyla müşterilere hizmet vermenin ötesine geçmektir (Orr, 2015).

Halk daha iyi hizmetler ararken, aynı zamanda daha fazla demokrasi taleplerine paralel olarak daha şeffaf bir yönetim talep etmektedir. Buna göre, her zaman etkili bir kamu sektörü arayışında çıktı odaklı veya sonuç odaklı yönetim tarzlarına büyük bir vurgu vardır (Pollitt ve Bouckaert, 2011). Bu noktada stratejik yönetim, kamu kurumlarının kötü yönetim ve performans gibi iç tehditlerin üstesinden gelmek için çok yönlü bir araç oluşturmaktadır. Sürekli değişen çevrede ortaya çıkan dış tehditlerin üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır ve etkili bir şekilde kullanıldığında kamu kuruluşlarının uzun vadeli canlılığını sağlamaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim, kamu kuruluşlarının belirsiz bir ortama ve öngörülemeyen geleceğe uyumunu artırma gücüne sahip pratik bir aygıttır (Miles ve Snow, 2003).

Stratejik yönetim, ortak değerlere paydaş katılımı yoluyla stratejik bir gündem belirlemenin önemini vurgulamak için satın alma ve daha iyi iç ve dış iletişimin altını çizer. Campbell, stratejik yönetimde katılımın önemini vurgulamak için "katılımınız yoksa bir planınız da yoktur" demektedir (2002, s. 433).

Stratejik yönetim, statik ve esnek olmayan bir süreçten çok dinamik ve uyarlanabilir bir süreçtir. Campbell'e (2002, s. 433) göre stratejik yönetim;

- Ortak hedefler, temalar ve sorunlar üzerinde işlevsel birimler ve farklı organizasyon düzeylerinde dikkat çeker,
- Yönetim süreçlerini ve program girişimlerini dış çevrede hedeflenen sonuçlara bağlar;
- Taktiksel, günlük temel kararları uzun vadeli stratejik hedeflerle ilişkilendirir,
- Dış trendleri sürekli takip ederek organizasyonun çevresi ile uyumunu korur,
- Kuruluşun misyon ve vizyonuna dahili ve harici olarak kalıcı bir bağlılık oluşturur,
- Misyon ve vizyonu destekleyen ve onlarla işbirliği yapan bir strateji kültürünün devamlılığını sağlar,
- Karar süreçleri ve faaliyetleri boyunca kuruluşların stratejik gündemine sürekli bir dikkat sağlamaktır.

Örgütsel misyonun gerçekleştirilmesi, görevin yerine getirilmesi ve kamusal değer üretilmesi bir kuruluşun temel işlevleriyken, örgütsel öğrenme gücünün devam eden ve tatmin edici bir şekilde gerçekleştirilmesi için destekleyici bir unsur olarak hareket eder (Bryson ve diğerleri, 2010, s. 495-496). Stratejik yönetimin, kamu yöneticilerinin kamusal değerini elde edilmesi için verimli ve uygun maliyetli bir şekilde yönetmelerine yardımcı olduğuna inanılmaktadır (Joyce, 2001, s. 6). Hükümette stratejik yönetimin sloganı “daha çok, daha iyi, daha akıllı yapın” olmuştur. Daha da önemlisi, stratejik yönetim, kamu kurumlarının uzun vadeli yaşayabilirliğini ve başarısını garanti altına almak için kullanılır. Bu çok yönlü aracın değeri kamusal alanda takdir görmüştür ve şu anda birçok hükümet tarafından tüm dünyada uygulanmaktadır (Poister ve diğerleri, 2010).

3.2 Dünyada Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Etkili bir kamu stratejik planlama uzmanı olarak Bryson'ın ifadesi ile: “Stratejik planlama, kamu planlamacılarının birikimlerinin bir parçası haline gelme olasılığı yüksektir” (Bryson, 1988, s. 73). 1990'ların ortalarında kamu stratejik planlaması kamu sektöründe yenilikçi bir yaklaşım olarak teşvik ediliyordu. Model 21. yüzyıl başından itibaren birçok h k metin politika gündeminde olması sebebi ile bu alandaki gelişmeler Bryson'un tahminini doğrulamaktadır. Bazı hükümetler başlangıçta tanıtılan modelleri revize ederken, diğerleri son zamanlarda bunları ilk kez tanıtılmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımlarının yaygınlaşması özellikle ABD, İngiltere, Yeni Zelanda, Kanada ve Avustralya gibi Anglo-Sakson  lkelerinde başlamıştır. Daha sonra kıta Avrupa'sından (Almanya, Hollanda ve Norveç) Afrika'ya (Güney Afrika, Nijerya, Gana, Kenya) ve Asya'ya (Güney Kore, Malezya ve Pakistan) dünyanın her yerindeki farklı h k metlere yayılmıştır. ABD ve İngiltere'nin deneyimleri, stratejik planlamanın yükselişini örneklemek için aşağıda gözden geçirilmemiştir (Songür, 2011).

3.2.1 ABD  rneği

Birçok ABD şehri, 1980'lerin başında kurumsal tarzda stratejik planlama uygulamaya başlamıştır. Federal düzeyde, 1980'lerin sonunda ABD'de sadece iki ajansın stratejik planları olduğu tespit edilmiştir. Tüm federal hükümet kurumlarını 1997 sonuna kadar stratejik planlar uygulamaya koymaya mecbur eden 1993 tarihli H k met Performans ve Sonuçları Yasasının (GPRA) yürürlüğe girmesinden sonra hızla ABD'de artmıştır. Clinton yönetimi sırasında “Amerikan halkının federal h k mete olan güvenini yeniden tesis etmek” için yasalaştırılan, GPRA, herkese uyan tek veya en iyi yolu zorunlu kılan bir yaklaşıma sahiptir (Long ve Franklin, 2004). Federal hükümet kurumlarını beş yıllık bir süre için stratejik planlar, bir performans planı ve etkili kaynak tahsisi, artırılmış performans, hesap verebilirlik ve çeşitli türlerin dahil edilmesi ile rasyonel strateji oluşturma ve karar verme için bir  er eve olarak yıllık bir performans raporu geliştirmeye mecbur etmiştir.

Mevzuatın temel amacı, sonuçlara odaklanarak hizmet kalitesini ve kamu memnuniyetini artırmaktı. Standart bir resmi-kapsamlı stratejik planlama modelinin dikte edilmesine ilişkin yukarıdan aşağı olmasına rağmen, GPRA, iç ve dış paydaşlarla istişare yoluyla aşağıdan yukarıya bir strateji formülasyon yaklaşımı öngörmüştür. ABD'deki eyaletlerin çoğu, GPRA'yı takiben paralel yasalar çıkarmıştır. Uygulamayla ilgili sorunlara rağmen, stratejik planlama ABD'de otuz yıllık konuşlandırmanın ardından yaygın bir uygulama haline gelmiştir (Poister ve diğerleri, 2010).

3.2.2 İngiltere Örneği

Birleşik Krallık'ta rasyonel strateji formülasyonu, 1988'de Hükümetin Verimlilik Birimi tarafından “Sonraki Adımlar Raporunun” sunulmasıyla başlayan bir süreç aracılığıyla bir hükümet politikası olarak benimsenmiştir (Hyndman, 2001). Sonraki Adımlar Girişimi, politika yapmanın hizmet sunumundan ayrılmasını, merkezi hükümetten silah uzunluğunda özerk ajanslar kurarak ve etkili performans raporlaması ve üst düzey yöneticiler için kişisel sorumluluk tesis ederek verimliliği ve etkinliği artırmayı hedeflemiştir. 1998'de Çevre, Ulaştırma ve Bölgeler Dairesi tarafından açıklanan En İyi Değer çerçevesi, yerel makamların yerel hizmetlerin kalitesi ve verimliliğinde sürekli ilerleme için örgütsel amaç ve hedefleri belirlemesini gerektirmiştir (Boyne ve diğerleri, 2004). Birleşik Krallık yerel makamlarından, performans incelemelerini yürütme talimatları dahil olmak üzere verimliliği artırmak için bir dizi önlem almaları istenmiştir. Kendi performanslarını diğer yerel yönetimlerle karşılaştırmak; hizmet tercihlerinin belirlenmesi için halka danışmayı; beş yıllık bir dönem için yıllık bazda net hedefler göstererek ilerlemeyi izlemek için performans göstergeleri ortaya koyulmuştur (Boyne ve Gould-Williams, 2003).

Buna ilave olarak, daha iyi hizmet için nicel olarak tanımlanmış amaç ve hedefleri ortaya koyan performans planları yayınlamak ve ayrıca programın başarılması için eylem planları hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Kamu

Hizmeti Sözleşmeleri ve Kamu Harcama İncelemeleri rasyonel ve stratejik yönetim aracı olarak tanıtılmıştır (Songür, 2011). Son koalisyon hükümeti altında kamu daireleri, yeni gelişmeler ışığında her yıl gözden geçirilecek ve revize edilecek olan vizyonu, öncelikleri, yapısal reform planlarını, harcamaları ve iş şeffaflığını ortaya koyan yapısal reform planları ve iş planları hazırlamışlardır. Departmanların performanslarını yıllık raporlama ve muhasebe yoluyla raporlamaları istenmiştir (HO, 2013).

3.3 Stratejik Planlamada Kamu-Özel İlişkisi

Kamu ve özel (kâr amaçlı) kuruluşların stratejik planlamanın uygulanmasıyla ilgili olarak bazı açılardan aynı veya farklı olup olmadığı, akademisyenler arasında tartışma konusu olmuştur (Joyce, 2015). Bazı yazarlar, çok amaçlı karakterleri, yönetimdeki siyasi liderliğin etkisi ve piyasalardaki rekabetten muafiyetleri açısından kamu kurumlarını özel sektör kuruluşlarından ayırmıştır (Christensen vd., 2007). İki sektör arasında çevresel farklılıklar, işlemsel farklılıklar ve süreçle ilgili farklılıklardan oluşan geniş bir dizi farklılığın ana hatlarını çizmiştir. Benzer şekilde, kamu ve özel sektörlerin hedef belirsizliği, strateji süreçlerinin şeffaflığı, paydaşların ve çıkarların çeşitliliği, zaman kısıtlamaları ve koalisyonların yaşam süreleri açısından farklılıklar ortaya koyduğu iddia edilmiştir. İki sektör arasında sıkça bahsedilen bazı farklılıklar burada tartışılmaktadır (Joyce, 2015).

Özel kuruluşların aksine, kamu kuruluşlarının hedefleri çok yönlü, belirsiz, genellikle ölçülemez ve genellikle çatışmalıdır. Hedef belirsizliğinin, hedefler ve değerler üzerinde anlaşmayı kolaylaştırması ve kamu yöneticilerini kişisel takdir yetkisini kullanmaya teşvik etmesi nedeniyle kamu yönetimi için destekleyici bir ortam sağladığı söylenebilir (Rainey ve Jung, 2010). Bu, hedefler tam olarak ifade edildiğinde başka türlü uygulanamayabilir. Aksine, etkili kar amacı güden kuruluşların yöneticilerinin, büyüme ve pazar payı gibi açıkça belirtilen birkaç hedefe yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Kamu kuruluşları, farklı toplumlarda değişen

oranlarda olsa da seçim sonuçlarından, güç mücadelelerinden, çatışmalardan ve pazarlıklardan etkilenen bir ortamda hareket ederler. Bu kuruluşlar, hem dahili hem de harici olarak çeşitli paydaş gruplarını ve strateji oluşturma süreçlerindeki görüş ve ilgilerini dikkate almak zorundadır (Joyce, 2015). Ancak yöneticileri paydaşlarla ilişkilerinde tamamen özerk değildir. Kar amacı gütmeyen şirketlerde örgütsel siyaset için yer olmasına rağmen, kamu kuruluşlarının tabi olduğu iç ve dış politika düzeyi anlamına gelmemektedir (Stewart, 2004).

Kar amaçlı ve kar amacı gütmeyen sektör stratejisi arasındaki temel farklardan biri, stratejinin uygulanması amacındadır. Özel sektörün aksine, strateji, bir rekabet veya rakiplere karşı avantaj elde etme ya da rakipleri yenme yerine, sürdürülebilir kamusal değer yaratımı için örgütsel performansı artırmanın bir yolu olarak görülmektedir (Walker, 2010). Özel sektörün karı maksimize etmek, büyümeyi teşvik etmek ve rekabet veya koalisyon yoluyla pazardaki payı artırmak için stratejik yönetim kullandığını; kamu sektöründe ise performansı; vatandaş memnuniyetini artırmak ve kuruluşların sürdürülebilirliğini sağlamak için kullanılmaktadır (Bryson, Berry ve Yang, 2010).

Stratejik takdir yetkisinin, kamu yönetimi üzerindeki katı kontrol nedeniyle, örneğin yeni pazarlara veya seçim bölgelerine girme veya mevcut pazarları terk etme gibi nedenlerle kamu sektöründe nispeten kısıtlı olduğu ileri sürülmektedir (Pitts, 2010). Sıkı kontrol, siyasi güçler, “yüksek otoriteler” ve “gözetmenler” tarafından önceden hedeflerin ve strateji seçeneklerinin sınırlandırılması yoluyla, örneğin yasal, politik ve düzenleyici araçlar veya özel mekanizmalar aracılığıyla nihai stratejilerin incelenmesi yoluyla yapılmaktadır. Kamu kuruluşları, sıkı dış kontrol koşulları altında oldukça dışsal bir karakter sergiler (Boyne ve Walker, 2010, s.186).

Kamu yönetiminin doğasında bulunan farklılıklar ve bunlardan kaynaklanan sorunlar ve sınırlamalar, stratejik planlamanın kamu yönetimi ile pek uyumlu olmadığını veya uygulamanın oldukça zor olduğunu ve modelin kesin bir

şekilde taklit edilmesi kaçınılmaz olarak sorunlu olduğu ifade edilmektedir (Stewart, 2004). Stratejilerin, kamu sektöründe amaçlanandan ziyade büyük ölçüde ortaya çıktığı ve bu nedenle resmi stratejik planlamanın katkısının tartışmalı olduğu ileri sürülmektedir. Stratejik planlamanın muhalifleri, kamu kurumları üzerindeki sıkı mali ve politik kontrolün ve bununla bağlantılı sorumluluk davaları riskinin, yöneticiler içinde, kamusal alanda stratejik planlamanın erdemlerini ortadan kaldıran riskten kaçınan davranışlar ürettiğini iddia etmektedirler. Hatta stratejik planlama, bazı akademisyenler ve kamu hizmeti uygulayıcıları tarafından kamu kurumları için bir "afet" veya hedef belirsizliği olarak kabul edilmektedir (Walker, 2010, s. 228).

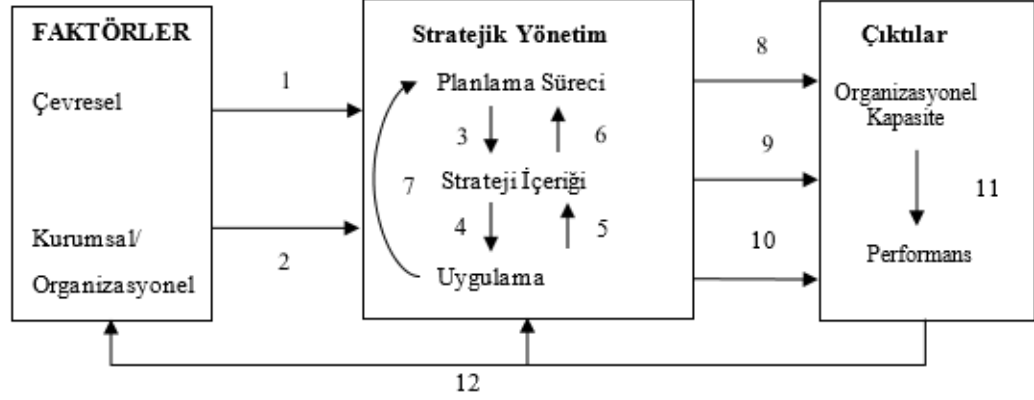
Organizasyon teorisi, kamu ve özel kurumları farklı varlıklar olarak ele almasa da ve erken stratejik yönetim araştırması, örneklerinde her iki sektörden vakaları da içermese de, bunun farkında olan bir kamu stratejik yönetimi literatürü akışı, 1986'dan beri kamusal ve özel arasındaki farklılıklar ve benzerlikler gelişmiştir (Joyce vd., 2014).

3.4 Stratejik Planlamanın Bileşenleri

Süreç odaklı yazarlar genellikle tanımlarında 'strateji içeriğini' gözden kaçırmırlar. Ancak strateji içeriği diğer yazarlar tarafından strateji formülasyon süreçleri kadar eşit derecede önemlidir (Andrews ve diğerleri, 2006). Tanımdaki farklılıklara rağmen, daha geniş ölçekte bir strateji ve stratejik yönetim teorilerinin (1) strateji oluşturma, (2) strateji içeriği, (3) uygulama ve (4) kontrol ve değerlendirme bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir (Bryson, 2011).

Bu bileşenler, stratejik yönetimin kâr amaçlı sektör görüşüyle örtüşmektedir. Örgütsel kaynakları bir planda formüle edilen belirli stratejilerle ilişkilendiren kaynak tahsisi, bazı yazarlar tarafından stratejik yönetimin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Poister ve diğerleri tarafından kamu

stratejik yönetim süreçlerine doğrusal ve mekanik bir bakış açısı aşağıda Şekil 3.1’de Türkçe’ye uyarlanarak sunulmuştur (Poister vd., 2010).



Şekil 3.1: Stratejik Yönetimde Konsept Bir Model (Poister vd., 2010)

Şekil 3.1’e göre; bazı çevresel ve kurumsal faktörler ve güçler, kuruluşları stratejik yönetime katılmaya motive etmektedir (Bağlantılar 1-2). Bu kuvvetler, bileşenlerini etkileyerek stratejik yönetim sürecini etkileyebilir. Stratejik yönetim aşaması, birbiriyle etkileşime giren ve birbirini etkileyen strateji oluşturma sürecini, strateji içeriğini ve stratejilerin (kontrol ve değerlendirme dahil) uygulanmasını içerir (Bağlantılar 3-4-5-6-7). Stratejik yönetimin sonuçları, kısa vadede örgütsel kapasitenin artması ve uzun vadede örgütsel performansın ilerlemesidir (Bağlantılar 8-9-10). Örgütsel kapasitede gelişimin kendisi daha iyi performansa yol açar (Bağlantı 11). Organizasyonel kapasite ve performanstaki değişiklikler, genel stratejik yönetim sürecini şekillendirir. Özellikle de bağlantı 12 tarafından temsil edilen geri bildirim döngüsü aracılığıyla organizasyonel öğrenme ile ilişkilendirilmektedir (Poister vd., 2010).

Bu, stratejik planlamanın oldukça mekanik bir görünümünü yansıtır ve uygulayıcının stratejik yönetimdeki rolünü hesaba katmaz. Böylelikle, strateji uygulayıcılarının hazırlıklı olma ve yeteneklerinin stratejik stratejinin etkililiğinde nasıl belirleyici olabileceğini göstermektedir. Bir sonraki bölüm, strateji oluşturma sürecinin uygulama ve uygulayıcı boyutlarını gözden geçirmektedir.

3.5 Stratejik Yönetimin Koşullu Durumları

Farklı çevresel ve örgütsel olasılıkların stratejik planlamanın benimsenmesini ve uygulanmasını nasıl etkilediğini ve kamu stratejik planlama süreçlerinin daha iyi anlaşılması ve açıklanması için hangi şekillerde değerli olduğunu anlatmaktadır. Çevresel olasılıklar farklı şekillerde ortaya çıkar. Kanıtlar, yasama ve yürütme yetkilerinin kamu kurumlarında stratejik planlamanın başlamasına yol açan önemli faktörler olduğunu ve birçok ajansın stratejik planlamayı isteyerek benimsediğini göstermektedir (Poister, 2005). Örneğin, Poister (2005), otuz ABD ve Kanada Ulaştırma Bakanlığı arasında; sekiz vakanın yasama organına atıfta bulunduğunu ve dört vakanın belirleyici olarak yürütme görevlerinden bahsettiğini, on beş vakanın stratejik planlamayı seçime göre başlattıklarını ve üç vakanın da tercih ve dış yetki karışımı olduğunu ifade eder. ABD eyalet kurumlarının üçte birinin valilerin tercihi ve bütçe ofislerinin rehberliği nedeniyle stratejik planlamayı başlattığını bulmuşlardır.

Kamu kurumlarını çevreleyen ekonomik ve sosyal güçler, kamu kurumlarının performansını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu kuvvetler, kamu kurumlarında stratejik planlamanın başlatılmasını ve uygulanmasını etkileyen dış çevrenin özelliklerini, ne ölçüde karmaşık, dinamik ve önemsiz olduğunu belirler (Walker, 2013, s. 681). ABD'nin devlet kurumları üzerine yaptığı çalışmada, çalkantılı bir ortamın kamu yöneticilerine "hükümeti yeniden icat etme" üzerine uyguladığı baskının, onları diğer kamu kurumlarının ve özel sektör kuruluşlarının stratejik planlama uygulamalarını taklit etmelerine yol açtığı tahmin edilmektedir. Başka bir çalışmada Poister (2005), ABD'deki eyaletlerinin ve Kanada'daki eyaletlerin üst düzey yöneticilerinin, bölümlerinin olağanüstü çalkantılı ortamlarla başa çıkabilmeleri için stratejik yönetimi çok önemli olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Kanada kamu kuruluşlarında yapılan çok yakın tarihli bir anket çalışmasına göre, stratejik planlama, resmi analiz yoluyla, bir dereceye kadar kuruluşun karşılaşması muhtemel sorunları netleştirdiği için, özellikle belirsizlikle

işaretlenen dinamik (istikrarsız veya daha az istikrarlı) ortamlarda iyi performans göstermektedir (Elbanna vd., 2015, s.20).

Organizasyonel faktörler stratejik yönetimde de etkilidir. Kamu kurumları, daha iş odaklı iseler stratejik planlamayı benimsemeye daha meyillidirler. Yeni bir lider devrildiğinde veya kaynak bolluğu varsa ve stratejik planlama uygulayan diğer yakın kurumlar olduğunda öykünme yoluyla devam etmektedir. Birleşik Krallık yerel makamlarından elde edilen bulgular, kaynak bolluğunun yalnızca varlığını değil, aynı zamanda planlama belgelerinin kalitesini de etkilediğini göstermektedir. Rasyonel planlama yönleriyle önceden deneyime sahip hizmetler; kurumsal planlama birimine sahip olanlar ve planlamayı daha az işlevle sınırlayan ajanslar, planlama belgelerini doğrudan geliştirebilirler (Boyne ve diğerleri, 2004).

Adem-i merkeziyetçi sistemlerle ilgili olarak, ABD'deki devlet kurumlarında planlama belgelerinin gelişimini ve kullanımını bulmaya yönelik çalışmalarında, Long ve Franklin (2004), merkezi sistemlere sahip kurumların daha iyi planlar geliştirdiklerini belirlemişlerdir. Bu, Hendrick'in (2003) Milwaukee uygulamasının durumuna ilişkin bulguları ile tutarlıdır ve merkezi olmayan süreçler kullanan bölümlerde stratejik planlamanın daha zor olduğunu göstermektedir.

ABD Donanması ile ilgili örnek olay incelemelerinde, büyük kuruluşların, birden çok birimin etkili koordinasyonunun zorlukları ve örgütün karmaşık durumlara yanıt vermesini sağlamadaki modelin sınırlamaları nedeniyle resmi kapsamlı stratejik planlama uygulamakta zorlandıklarını bulmuşlardır. ABD Donanması örneği, kapsamlı planlama yerine stratejik konu yönetiminin daha iyi performansa yol açtığını ve büyük organizasyonlarda resmi planlamanın sınırlamalarını telafi ettiğini göstermektedir. Buna karşılık, ABD Hava Kuvvetlerinin bir vaka çalışması, resmi kurumsal tarzdaki stratejik planlamanın büyük bir kamu kuruluşunda etkili bir şekilde uygulanabileceğini bulmuştur. Kapsamlı stratejik planlama, büyük boyutu ve çok sayıda işlevsel birimin koordinasyonuna olan ihtiyacı ve sermaye yatırımının çokluğu nedeniyle ABD

Hava Kuvvetlerine uygun olduğu görülmüştür (Campbell, 2002, s. 431). Çeşitli büyüklükteki başarılı vakalar, bir tür stratejik yönetimin küçük kuruluşların yanı sıra büyük ve devasa kuruluşlara da etkili bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir.

3.5.1 Hazırlık Aşaması

Literatürde stratejik planlama için hazırlığın önemi vurgulanmış olsa da, deneye dayalı çalışmalar bu boyutu gözden kaçırmaktadır. Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde uygulanması, stratejik planlama için yönetim kapasitesinin oluşturulmasına bağlıdır (Favoreu vd., 2015). Örneğin, araştırmalar sırasında, ABD şehirlerinin yüksek yönetim kapasitesinin, şehir yönetimlerinin stratejik planlamayı başarılı bir şekilde başlatmalarına ve "bütçeleme araçları" gibi diğer etkili tekniklerden yararlanmalarına olanak tanıdığı bulunmuştur. Personeli stratejik planlama konusunda eğitmenin sürecin sahiplenmesini teşvik etmeye yardımcı olduğu görülürken, aynı zamanda yöneticilerin ve personelin stratejik planlama süreçlerine daha verimli bir şekilde katılmalarını sağlamıştır. Örneğin, ABD, Güney Carolina'daki Rock Hill Şehri'nin deneyimi, dış danışmanların topluluk eğitimcileri olarak istihdam edilmesinin, şehir çapında planlama temelinde stratejik planlamanın başarılmasına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Başarılı bir hazırlığın, sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi için stratejik planlamadan beklenen sonuçları ve kaynak gereksinimlerini gösteren bir "ayrıntılı tasarım" veya bir oyun senaryosunu içerdiği bulunmuştur (Poister, 2005).

Kamusal stratejik planlama ve yönetimde hazırlık aşaması, strateji uygulaması ve sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, kamu kurumları tarafından stratejik planlama girişimlerinin başarıyla sonuçlandırılması için hem uygulayıcılar hem de akademisyenler tarafından daha fazla ilgiyi hak ettiği söylenebilir.

3.5.2 Strateji Formülasyonu

Strateji formülasyonu, resmi stratejik planlamanın ilk bileşeni ve bel kemiğidir ve diğer kamu kuruluşlarının stratejileri nasıl ve neden etkili veya etkisiz bir şekilde formüle ettiği görülmektedir. Fransa'daki Yangın Kurtarma Departmanında, hedef belirleme ve strateji oluşturma süreçlerinin sürecin sonuçları kadar önemli olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Favoreu ve diğerleri, 2015). Resmi stratejik planlamanın önemli bir boyutu, kamu stratejisine yönelik herkese uyan tek beden yaklaşımıdır. Birçok kamu idaresi, ABD'de GPRA 1993 ve Türkiye'deki 2003 yılında çıkan yasalar aracılığıyla kamu kurumlarına standart bir model dikte etmektedir. Araştırma bulguları, herkese uyan tek bir yaklaşım yerine, organizasyonların iç ve çevresel bağlamsal farklılıklarını dikkate alan acil durum planlamasını önermektedir (Poister, 2005). Araştırma bulguları, kamu kuruluşlarının, çeşitli paydaşları, yaygın hedef çatışmaları, yüksek hesap verebilirlik talepleri ve kamusal ve özel değerler arasındaki fark nedeniyle iş tarzı kurumsal stratejik planlama uygulamalarını tam olarak kopyalayamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, kamu kuruluşları iş modellerini kendi özel ihtiyaçları ve koşullarına göre uyarlar. Örneğin, toplu taşıma kurumları üzerine yapılan bir çalışma, planlama modellerinin, etkili stratejik planlama için karar alma sistemleri ve üst yönetimin yönetim tarzları gibi bağlamsal unsurlara uyarlanması gerektiğini önermektedir (Ugboro ve diğerleri, 2010). ABD Hava Kuvvetlerinde stratejik planlama unsurlarının, organizasyonel bağlama ve ihtiyaçlara uyacak şekilde uyarlandığı ve planlamanın başarısına katkıda bulunduğu görülmüştür (Campbell, 2002). Yukarıdan aşağı bir tarzda herkese uyan tek bir yaklaşımın örgütsel ve stratejik öğrenmeyi ve uyumu engellediği ileri sürülmektedir (Long ve Franklin, 2004).

Sabit planlamadan ziyade esnek planlama uygulamalarının başarıya çok daha elverişli olduğu bulunmuştur. Esneklik, planların hayata geçtiği uygulamayı izleme ve modernize etmeyi vurgular (Favoreu vd., 2015).

Kamu kuruluşlarının çevredeki değişikliklere esnek bir şekilde yanıt vermek için periyodik olarak stratejileri gözden geçirmesine ve revize etmesine olanak tanıyan daha geniş bir artımlı strateji oluşturma çerçevesi içindeki resmi stratejik planlamanın, herhangi bir tek strateji modelinden çok daha üstün olduğu görülmüştür (Poister ve diğerleri, 2013).

Bu bölümün geri kalanı, strateji formülasyonunda önemli faktörler olan formalite, analitik araçların kullanımı, strateji uygulayıcılarının rolü, yukarıdan aşağıya karşı aşağıdan yukarıya planlama, katılım ve çevrenin yaratıcılığına odaklanmaktadır.

3.5.2.1 Formalite

Stratejilerin kamu kuruluşları tarafından formüle edilme şeklinin önemli çıkarımları olabilir. Örneğin, nicel, resmi ve mekanik stratejik planlama, toplu taşıma kuruluşlarında olumlu sonuçlar üretir (Ugboro ve diğerleri, 2010). Resmi planlama süreçleri her zaman New York eyalet kurumlarında hedefler ve stratejiler üzerinde fikir birliği sağlamıştır. Stratejik planlama aynı zamanda maliyet-fayda analizlerinin gerçekleştirilmesini içeren bir dizi önlemden önemli ölçüde faydalanır. Kurumsal düzeyde stratejik planlama yaklaşımını benimsemek; basamaklı bölümler düzeyinde stratejik planlar geliştirmek ve müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemektir (Poister, 2005). Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, organizasyonlarda stratejiyi kurumsallaştırır ve stratejik gündemin uygulanmasını seçimleri ve eylemleri sürekli olarak yönlendirmek için mümkün kıldığı için başarı için önemlidir.

3.5.2.2 Analitik Araçların Kullanımı

Planlama ve strateji sürecinde “eğilim izleme”, “gelir ve gider tahmini” ve “karmaşık bütçeleme araçları” gibi analitik araçların kullanılması, başarı için önemli bir faktör olan yüksek yönetim kapasitesinin bir işaretidir. Örneğin, ABD

belediye hükümetleri stratejik planlama süreçlerini desteklemek için satır ögesi, program, performans, sonuçlara dayalı ve sıfır temelli bütçeleme teknikleri kullanır (Poister ve Streib, 2005). Performans bütçelemeyi kullanan kuruluşların, satır ögesi bütçelemesini gerçekleştirenlerle kıyasla, ajansın kaynaklarını stratejik planlara bağlama olasılığı daha yüksektir. Buna ek olarak, bütçeleri stratejik planlara bağlama kapasitesi, ABD devlet kurumlarında daha kapsamlı stratejik planlama biçimlerine yol açar. Mevcut strateji seçeneklerinin analizine ek olarak maliyet-fayda veya fizibilite analizi uygulaması, ABD belediye hükümetleri bağlamında bir başarı faktörüdür. Oregon örneğinde, bilimsel olarak yürütülen analizlerin bulgularını resmi tekliflere ve kıyaslamalara bağlamak daha mantıklı bir planın geliştirilmesine katkıda bulunmuş ve ilerlemenin izlenmesine yardımcı olmuştur (Poister ve Streib, 2005).

3.5.2.3 Strateji Uygulayıcıları

Strateji sürecinin dinamiklerini anlamak için stratejiyi geliştiren ve uygulayan kişiler olarak strateji uygulayıcılarının tutum ve davranışlarını incelemek çok önemlidir. Strateji uygulayıcıları, iç ve dış aktörler ve en geniş anlamda stratejinin doğrudan uygulayıcılarıdır (Whittington, 2006).

Etkili stratejik planlamada iç uygulayıcılar için kritik bir rol, bir süreç şampiyonu veya lideri olarak hareket etmektir. Stratejik planlama süreçlerine liderlik edecek bir süreç şampiyonuna sahip olmak genellikle etkili planlama için önemli bir faktör olarak kabul edilir (Ugboro vd., 2010). Araştırmalar, süreç şampiyonlarının planlama organizasyonuna göre değiştiğini göstermektedir. Farklı durumlarda, süreç şampiyonu şehir yöneticisi veya belediye başkanı, üst düzey yöneticiler veya üst düzey komutanlar, stratejik planlama ekibi, stratejik planlama ekibi liderleri ve tema grubu liderleri olabilmektedir (Campbell, 2002).

Süreç şampiyonları için ihtiyaç duyulan en önemli özellikler, stratejik planlamanın faydalarına duydukları güven; danışmaya açıklıkları; planlama

sürecinin aşamalarına bağlılık; zaman ayırma ve kişisel destek; yaratıcı ve vizyoner olma, planlama ve iyi halkla ilişkiler becerilerine ve uzmanlığına sahip olmaktır (Barzelay ve Jacobsen, 2009). Süreç şampiyonunun rolü, stratejik sorunları belirlerken ve stratejiler oluştururken keşfettiği gibi, ekibi bir arada tutmak ve sürecin en kritik zirvesi olan süreci devam ettirmektir.

Aynı derecede önemli olan, planlama ekibine ve özellikle verdikleri kritik destekleyici kararlar yoluyla tüm sürece destek vererek stratejik planlamayı kolaylaştıran kilit karar vericiler arasında süreç destekleyicilerine sahip olmaktır (Boyne ve diğerleri, 2004).

Atanarak seçilen liderler ikilemi ile ilgili olarak, Birleşik Krallık yerel yönetimleri bağlamında, atanan yöneticiler ile seçilmiş politikacıların planlamaya yönelik tutumlarında önemli bir fark olmadığı görülmüştür. ABD Hava Kuvvetleri örneğinde gösterildiği gibi, ikisi arasındaki diyalojik ortaklık, başarı seviyesini artırır (Campbell, 2002, s. 451). Birleşik Krallık yerel yetkilileri üzerine yapılan çalışma, planlamanın güç dengesini atanalar lehine veya masrafları seçilenler lehine değiştirdiği yönündeki yaygın inancı zayıflatan bulgular da sunmaktadır (Boyne ve diğerleri, 2004).

Etkili vakalara bakan vaka çalışması araştırması, daha iyi sonuçlar için yetkin bir stratejik planlama ekibi oluşturmanın önemini önermektedir. Etkili planlama ekiplerinin, özellikle hat yönetimi deneyimi ve hizmetin teknik boyutları yoluyla “örgütün dilini anlayan” aktörleri içerdiği bulunmuştur. Dış çevreye odaklanmak (dışa dönük) ve “ilişkisel koordinasyona girme yeteneği” önemli bulunmuştur. Kanıtlar ayrıca bir ekibin üst yönetime yakın konumlanmasının ve desteklerini almasının süreç için kritik olduğunu göstermektedir (Barzelay ve Jacobsen, 2009, s. 329).

Strateji geliştirme birimleri, strateji oluşturmanın çok önemli kurumsal uygulayıcılarıdır. Ampirik araştırmalar, rehberlik ve teknik destek sağlamak için

stratejik planlama birimlerine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Faaliyetleri koordine etmek ve organizasyonun geri kalanı için işleri basitleştirmektir (Ugboro ve diğerleri, 2010). Reform uygulamasında kilit bir role sahip olan aktör, yalnızca bir strateji biriminin resmi olarak kurulması değil, daha da önemlisi stratejik planlama “uygulama şablonlarının örgütsel rutinelere dönüştürülmesi” nin yorumlanması yoluyla fiili davranışlarıdır (Barzelay ve Jacobsen, 2009, s. 331).

Aktörlerin stratejik planlama sürecine olan bağlılığı ve sahipliği, deneysel çalışmalarda yinelemeli olarak kritik bulunan bir unsurdur (Poister, 2005). Konunun bir boyutu, liderlerin ve üst düzey yöneticilerin sürece olan desteği ve bağlılığıdır. Araştırmalar, liderlerin ve üst düzey yöneticilerin stratejik planlamaya olan bağlılıklarını önemli kişisel enerji, zaman, fonlar ve personel gibi örgütsel kaynakları strateji formülasyonuna ayırarak göstermektedir. Üst yönetim tarafından ayrılan zaman miktarı, diğer yöneticilere ve personele, üst yönetimin sürece olan bağlılığının derecesi hakkında net bir gösterge sağlar ve bu, daha sonra genç personelin kabul veya direnç düzeyini önemli ölçüde etkiler (Ugboro ve diğerleri, 2010). Üst yönetimin taahhüdü, stratejik planlamanın kurumsal olarak yerleştirilmesi için büyük önem taşırken, sürdürülebilir stratejik planlama için bağlılığın kurumsallaştırılması gerekir. Bu durumlarda, birbirini izleyen liderler bağlılığı sürdürdüler ve stratejik planlamanın organizasyonel rutinelere yerleşmesine izin vermektedirler. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin kısa görev süreleri ve kısa politika döngüleri, bağlılığın kurumsallaşması ve dolayısıyla stratejik planlamanın sürekliliği açısından önemli riskler oluşturmaktadır (Campbell, 2002).

3.5.2.4 Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya Planlama

Yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya bir planlamanın daha iyi sonuçlar üretilip üretilmediği bazı çalışmalar tarafından ele alınmaktadır. Kamu kurumlarının uyguladığı planlama; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya karma bir yaklaşımdır. Yukarıdan aşağıya bir stratejik planlama yaklaşımının, katı komuta, kontrol ve merkezi karar verme ile askeri tarzdaki hiyerarşik

organizasyonlara daha uygun olabileceği fikrini kısmen desteklemektedir. Aşağıdan yukarıya bir yaklaşımın ise şehir çapında veya toplum planlaması bağlamında daha uygun olduğudur. Bu nedenle, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya karma bir yaklaşımın benimsenip benimsenmemesine karar vermek, örgütsel olasılıklara bağlıdır ve birinin lehine güçlü bir sonuç çıkarılamaz (Long ve Franklin, 2004).

Katılım, yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan-yukarıya kavramı bu noktada önem arz etmektedir. Katılım, dâhil olmaya yönelik olarak fırsatlar yaratmaya odaklı bir kavramdır. Dolayısıyla, geleneksel açıdan ele alındığında yetkisiz olan bireylerin yetkilendirilmesi süreçlerine yönelik kullanılan stratejiler ve bu süreçlere yönelik kapasite inşası ile katılım karıştırılmamalıdır. Bir stratejik planlama sürecine ya da stratejik yönetişime, katılım sağlanması yetkisiz ve kapasitesiz bireylerin kapasitelerinin arttırılması ve yetkilendirilmesi anlamına gelmemektedir (Involve, 2015).

3.5.2.5 Katılım

Katılım önemli bir strateji uygulamasıdır. Ampirik literatür, iç ve dış paydaşların stratejik planlamaya dahil edilmesinin olumlu katkısının altını çizmektedir. Stratejik planlama ile katılım arasındaki bağlantı karşılıklı olarak bulunur. Burada katılım stratejik planlamayı geliştirir ve stratejik planlama strateji oluşturma süreçlerine paydaşların katılımını artırır (Blair, 2004).

Çalışmalar, katılımın stratejik planlama ve planları ne ölçüde etkilediğine ilişkin bulgularında farklılık gösterir. ABD federal kurumları üzerinde yapılan bir araştırma, katılımcı mekanizmaları yalnızca GPRA gereksinimlerini karşılamak veya "kutuyu işaretlemek için" kullandıklarını ve dış paydaş görüşlerinin nihai stratejik planlara, varsa, yalnızca sıra dışı katkı yaptığını ortaya koymaktadır (Franklin, 2001, s. 137).

3.5.2.6 Çevrenin Yaratıcılığı

Başarılı vakalar, etkileşim yaratıcı bir ortamda gerçekleştiğinde strateji sürecinin etkili bir şekilde ortaya çıktığını gösterir. Çevrede stratejik planlama ve yaratıcılık arasındaki bu tür olumlu ilişki şehir çapında planlama durumunda gözlemlenmiştir. Strateji formülasyonunun önemli bir boyutu, strateji sürecinde strateji uygulayıcıları arasındaki etkileşimdir. Kanıtlarla desteklenen bazı etkili etkileşim biçimleri, çalışma oturumları, görev gücü yaklaşımları veya tema grubu toplantıları, paydaş toplantıları ve yuvarlak masa toplantılarıdır (Barzelay ve Campbell, 2003).

3.5.3 Uygulama

Uygulama, stratejik yönetimin başka bir bileşenidir. Poister (2005) performans ölçümünü stratejik yönetim süreçlerinde başarıya katkıda bulunan önemli bir unsur olarak önermektedir. Özellikle stratejik yönetim süreçlerinin bu kamu kurumlarında şu yollarla kolaylaştırıldığını iddia etmektedir:

- Stratejik hedeflere yönelik ilerlemeyi ölçmek için çıktı ve sonuç ölçütlerinin bir performans ölçüm sistemi çerçevesinde geliştirilmesi ve kullanılması,
- Zaman çerçevelerine bağlı performans ölçütleri olarak nicel hedefler atamak,
- Organizasyonun stratejik konularını yönetmek için performans ölçümünün kullanımına yönelik proaktif bir tutum benimsemek. (Poister, 2005, s. 1053)

Aynı çalışma, dengeli puan kartlarının kullanılması gibi performans ölçümünün yaygın bir uygulama haline geldiğini açıklamaktadır. Toplum temelli stratejik plan uygulaması, planlama sürecine yerel halkın kapsamlı katılımıyla da sağlanır (Blair, 2004).

3.5.4 Stratejik Planlamanın Sonuçları

Organizasyonlar, özellikle kamu sektöründe organizasyonel kapasitenin ve performansın arttırılması gibi bazı kısa ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejik planlamadan yararlanırlar. Kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinin etkinliğini belirlemek için bu sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı önemlidir. Stratejik planlamanın çeşitli yakın ve uzak sonuçları deneysel literatürde somut veya soyut biçimde belirtilmiştir. Yakın sonuçlar için, kurumsal yetki ve hedeflerin açıklığa kavuşturulması önemli bir somut kazançtır. Stratejik planlama, kamu kuruluşlarının kurum içi yönetim kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olur. Kanıtlar, stratejik planlamanın stratejik düşünmeyi teşvik ederek karar vermeyi geliştirdiğini göstermektedir (Wolf ve Floyd, 2013).

Stratejik planlamanın, kesişen stratejilerin oluşturulması yoluyla farklı program ve kamu kurumlarının birimlerini bütünleştirdiği bildirilmektedir. Ortak bir strateji dilinin geliştirilmesi, farklı bölümler ve çalışanları arasındaki iletişimi geliştirir ve örgütsel stratejiler ile hedefler hakkında ortak bir anlayış ve bağlılık oluşturur. Stratejik planlamanın, somut bir sonucu olan personel faaliyetlerinin seyri ve kontrolü için bir çerçeve görevi görerek kamu kurumlarına da faydalı olacağı düşünülmektedir (Poister ve Streib, 2005).

Stratejik planlamanın beklenen uzak sonuçları çoktur ve deneye dayalı literatür bu etkilerin en azından bir kısmı için destek sağlar. Örneğin, stratejik planlamanın, kurumsal misyon ve hedefleri netleştirmeye yardımcı olarak kamu kuruluşlarına açık bir stratejik yön verdiği gösterilmiştir. Somut olmayan bir sonuç olarak, olumlu ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturarak kamu örgütlerinde stratejik değişime yol açtığı bulunmuştur (Poister ve Streib, 2005).

Hükümette stratejik planlama reformlarının nihai amacı, kamu hizmeti performansını artırmaktır. O halde, performans gelişimi, stratejik planlamanın etkisi için önemli bir başarı ölçütü taşır. Ancak ikisi arasında nedensel bir bağ

kurmak oldukça sorunludur (Eden ve Ackermann, 2013). Stratejik planlama ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, kamu sektöründe ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar buldular.

Kamu kuruluşlarının önceki performansı dikkate alındığında, ABD'deki toplu taşıma acenteleri bağlamında stratejik planlama ile performansın bazı boyutları arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Yazarlar verimlilik ve maliyet-etkililik ölçütlerinde herhangi bir gelişme bulamazken, stratejik planlamanın toplu taşıma kuruluşlarında performans dahilinde “transit sistem kullanımı” ve “sistem üretkenliği” boyutlarını çok güçlü bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Araştırmacılar, özel sektörün hakim olduğu ve rekabete batmış olan ABD toplu taşıma ajansları ile Galler yerel makamlarının bağlamları arasındaki farklılıkların, bulguların gücündeki tutarsızlığı açıklayabileceğini savunmaktadırlar (Poister ve diğerleri, 2013).

Yukarıdaki performans boyutlarının aksine, araştırmalar ayrıca stratejik planlamanın paydaş ve hizmet kullanıcısı memnuniyetini artırdığını bulmuştur. Stratejik planlamanın ABD eyalet kurumlarında ve belediye hükümetlerinde müşteri ilişkilerini, dış ilişkileri ve genel halk desteğini, büyük olasılıkla etkili iletişim ve gelişmiş katılım mekanizmalarını etkilediği bulunmuştur (Poister ve Streib, 2005).

3.6 Kamu Sağlık Alanı Genel Bilgiler

Sağlık kavramı, tanımlanması güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavrama ilişkin tarihsel süreçte yapılmış çok çeşitli tanımlar olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan bu tanımların her biri yapıldıkları tarihsel dönemden ve tanımlamanın yapıldığı kültürden kaynaklı olarak farklılık göstermektedir. Günümüzde genel olarak kabul edilmiş tek bir sağlık tanımı bulunmamasına rağmen sağlık ile ilgili kavramsal çerçeve kapsamında ele alınan çeşitli tanımların olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürde en yaygın ve yaygın olarak kullanılan sağlık tanımlarından biri Dünya Sağlık Örgütü tarafından 1946 yılında yapılan sağlık tanımıdır. Bu tanım şu şekildedir;

“Sağlık, sadece hastalıklardan ve mikroplardan korunma değil, aynı zamanda beden, ruh ve bir bütün olarak sosyal bakımdan bir iyilik halidir” (Kesgin ve Topuzoğlu, 2006, s.47).

Sağlık kavramının, günümüz küresel dünyasında her birey açısından gerek ayrı ayrı gerekse de toplumsal refah düzeyinde toplum sağlığı açısından son derece önemli bir kavram olduğu belirtilebilir.

Kamu Sağlığı ise; bir toplumda büyük halk kitlelerinin sağlık koşulları açısından içinde bulunduğu durum olarak nitelendirilmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü). Bu tezde Kamu Sağlık alanı özel veya uluslararası kurum veya kuruluşların hariç olduğu, devletin yönetim ve idaresindeki alan olarak kullanılmıştır.

3.6.1 Sağlık Tesis Sayıları

Sağlık tesisleri, ilgili otorite tarafından yetkilendirilmiş, sağlık hizmet sunumu gerçekleştirme hakkını elde etmiş tesislerdir. Bu tesisler belirli düzenleme ve denetleme ilkeleri kapsamında sağlık hizmetlerinin sunucusu niteliğindedir. Sağlık tesisleri ya da diğer bir ifade ile sağlık kurumları, diğer endüstriler kapsamında faaliyetlerin sürdüren kurumlar ile oldukça farklı niteliklere ve kendilerine has nitelendirilebilecek özelliklere sahiptir. Sağlık tesislerinin diğer örgütlerden farklılaşmasının temel nedeni, sundukları / arz ettikleri hizmetin diğer hizmet türlerinden son derece farklı niteliklere sahip olması ve hayati nitelik taşımasıdır. Bu kapsamda sağlık tesislerinin ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kavuncubaşı, 2000: 32);

- Sunulan hizmetlerin nihai çıktısının tanımlanması ve ölçümü zordur,
- Sunulan hizmetler karmaşık ve değişkendir,
- Hizmetlerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir,
- Sunulan hizmetlerin hata ve belirsizlik karşısındaki duyarlılık düzeyi son derece yüksektir,
- Uzmanlaşma seviyesi yüksektir ve işlevsel bağımlılık düzeyi çok yüksektir.

2000-2017 yılı arası verileri güncel olarak yayınlanmış olan konu istatistiklerde yataksız sağlık tesislerinin kapsamına sağlık ocağı, aile hekimliği birimi, sağlık evi, verem savaş dispanseri, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması hizmetleri merkezi, kanser erken teşhis tarama ve eğitim merkezi, özel poliklinik, özel tıp merkezleri de dâhildir (TUIK, 2019).

Yıllar	Toplam Sağlık Kurumu Sayısı	Yataklı Sağlık Kurumu Sayısı	Yataksız Sağlık Kurumu Sayısı	Toplam Yatak Sayısı	1000 Kişi Başına Düşen Yatak Sayısı
2000	10 747	1 183	9 564	134 950	2,08
2001	10 581	1 199	9 382	140 710	2,14
2002	9 685	1 156	8 529	164 471	2,48
2003	9 183	1 174	8 009	165 465	2,46
2004	9 038	1 217	7 821	166 707	2,45
2005	8 870	1 196	7 674	170 972	2,48
2006	9 831	1 203	8 628	174 342	2,50
2007	11 839	1 317	10 522	178 000	2,52
2008	13 818	1 350	12 468	183 183	2,56
2009	15 205	1 389	13 816	188 638	2,60
2010	26 993	1 439	25 554	200 239	2,72
2011	27 997	1 453	26 544	194 504	2,60
2012	29 960	1 483	28 477	200 072	2,65
2013	30 116	1 517	28 599	202 031	2,64
2014	30 176	1 528	28 648	206 836	2,66

2015	30 449	1 533	28 916	209 648	2,66
2016	32 980	1 510	31 470	217 771	2,73
2017	33 587	1 518	32 069	225 863	2,79
2018	34 559	1 534	33 025	231 913	2,83

Tablo 3.1: Sağlık Tesis Sayıları (Türkiye İstatistik Kurumu, 2019)

Sağlık tesis sayılarına ve bu tesislerin yatak sayısına göre dağılımı Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yukarıda bulunan Tablo 3.1 kapsamında sunulmaktadır.

3.6.2 Sağlık İnsan Gücü

Türkiye’deki kamu sağlık sektöründe, istihdam türleri aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek gerekmektedir;

- Memur
- Sözleşmeli Personel
- İşçi
- 4924 Sayılı Kanun Kapsamındaki Personel

Sağlık insan gücü kapsamında memur olarak adlandırılan iş gücü 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 4/A maddesi kapsamında atanmaktadır. Sözleşmeli personeller ise yine 657 Sayılı Devlet Memuru Kanunu kapsamında atanmaktadır fakat bu personellerin ilgili oldukları kanun maddesi 4/B’dir. Sözleşmeli sağlık personeli işçi olarak nitelendirilmeyen, belirli bir sözleşme kapsamında devlet kurumlarına alınmış kamu personeli görevlisi olarak tanımlanmaktadır.

Sağlık kurumlarında işçi niteliğinde çalıştırılan bireyler, 657 Sayılı Kanununun A, B ve C maddeleri kapsamında yer alan haller haricinde kalan ve ilgili mevzuat kapsamında tahsisi olan sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleri ile çalıştırılan bireylerdir.

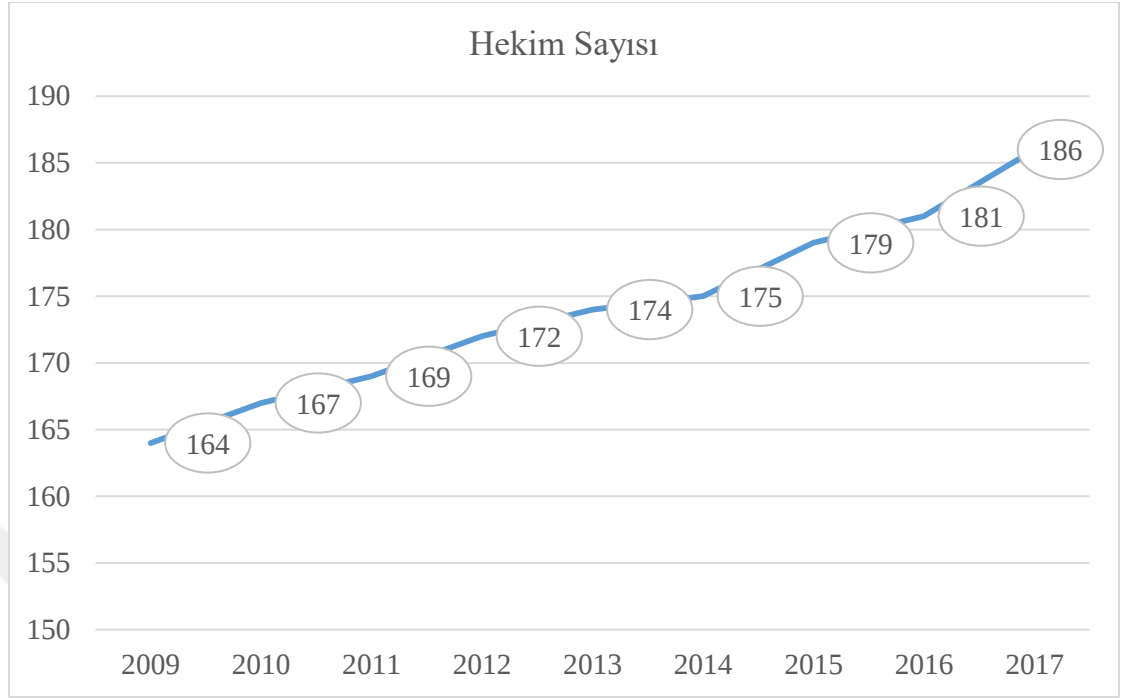
4924 sayılı kanun kapsamında çalışan personel, “*Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*” kapsamında sağlık insan gücünde yerini almış olan bireylerdir (Resmi Gazete, 2003, s. 8521).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanmış son veriler kapsamında sağlık insan gücünde *hekim* sıfatı ile istihdam olan bireylerin yıllar itibariyle dağılımı aşağıdaki Tablo 3.2 kapsamında sunulmuştur;

Yıllar	Hekim sayısı	Hekim Başına Düşen Kişi Sayısı	Hekim Başına Düşen Hasta Müracaat Sayısı
2009	118.641	612.0	4.447
2010	123.447	597.0	4.367
2011	126.029	593.0	4.850
2012	129.772	583.0	4.791
2013	133.775	573.0	4.712
2014	135.616	573.0	4.749
2015	141.259	557.0	4.673
2016	144.827	551.0	4.735
2017	149.997	539.0	4.793
2018	153.128	536.0	5.110

Tablo 3.2: Hekim Sayısı (Türkiye İstatistik Kurumu, 2020)

Hekim sayısı ve hasta arasındaki ilişkinin kurulmasına yönelik olarak 2009 -2018 yılları arasını kapsayan ve 100.000 kişiye düşen toplam hekim sayısı (sektör ayrımı olmaksızın) istatistiğini de incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 3.2: 100.000 Kişiye Düşen Hekim Sayısı (Tüm Sektörler)

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı: 2017, 2018

Şekil 3.2’den anlaşılabacağı üzere; 100.000 kişiye düşen hekim sayısının Türkiye özelinde yıllar itibariyle arttığı ve fakat bu artışın önemli bir eğilim ile gerçekleşmediğini söylemek mümkündür. Türkiye sağlık sektöründeki insan gücünün küresel bazla kıyaslanması noktasında 100.000 kişiye düşen hekim sayısı önemli bir gösterge olmaktadır.

2017 yılı itibariyle, Türkiye’de 100.000 kişiye düşen hekim sayısı olan 186 adet ile dünya genelinde 100.000 kişiye düşen hekim sayısı istatistikleri karşılaştırıldığında Türkiye’nin son derece geri planda kaldığı görülmektedir. Yunanistan’da bu sayı 659 iken, Norveç’de 523, Avusturya’da 513, Portekiz’de 480’dir. Türkiye’ye en yakın istatistik 100.000 kişiye düşen 229 hekim ile Güney Kore’dir. Bu noktada, sağlık işgücünün arttırılmasına yönelik çabaların stratejik planlama süreçlerine dahil edilmesine ilişkin gereklilik ortaya konulmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2017, s. 218).

T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından yayımlanan sağlık sektörüne yönelik en son istatistikler “Sağlık İstatistikleri Yıllığı – 2017” de yer almaktadır. Bu istatistik yıllığında, sağlık personelinin yıllara ve sektörlere göre dağılımı aşağıdaki gibidir;

Ünvan	2014	2015	2016	2017
Uzman Hekim	36 886	38 783	40 544	42 726
Pratisyen Hekim	33 060	35 833	37 173	38 721
Asistan Hekim	7 930	7 973	8 615	8 817
Diş Hekimi	7 640	8 683	9 125	9 768
Eczacı	2 102	2 156	2 318	2 855
Hemşire	94 404	101 722	103 507	112 074
Ebe	48 103	48 078	47 766	49 003
Diğer Sağlık Personeli	97 763	102 243	104 446	111 193
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	189 998	194 689	204 778	215 402

Tablo 3.3: Sağlık Personelinin Yıllara Göre Dağılımı

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017, 2018

Sağlık personelinin yıllar itibariyle dağılımı yukarıda Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

Ünvan	Sağlık Bakanlığı	Üniversite	Özel Sektör	Toplam
Uzman Hekim	42.726	14.415	23.810	80.951
Pratisyen Hekim	38.721	240	5.688	44.649
Asistan Hekim	8.817	15.580	-	24.397
Diş Hekimi	9.768	2.505	15.616	27.889
Eczacı	2.855	348	25.309	28.512
Hemşire	112.074	24.261	29.807	166.142
Ebe	49.003	759	3.979	53.741
Diğer Sağlık Personeli	111.193	11.990	32.234	155.417
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	215.402	70.987	52.852	339.241

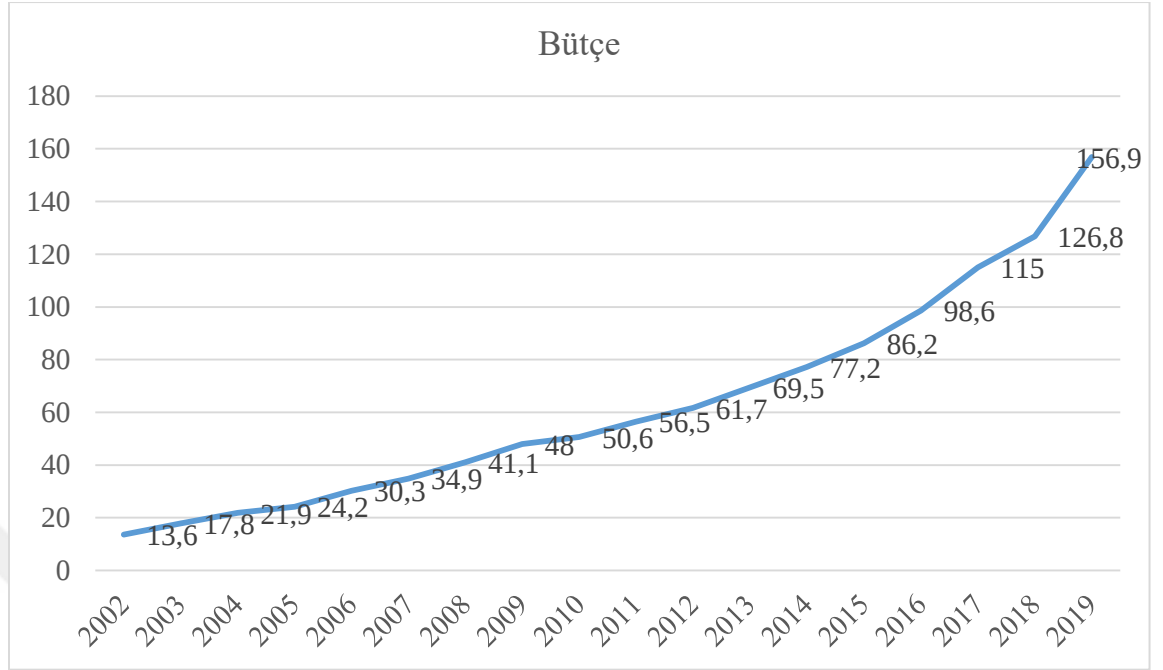
Tablo 3.4: Sağlık Personelinin Sektörel Dağılımı

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017, 2018

Sağlık personelinin sektörel dağılımı ise yukarıda Tablo 3.4’de sunulmaktadır.

3.6.3 Sağlık Alanına Ayrılan Bütçe

Sağlık, toplumsal refah düzeyinin sürdürülmesi noktasında son derece önemli kavramlardan bir tanesidir. Bu çerçevede, genel bütçeden en yüksek paylar genel olarak sağlık alanına aktarılmaktadır. Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, genel bütçe kapsamına giren kamu idareleri için genel bütçeden ayrılan toplam tutar 2019 yılı için 885.204.068.000 TL ve 2020 yılı için 1.010.723.151.000 TL’dir (Vatandaş Bütçe Rehberi, 2019).



Şekil 3.3: Sağlık Alanına Ayrılan Bütçe (Milyar TL)

Kaynak: Vatandaş Bütçe Rehberi, 2019: 1

Sağlık bütçesinin bu bütçeler içerisinde durumu ve yıllar itibariyle sağlık alanına ayrılan bütçe Şekil 3.3’de sunulmaktadır.

	Cari Sağlık Harcaması	Yatırım Harcaması	Toplam Sağlık Harcaması
2009	55 294	2 616	57 911
2010	58 623	3 054	61 678
2011	65 372	3 236	68 607
2012	70 288	3 901	74 189
2013	79 702	4 688	84 390
2014	88 878	5 871	94 750
2015	96 786	7 782	104 568
2016	112 540	7 216	119 756
2017	130 981	9 666	140 647

Tablo 3.5: Cari Yatırım ve Toplam Sağlık Harcamaları (Milyon TL)

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017, 2018: 245

Sağlık sektöründe, yıllar itibariyle cari, yatırım ve toplam sağlık harcamalarına ilişkin bilgiler Tablo 3.5 kapsamında sunulmaktadır.

3.6.3.1 Merkezi Yönetim Bütçesi

Merkezi yönetim bütçesi, merkezi yönetim bütçe kanunu kapsamında madde 1’de yer alan (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerinin bütçelerinden oluşmaktadır. Her yıla ilişkin merkezi bütçe planlaması yapılırken, belirli hedefler ve amaçlar doğrultusunda bu planlama yapılmaktadır. 2020 yılı için hazırlanan merkezi yönetim bütçesi teklifinde sağlık alanı ile ilgili amaçlar; *“sağlık harcamalarında etkinliğin sağlanması için arz ve talep yönlü düzenlemeleri hayata geçirmek, birinci basamak sağlık hizmetlerini güçlendirerek sağlık sistemi içerisindeki etkinliğini artırmak”* şeklinde belirlenmiştir (Sputniknews, 2019).

Türkiye mevzuatı ve işleyişi kapsamında, merkezi bütçe kanunu her yıl Yüksek Planlama Kurulu’nda görüşülmektedir. Sonrasında Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı kapsamında, tahmin raporları çerçevesinde, mali yılbaşından en az 75 gün önce Bakanlar Kurulu tarafından Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sunulmaktadır. Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde merkezi yönetim bütçe kanun tasarısı, maddeler, gelir ve gider cetvellerinin kamu idareleri bazında görüşülmesi ve bölüm bazında onaylanması gerçekleştirilmektedir. Bu onay süreçlerinin tamamlanmasına müteakip olarak merkezi bütçe kanunu mali yılbaşından önce Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

3.6.3.2 Döner Sermaye Bütçesi

Döner sermaye bütçesi en temel anlamda döner sermaye işletmeleri olarak tanımlanan işletmelerinin her bir biriminin, ilgili mali yıl kapsamında elde edeceği beklenen gelirlerini ve gerçekleştirilmesi beklenen giderlerini ifade eden bütçedir.

T.C. Sağlık Bakanlığı özelinde değerlendirildiğinde, Döner Sermaye Dairesi Başkanlığı aşağıdaki amaç ve görevleri gerçekleştirmek üzere faaliyetlerine devam etmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, 2019);

Bakanlığa bağlı birinci basamak döner sermaye işletme birimlerinin bütçeye ilişkin işlemlerinin yürütülmesi, muhasebe ile ilişkili kayıtlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi;

- Bakanlığa bağlı döner sermaye işletmelerinin, bütçeye ilişkin (bütçe + ek bütçe) taleplerini değerlendirmek ve onaylamak,
- Bakanlığa bağlı birinci basamak döner sermaye işletme birimlerine ilişkin açılış ve kapanış işlemlerini gerçekleştirmek,
- Döner sermaye işletme birimleri arasındaki borç ya da karşılığı olmayan kaynak aktarım işlemlerini yürütmek,
- Bakanlığa bağlı döner sermayeli işletmelerin 4734 sayılı kanun kapsamındaki izin taleplerine ilişkin işlemleri sürdürmek.

3.6.3.3 Kurumlara Göre Bütçe Dağılımı

Merkezi yönetim bütçesi kapsamında, Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarının her birine farklı tutarda bütçe ayrılmaktadır. Diğer bir ifade ile her yıl için belirlenen merkezi yönetim bütçesi, o yıl bütçenin belirlenmesi sürecinde öncelikli olan amaçlar ve kurumların istek ve talepleri kapsamında kurumlara arasında farklı oranlarda dağıtılmaktadır.

21.12.2019 yılında Kabul edilen ve 31.12.2019 tarihinde resmi gazetede yayımlanan, 2020 Yılı merkezi bütçesinden T.C. Sağlık Bakanlığının aldığı paya ilişkin genel bir fikir vermesi açısından merkezi bütçeden en yüksek payı alan kurumların dağılımı diğer bir ifade ile; genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerine 2020 yılı için öngörülen bütçe ödenekleri aşağıda bulunan Tablo 3.6'da ki gibidir.

Kurumlar	Bütçe
Cumhurbaşkanlığı	3.152.937.000
Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanlığı	2.182.381.000
Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği	34.787.000
Diyanet İşleri Başkanlığı	11.519.609.000
Devlet Arşivleri Başkanlığı	101.632.000
Milli Saraylar İdaresi Başkanlığı	157.398.000
Strateji Ve Bütçe Başkanlığı	9.073.161.000
İletişim Başkanlığı	368.136.000
Türkiye Büyük Millet Meclisi	1.747.789.000
Anayasa Mahkemesi	73.607.000
Yargıtay	505.290.000
Danıştay	210.775.000
Sayıştay	412.090.000
Adalet Bakanlığı	19.751.360.000
Milli Savunma Bakanlığı	53.859.342.000
İçişleri Bakanlığı	9.672.218.000
Jandarma Genel Komutanlığı	22.968.117.000
Emniyet Genel Müdürlüğü	38.973.189.000
Sahil Güvenlik Komutanlığı	1.128.824.000
Göç İdaresi Genel Müdürlüğü	2.511.171.000
Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı	1.637.171.000
Dışişleri Bakanlığı	4.631.723.000
Avrupa Birliği Başkanlığı	656.672.000
Hazine ve Maliye Bakanlığı	468.270.853.000
Gelir İdaresi Başkanlığı	4.074.536.000
Türkiye İstatistik Kurumu	427.532.000
Milli Eğitim Bakanlığı	125.396.862.000
Sağlık Bakanlığı	58.875.829.000
Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	3.319.102.000
Kültür ve Turizm Bakanlığı	5.127.247.000
Hakimler ve Savcılar Kurulu	93.163.000
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	125.809.131.000
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	7.939.333.000
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	2.827.733.000
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	1.185.359.000
Gençlik ve Spor Bakanlığı	17.810.481.000
Tarım ve Orman Bakanlığı	40.302.916.000
Meteoroloji Genel Müdürlüğü	452.401.000
Ticaret Bakanlığı	5.752.364.000
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	29.026.976.000
Toplam	1.082.021.197.000

Tablo 3.6: 2020 Yılı Merkezi Bütçe Ödenekleri – Kurumlar Arası Dağılım

Kaynak: <https://www.memurlar.net/haber/862076/butceden-en-yuksek-payi-alan-bakanliklar.html>

Tablo 3.6 incelendiğinde; Hazine ve Maliye Bakanlığı, yaklaşık 468,3 milyar lira ödenekle 2020 yılı merkezi bütçeden en fazla payı alacak kamu idaresi olduğu görülmektedir. Bunu takiben; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı 125,8 milyar lirayla 2'nci, Milli Eğitim Bakanlığı ise 125,4 milyar lirayla 3'üncü sırada yer alan kurum olduğu görülmektedir (Kaynak: AA, memurlar.net, 2019).

3.7 Stratejik Planlama Farkındalığı

Stratejik planlama süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi ve beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi noktasında, diğer tüm süreçlerde ve olgularda olduğu gibi doğru algılanmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama süreçleri, örgütün ve aktörlerinin algıladığı ve fark ettiği kadar vardır. Dolayısıyla, stratejik planlama süreçlerine ilişkin farkındalığın geliştirilmesi ve bu farkındalığın bilinçli farkındalığa evrilmesi stratejik planlama süreçleri açısından son derece önemlidir (Leontiades ve Tezel, 1980).

Stratejik planlamaya yönelik farkındalığın oluşturulması noktasında; farkındalık, psikolojik bilinç ve bilinçli farkındalık kavramları önem arz etmektedir. Bu üç kavramı detaylı bir şekilde irdelemeden önce, tüm bunların gerçekleşmesi için gerekli olan önemli bir kavramın *algının* stratejik planlama ile ilişkisinin kurulması faydalı olacaktır (Leontiades ve Tezel, 1980; Osland, vd., 2007).

Algı en temel anlamda, bireylerin çevrelerine yönelik bilgi edinmeleri noktasındaki ana kaynaktır ve duyuşal süreçler ve uyarıcılar ile desteklenerek anlamlı deneyimlere çevrilme sürecini ifade etmektedir. Algılama süreçleri ile bireyler, kendi çevrelerinde ilgi ve alaka duydukları olayları ve olguları seçmektedirler. Algıya göre kimi insanlar için önemli olan şey diğerleri için önem arz etmemektedir. İşte bu noktada, stratejik planlama süreçlerine ilişkin farkındalığın yaratılması noktasında öncelikle bu süreçlerin algılanmasının öneminin altını çizmek gerekmektedir. Ancak bir olgunun, olayın ya da sürecin algılanması, bu sürece ilişkin farkındalığın gelişmesi ve eş zamanlı olarak da bilinçli farkındalık düzeyine erişilmesi anlamını taşımamaktadır (Maund, 2003: 2).

Bu kavramlar arasındaki farklılıkların ortaya konulması ve stratejik planlama-farkındalık-bilinçli farkındalık kapsamında stratejik planlama farkındalığı kavramının değerlendirilmesi noktasında kavramlara ilişkin detay bilgilendirme takip eden başlıklarda yer almaktadır.

3.7.1 Farkındalık Kavramı

Farkındalık kavramı, temel olarak psikoloji biliminin bir kavramıdır. Ancak, son yıllarda, bu kavram özellikle insan odaklı süreçlere sahip olan her sosyal bilim alanı tarafından önemle üzerinde durulan bir kavram halini almıştır. Örgütler de insan kaynağı ile beslenen ve insan kaynağının yani çalışanların birçok süreçte önemli olduğu kurumlar olduğu için, insana yönelik *farkındalık* kavramı örgüt alanyazınında da önemli ve üzerinde durulan bir kavram halini almıştır (Akdemir, 2010, s. 325).

Farkındalık en temel anlamda, *bilinç* kavramı ile ilişkilendirilerek açıklanan bir kavramdır. Dolayısıyla, genel anlamda, bireyle ve özellikle de psikolojik açıdan gelişmiş, olgunlaşmış bireyler ile ilişkilendirilen bir kavram olan farkındalık kavramı psikolojik bilinç kavramının en önemli boyutudur. Diğer bir ifade ile psikolojik bilinç durumu mevzu bahis olduğunda eş zamanlı olarak da farkındalık kavramından söz edildiği söylenebilmektedir. Farkındalık sağlıklı olarak kabul gören bir psikolojik bilinç düzeyinin sürdürülmesi noktasında ana etkindir (Şahin & Yeniçeri, 2015, s. 49).

3.7.2 Psikolojik Bilinç

Psikolojik bilinç, bireyin kendi yaşantısı ve davranışlarına yönelik nedensel yanıtları alabilmesi amacı ile duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını irdelemesi ve bunlarla ilişkili olanları irdeleyebilmeye yönelik yetenek olarak tanımlanmaktadır (Şahin & Yeniçeri, 2015, s. 47).

Psikolojik bilinç ve farkındalık kavramları eş zamanlı olarak değerlendirilen ve birbirleri ile olan organik ilişkileri son derece kuvvetli olan kavramlardır. Psikolojik bilinç kavramı, bireyin duygularının, düşüncelerinin ve davranışlarının nedenlerini keşfetmesi ile ilgilidir ve bu keşif ancak bireyin farkındalık düzeyinin yüksek olması noktasında gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, farkındalık, psikolojik bilincin en temel ögesidir (Şahin & Yeniçeri, 2015, s. 49).

3.7.3 Bilinçli Farkındalık

Bilinçli farkındalık ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde sosyal bilimler alanyazını kapsamında genel kabul görmüş tek bir tanımın olmadığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmakla birlikte ortak bir temanın var olduğunun altını çizmek gerekmektedir (Brown ve Ryan, 2003: 822).

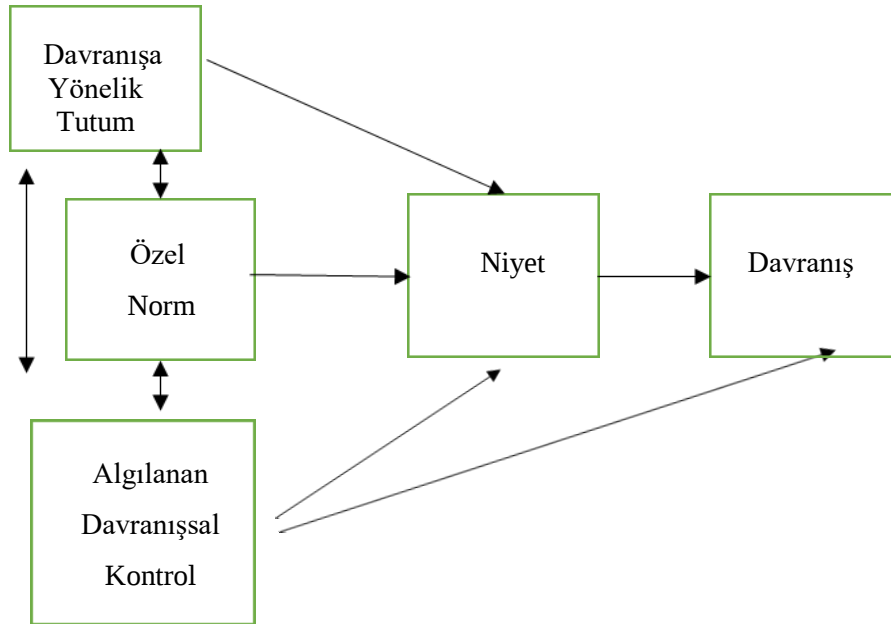
Bilinçli farkındalık kavramını, mevcut olan tecrübeye veya an itibariyle yaşanan olaylara karşı çoğalan bir dikkat olarak tanımlanmaktadır. Bilinçli farkındalık odaklanmış dikkat içermektedir ve bu özelliği kapsamında da *yargılamamak* kriterini içerisinde barındırmaktadır. Bu önemli özelliğinden yola çıkarak Martin (1997) bilinçli farkındalık kavramını, ana dair, açık, net, yargılama içermeyen dikkatli bir yönelim olarak değerlendirmektedir. Diğer bir tanımlamaya göre bilinçli farkındalık, an itibariyle gerçekleşen deneyimlere yönelik yargılama içermeyen, kabul etme içeren, yöneltici ve yoğun bir dikkate ilişkin farkındalık olarak tanımlanmaktadır (Kabat-Zinn, 2003: 145).

Bilinçli farkındalığa ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, kavramın bir takım bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin varlığı kapsamında bilinçli farkındalık kavramından bahsedilebileceği görülmektedir. Lenger et.al. (2017) bu bileşenleri, dikkat, kabullenme, yargılama yapmama, anda olma, gözlem yapma, tanımlama, tepkisiz olma şeklinde değerlendirmektedir.

3.8 Stratejik Planlama Tutum ve Davranışı

Stratejik planlama kavramı kapsamında tutum ve davranışların planlanmış davranış teorisi boyutları olan; davranışa yönelik amaç, davranışa yönelik tutum ve özel norm kapsamında incelenmesi faydalı olacaktır. Davranışsal temelli inançlar, olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkması muhtemel, davranışa yönelik tutumları oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, normatif olarak değerlendirilen inançlar, algıya tabi sosyal baskı ya da öznel normlar ile sonuçlanmaktadır. Bu ilişkisel etkileşim düzeyini değerlendiren teori planlanmış davranış teorisidir (Erten, 2002, s. 220-222).

Planlanmış davranış teorisi, bir bireyde bir davranışın oluşması noktasında öncelikle davranışa yönelik bir amacın olması gerektiğini savunan bir teoridir. Şekil 3.4'te görüldüğü gibi; Teori kapsamında davranışa yönelik amaç üç temel faktörden etkilenmektedir. Bunlar, davranışa yönelik tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolüdür (Yılmaz & Doğan, 2016, s. 194).



Şekil 3.4: Planlanmış Davranış Teorisi

Kaynak: (Yılmaz & Doğan, 2016, s. 194)

Planlanmış davranış teorisinin ilk çıkışının 1975 yılında Ajzen ve Fishbein tarafından olduğu bilinmektedir. Takip eden başlıklarda planlanmış davranış teorisinin temel odakları değerlendirilmektedir.

3.8.1 Davranışa Yönelik Tutum

Davranışa yönelik tutum en temel anlamda, davranışa ilişkin beklentilere yönelik algılama ile algılanan davranış değerlendirmelerinin bileşimidir ve bu bileşim davranışa yönelik inançlar kapsamında açıklanmaktadır. Bu kapsamda eğer bireyin bir davranışa yönelik olarak olumlu tutumu ya da değerlendirmesi var ise, konu olan davranışa yönelik sahip olacağı amacın da güçlü olması durumu ortaya çıkacaktır. Tam tersi olarak da bir bireyin bir davranışa ilişkin beklentisi ya da değerlendirmesi olumlu değilse, bireyin davranış ile ilişkili tutumunun da zayıf ya da olumsuz olması beklenmektedir (Karademir, 2013; Ajzen, 1991).

3.8.2 Özel Norm

Özel norm, normatif inançlar kapsamında açıklanabilen bir kavramdır. Normatif inançlar da temel olarak normatif düzeydeki beklentiler ve bireysel güdülerini kapsamaktadır. Normatif inançlar, sosyal çevrede / toplumsal çevrede var olan baskılara yönelik bireyin tutum ve davranışlarıdır. Diğer bir ifade ile özel norm, bireyin toplumsal baskıları karşılama şeklidir (Erten, 2001; Karademir, 2013).

3.8.3 Algılanan Davranış Kontrolü

Algılanan davranış kontrolü kavramı, bir birey tarafından algılanan davranışa yönelik zorlukların ve kolaylıkların kesişim kümesi olarak adlandırılan kontrol inancı kavramı ile açıklanmaktadır. Bir davranışın gerçekleştirilmesi zorlaştıran ya da kolaylaştıran, bireyin sahip olduğu inançlar, algılanan davranışın kontrolü kısmında yer almaktadır. Bir diğer ifade ile algılanan davranış kontrolü,

bireyin algıda seçicilik sergilediği davranışı ne düzeyde kontrol edebileceğine yönelik olarak sahip olduğu algıdır. Algılanan davranış kontrolü kavramı, stratejik planlama tutum ve davranışında *amacı* en yüksek düzeyde etkileyen faktörlerden bir tanesidir (Ajzen, 2006).

3.9 Stratejik Planlama Katılımı ve İlgili Tanımlar

Stratejik planlama katılımı ya da diğer bir ifade ile stratejik planlamada katılımcılık, stratejik planlama süreçlerinin etkinliği ve etkililiği üzerinde önemli etkisi olan bir faktördür. Stratejik planlama katılımının öneminin detaylandırılması noktasında önemli ve ilişkili tanımlamalara geçiş yapmadan önce, stratejik planlama süreçlerinde tüm katılımcıların paydaş olarak nitelendirilmesi gerektiğini ve katılım süreçlerinin şeffaflığının ve süreçler kapsamındaki etkileşimin doğruluğunun stratejik planlama katılımı açısından önemi olduğunun altını çizmek gerekmektedir (Ajzen, 2006).

3.9.1 Sosyal Sermaye

Sosyal sermaye birden çok birey arasında iş birliğinin teşvik edilmesine yönelik varolan resmi olmayan (gayri resmi) bir norm olarak değerlendirilmektedir (Fukuyama, 2001, s. 7). Günümüz örgüt alanyazının oldukça popüler bir kavramı olan sosyal sermaye kavramını Putnam (1995, s. 664); amaçların etkinliğine katkı sağlamak için amaçlara katkı sağlayan bireylerin hareketlerini oluşturan normlar, güven ortamı ve işbirliği sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımlamaya göre sosyal sermaye, ortak ilişkisel düzeylerde tanımlanmış kurumsal düzeydeki ilişkilerin sürdürülebilirliğinin sağlanması noktasında kullanılan işbirliği süreçlerinin tamamıdır (Bourdieu, 1986, s. 247).

Sosyal sermaye kavramına yönelik birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar genel olarak sosyal sermayeyi, içsel ve dışsal açıdan ele almaktadırlar.

Bu kapsamda, sosyal sermayeye ilişkin içsel yaklaşımlardan ve dışsal yaklaşımlardan söz etmek mümkündür (Özen ve Aslan, 2006).

Bu yaklaşımların sosyal sermayeyi ele alış biçimleri ve boyutları kapsamındaki farklılıkları aşağıda Tablo 3.7’de sunulmaktadır.

Boyutlar	İçsel Yaklaşımlar	Dışsal Yaklaşımlar
Tanımlamalara Yönelik Vurgu	Topluluk içerisindeki işbirliğin sağlanması ve ortak amaca ulaşması için sosyal yapının özellikleri önemlidir	Sosyal ilişkiler açısından kaynaklı olan ve avantaj teşkil eden kaynaklar ve fırsatların tamamı, sosyal sermaye açısından önemlidir
Sahiplik	Sosyal sermaye topluluğun ortak malıdır	Sosyal sermaye ilgili aktörün özel malıdır
Oluşum	Sosyal sermaye topluluğun içerisinde oluşan bir kavramdır	Sosyal aktör ve sosyal aktörler ile olan ilişkilerdeki yapısal boşluklar sosyal sermayenin olduğu alanlardır
Sosyal ağ	Toplum içerisinde yer alan biçimsel olmayan ilişkiler sosyal ağ olarak nitelendirilmektedir	Sosyal aktörün topluluk içerisindeki ve dışarısındaki niteliksel ve yapısal bağlantıları sosyal ağ olarak nitelendirilmektedir
Kaynak	Sosyal sermayenin kaynağı sosyal ilişkilerin biçimlenmesi üzerinde hâkim olan değerler, inançlar ve tutumlardır	Sosyal ilişkilerin yapısı (direkt olması, yoğunluğu vb.) sosyal sermayenin kaynağıdır

Oluşum	Sosyal sermaye verili bir varlık şeklinde oluşmaktadır	Sosyal sermaye edinilebilir, kazanılabilir bir yetidir
Güven	Sosyal sermayenin esası güvendir	Güven sosyal sermayenin oluşması üzerinde bir etmendir

Tablo 3.7: Sosyal Sermaye Yaklaşımları

Kaynak: Özen ve Aslan, 2006, s. 134.

Sosyal sermaye sahip olduğu kaynaklar ve etkiler itibarıyla değerlendirildiğinde, yöneticiler açısından örgütsel birçok süreçte ve özellikle de stratejik planlama süreçlerine yönelik katılımı önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermaye, örgüt içerisindeki tutumları, değerleri, gelenek ve görenekleri, örgüt kültürünü, çalışma ortamlarını kapsamaktadır ve dolayısıyla sosyal sermayenin yapısı ve varlığı bu kavramların etki sahibi olduğu stratejik planlama süreçleri açısından önem teşkil etmektedir (Westlund ve Nilsson, 2005, s. 1082).

3.9.2 Bilgilendirme

Herhangi bir sürece ilişkin bir bireyin ya da bir topluluğun dâhil olmasına yönelik bir istek var ise, bu sürece ilişkin tam, doğru, eksiksiz ve nesnel bilginin sağlanması ve ilgililere aktarılması önem arz etmektedir. Net olmayan süreçlere dâhil olmak, özellikle risk algısı düşük bireyler açısından önemli bir handikaptır. Dolayısıyla, stratejik planlama süreçlerine yönelik bilgilendirme, katılımın sağlanmasına yönelik hedefin gerçekleştirilmesi noktasında birincil önceliktir. Nesnel, dengeli, açıklayıcı ve anlaşılır bilginin doğru iletişim araçları ve iletişim süreçleri ile paydaşlara aktarılması durumunda stratejik planlama süreçlerine yönelik katılım düzeyi arttırılacaktır (Arıbaş, 2013, s. 90).

3.9.3 Danışma

Katılım ve danışma kavramları birbirlerinden nüanslar ile ayrılan kavramlardır. Terim olarak danışma, birçok örgütte iletişim süreçleri ile ilgili olan geniş kapsamlı bir terim olarak kullanılmaktadır. Ancak stratejik planlama süreçlerine katılım boyutuna danışma, katılımın gerçek paydaşlarına ilişkin taahhüdünün gerçekleştirilmesine yönelik olarak bilgi ve tavsiye verme süreçlerindeki kontrol ve etkinliktir. Dolayısıyla, stratejik planlama süreçlerine katılım boyutunda, katılımın gerçekleşmesi ve bir parça olarak süreçte yer alınabilmesi noktasında tavsiye ve bilgi akım süreçlerinin danışma kavramı ile içinin doldurulması gerekmektedir (Involve, 2015).

3.9.4 Topluluk Öncülüğündeki Girişimler

Topluluk öncülüğündeki girişimler genel olarak, katılım analizlerinin haricinde yer almaktadırlar. Ancak, bu girişimler ile açık bağlantıların varlığından söz etmek mümkündür. Toplum öncülüğünde yürütülen kampanyaların gerçekleştirilmesinden hariç olarak toplumsal projelere dâhil olanların kapasiteleri ve ilgilerinin geliştirilmesine katkı sağlanmaktadır. Bu kapsamda da politika düzeyinde katılım konusunun başarısına katma değer yaratılmaktadır (Involve, 2015).

3.10 Stratejik Planlama Katılım İlkeleri

Stratejik planlama sürecinde katılımcılık temel unsurlardan bir tanesi olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlamanın paydaşların ve örgütün temel ihtiyaçlarına yönelik katkı sağlaması ve başarıya ulaşması noktasında katılımın sağlanması, azami düzeyde paydaş fikirlerinin süreçlere dâhil edilmesi ve katılımcılığın sağlanması noktasında kullanılması gerekli araçların stratejik planlama sürecinin başında detaylı bir şekilde belirlenmesi önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik planlama sürecinin en başında, paydaşların katılımının

sağlanması noktasında ne tip bir yaklaşımın benimseneceğine ilişkin belirlemelerin yapılması, hangi düzeyde katılımcılık beklendiğine ilişkin mutabakata varılması önemlidir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2012).

Stratejik planlamada katılımcılık ilkeleri kapsamında altını çizmek gereken önemli nokta, katılımcılık ya da katılım olarak adlandırılan kavramın, stratejik planlama sonucunda oluşacak çıktılarından faydalanmak anlamına gelmediğidir. Stratejik planlamada katılım, stratejik planlama sürecinin tüm aktörlerinin (paydaşlarının) sürece ortak çaba ve fayda sağlaması anlamına gelmektedir. Bu süreçte hem stratejik planlamanın iç müşterilerinin hem de dış müşterilerinin, belirlenen düzeylerde sürece dâhil olması stratejik planlamada katılım kavramını açıklamaktadır (Involve, 2015).

Katılım, stratejik planlama süreçlerinin özümzenmesine ve benimsenmesine katkı sağlayan önemli bir kavramdır. Özellikle belirtilmesi gereken nokta, her süreçte uygulanan farklı teknikler olduğu gibi, katılımın da stratejik planlama süreçlerinde varlığına yönelik teknikler bulunmaktadır. Ancak altı çizilmesi gereken husus, stratejik planlama süreçlerinde katılımın var olması için üst düzey karar vericilerin katılımcılığı destekleyen politikalar gütmemesinin önemidir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2017).

Stratejik planlama sürecinde, katılımın sürdürülebilir kılınması önemlidir. Diğer bir ifade ile katılımın önemli ilkelerinden bir tanesi devamlılıktır. Bu noktada, stratejik planlama sürecindeki aşamalarda, majör değişimler olduğu noktada, paydaş katılımının bir kere daha değerlendirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması, katılımcılığın devamlılığı açısından önemlidir. Stratejik planlama katılım ilkesinin önemli faydaları bulunmaktadır. Stratejik planlama sürecinin planlama aşamasında ve uygulama aşamalarında, paydaşların etkin katılımının sağlanması şeffaflığı, hesap verebilirliği, meşruluğu ve güveni beraberinde getirecektir. Bunun yanı sıra katılım ilkesi ile beraber, gerçek anlamda ihtiyaçların ve sorunların ortaya çıkması

sağlanacak ve bu sorunlara uygun çözümlerin getirilmesi ile stratejik planlama sürecinin yaratacağı katma değer artacaktır (Involve, 2015).

Stratejik planlama katılımı, gelişmiş ve refah düzeyi yüksek ülkelerin bu duruma gelmesinde ve gelişmişliklerini sürdürülebilmeleri noktasında son derece önemli bir kavram olan *demokrasi* kavramının stratejik düzeye indirgenmiş boyutudur. Bu nedenle, stratejik planlama süreçlerine katılım ilkesi kapsamında, demokrasi kavramının süreçlere entegrasyonu sağlanmaktadır.



4 ARAŞTIRMA VE İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacının; Kamu sağlık alanında devlet ve eğitim araştırma hastanelerinde çalışmakta olan hemşire, doktor ve idari personelin stratejik planlamaya katılım düzeylerinin tutumları ile olan ilişkisinde stratejik planlama farkındalığının aracılık rolü bulunup bulunmadığı araştırılarak stratejik planlama sürecinin bu alt boyutları hakkında daha ileri bilgi düzeyine ulaşabilmek olduğu belirtilebilir. İki iç paydaş olan; Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerindeki bu kadroların temel seçim nedeni ise stratejik planlama sonuç ve başarısına etki eden saha uygulayıcıları olmalarındandır.

Diğer bir ifade ile; Stratejik planlamaların hazırlık aşamasında stratejik planlama katılımının tutumu ne düzeyde etkilediği ve buna ilave olarak katılım ile tutum arasında bir etki var ise esas Araştırma amacı olan farkındalığın bu süreçte nasıl bir rol oynadığını tespit etmek olarak belirtilebilir. Böylelikle farkındalığın önem ve rolü tespit edilecek ve buna uygun stratejiler planlama başarısı için tasarlanabilecektir.

Bu amaçlara ilave olarak araştırmaya konu olan Kamu Sağlık Alanı çalışanlarının stratejik planlamaya katılımlarının, stratejik planlama tutumlarının ve farkındalıklarının arasındaki ilişkileri ölçerek stratejik planlama başarısını arttırıcı bu değişkenler hakkında daha ileri bilgi sağlanması yönünde olduğu belirtilebilir.

4.2 Araştırmanın Önemi

Araştırma kendi içinde birkaç önemi birden taşımaktadır. Bunların içinde; henüz fazlaca işlenmemiş bir alan olması, paydaş sürecine katkı sağlayacak araştırma sonuçlarının olacağının öngörülmesi ve ilave olarak elde edilecek yeni bulgular ışığında paydaş seçme stratejisi, farkındalığın stratejik planlama

sürecindeki yeri ve öneminin belirlenmesi ile buna uygun stratejilerin düzenlenebilecek olması olarak belirtilebilir.

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Tez veritabanı Aralık 2020 itibarıyla incelendiğinde; Tüm anabilim dallarına bakılmak suretiyle *Stratejik Planlama* ile ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiş ve tez sayısının sistemde 258 adet olduğu görülmüştür. Bunların arasından 109 tez İşletme Anabilim dalına ait olduğu görülmüştür. Bu tezlerin içinde Sağlık alanında stratejik planlamaya yer vermiş birkaç tez olduğu görülürken Kamu Sağlık alanında stratejik planlamaya ilişkin bir Araştırma veya tez YÖK veritabanında bulunamamıştır.

Kamu Sağlık alanında stratejik planlamaların hazırlık sürecinde birçok makam, kurum ve paydaşlar bulunmaktadır. İç paydaş ve dış paydaş olmak üzere toplamda iki ana grup bulunmaktadır.

2014-2019 T.C. Sağlık Bakanlığı stratejik planına göre; aşağıda bulunan Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi iç paydaşlarda 32 farklı kurum bulunmaktadır. Bunlarda kendi içinde birincil, ikincil ve üçüncül paydaş olarak gruplanmaktadır.

İç paydaşların açıklanması Tablo 4.2'de dış paydaşlarının sunulmasının ardından aşağıda açıklanmaktadır.

İç Paydaşlar		
Birincil	İkincil	Üçüncül
1. Bakan. 2. Bakan Yardımcısı. 3. Müsteşar. 4. Müsteşar Yardımcıları. 5. Sağlık Politikaları Kurulu. 6. Sağlık Meslekleri Kurulu. 7. Tıpta Uzmanlık Kurulu. 8. Merkez Teşkilat Birim Amirleri. 9. Merkez Teşkilat Çalışanları. 10. Bağlı Kuruluşların Amirleri. 11. Bağlı Kuruluşların Çalışanları. 12. Taşra Teşkilatlarının Çalışanları. 13. İl Sağlık Müdürlükleri. 14. Halk Sağlığı Müdürlükleri. 15. İlçe Sağlık Müdürlükleri. 16. Aile Sağlığı Merkezleri. 17. Toplum Sağlığı Merkezleri. 18. AÇSAP Merkezleri. 19. Halk Sağlığı Laboratuvarları. 20. Verem Savaş Dispanserleri. 21. 112 Acil Komuta Merkezleri. 22. Devlet Hastaneleri. 23. Eğitim ve Araştırma Hastaneleri. 24. Dal Hastaneleri. 25. Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri ve Hastaneleri. 26. Rehabilitasyon Merkezleri. 27. Kanseri Erken Teşhis ve Tarama Merkezleri. (KETEM).	1.Yüksek Sağlık Şurası. 2.İç Denetim Birimi. 3.Müfettişler ve İç Denetçiler.	1. Valiler. 2. Kaymakamlar.

Tablo 4.1: T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 İç Paydaşları

Dış Paydaşlar		
Birincil	İkincil	Üçüncül
1. Vatandaşlar. 2. TBMM. 3. Başbakanlık. 4. Maliye Bakanlığı. 5. Kalkınma Bakanlığı. 6. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı. 7. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). 8. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. 9. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. 10. Orman ve Su İşleri Bakanlığı. 11. İçişleri Bakanlığı. 12. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. 13. Kültür ve Turizm Bakanlığı. 14. Avrupa Birliği Bakanlığı. 15. Adalet Bakanlığı. 16. Danıştay. 17. Anayasa Mahkemesi. 18. Sayıştay. 19. Yargıtay. 20. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK). 21. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). 22. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı. 23. Toplu Konut İdaresi Başkanlığı. 24. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı (TÜİK). 25. Üniversiteler. 26. Devlet Personel Başkanlığı. 27. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK). 28. Tütün ve Alkol Piyasası Düzenleme Kurumu (TAPDK). 29. Türkiye Atom Enerjisi Kurumu. 30. Türk Akreditasyon Kurumu. 31. Askeri Sağlık Kuruluşları. 32. İl Özel İdareleri. 33. Belediyeler.	1. Ekonomi Bakanlığı. 2. Gençlik ve Spor Bakanlığı. 3. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. 4. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. 5. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı. 6. Milli Savunma Bakanlığı. 7. Dışişleri Bakanlığı. 8. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı. 9. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu. 10. Türk İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı. 11. Diyanet İşleri Başkanlığı. 12. Emniyet Genel Müdürlüğü. 13. Adli Tıp Kurumu. 14. Karayolları Genel Müdürlüğü. 15. Türk Standartları Enstitüsü (TSE). 16. Savunma Sanayi Müsteşarlığı. 17. Merkez Bankası. 18. GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı. 19. Vakıflar Genel Müdürlüğü. 20. Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.	1. Meslek Birlikleri. • Türk Tabipler Birliği. • Türk Diş Hekimleri Birliği. • Türk Eczacılar Birliği vb. 2. Sendikalar. 3. Özel Sağlık Kuruluşları. 4. Dernekler. • Kızılay. • Yeşilay. • Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği. • Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği. • Hasta ve Hasta Yakını Hakları Derneği. • Aile Hekimleri Dernekleri Federasyonu. • Halk Sağlığı Uzmanları Derneği. • Türk Hemşireler Derneği. • Sağlık İdarecileri Derneği. • Türk Ebeler Derneği. 5. Uluslararası Paydaşları. • Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ). • Birleşmiş Milletler. • Avrupa Birliği. • UNICEF. • UNESCO. • UNDP. • UNAIDS. • UNFPA. • Dünya Bankası. • OECD. • Uluslararası Çalışma Örgütü. 6. Diğer Sivil Toplum Kuruluşları (STK).

Tablo 4.2: T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Dış Paydaşları

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planına göre birincil, ikincil ve üçüncül olmak üzere toplamda 59 dış paydaş grubu bulunmaktadır.

Birincil iç paydaşlar, Sağlık Bakanlığı tarafından verilen hizmetlerde, stratejik plan hazırlama sürecinde, bünyesinde yürütülen faaliyetlerin uygulanmasında, izlenmesinde, değerlendirilmesinde ve denetlenmesinde doğrudan görev yapacak kişi, birim, kurum, kuruluş veya gruplardır. Bu grubun en önemli iç paydaşı Bakanlık üst yönetimi ve Sağlık Bakanlığı çalışanlarıdır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

İkincil iç paydaşlar ise Sağlık Bakanlığı tarafından verilen hizmetlerde stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetlerin uygulanmasında, izlenmesinde, değerlendirilmesinde ve denetlenmesinde doğrudan etkili olacak kişi, birim, kurum, kuruluş veya gruplardır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

Üçüncül iç paydaşlar Sağlık Bakanlığı tarafından verilen hizmetlerde stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetlerin uygulanmasında, izlenmesinde, değerlendirilmesinde ve denetlenmesinde doğrudan etkili olmayacak, ancak yaptıkları raporlar ile kurumu dolaylı olarak etkileyebileceklerdir. Gruplar halinde aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalardan oluşmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

Birincil dış paydaşlar, Sağlık Bakanlığı tarafından sağlanan hizmetlerden ve stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve bu faaliyetlere doğrudan izin, vize veya onay veren, kurum ve kuruluşlardır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

İkincil dış paydaşlar Sağlık Bakanlığı tarafından sağlanan hizmetlerden ve stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetlerden doğrudan / dolaylı olarak etkilenen ve dolaylı olarak yetkilendiren, vize alan veya onaylayan siyasi, hukuki,

mali ve teknik destek veya gruplardır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

Üçüncül dış paydaşlar, Sağlık Bakanlığı tarafından verilen hizmetlerden ve stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetlerden doğrudan / dolaylı olarak etkilenen, Bakanlığı olumlu veya olumsuz etkileyebilecek ulusal / uluslararası kurum, kuruluş veya gruplardır (T.C. Sağlık Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Planı).

Tezin araştırma bölümü için; bu kurumların içerisinde kamu hastaneleri seçilerek, idari personel, hemşire ve hekimlerin stratejik planlamaya katılımlarının stratejik planlama tutumları üzerindeki etkisi incelenirken stratejik planlama farkındalıklarının aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini araştırılmak istenmiştir. Bu tip bir araştırma için seçilebilecek birçok pozisyon, kurum ve konu bulunuyorken alanyazının bu alanda az bir araştırmaya sahip olması ve bu tez ile gerçekleştirilen araştırmanın ise bundan sonraki yapılacak tezler başta olmak üzere, çalışmalar, eğitimler ve planlamalar için bir katkısı olma noktasında yapılan araştırmanın fayda verebileceği düşünülmektedir. Buna ilave olarak Kamu Sağlık alanında yapılacak daha sonraki planlamalar ve süreç içerisinde sahadaki uygulayıcıların farkındalık, tutum ve katılım düzeyindeki tezin araştırma bölümü sonuçlarının saha uygulayıcıları açısından değerlendirilip stratejik planlama süreçlerinin istenilen hedeflerine ulaşmada katılım, farkındalık ve tutumlarının etkisinin görülebileceği düşünülmüştür.

İnsanların farkındalığının önemi ile ilgili olarak; Başlatılan stratejik planlama çalışmalarının başarısını sağlayacak temel unsurlar, sistemin kilit karar vericiler ve personel tarafından sahiplenilmesi ve kamu tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin artırılması hedefidir. Türk kamu yönetiminde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile uygulanmaktadır. Ancak daha da önemlisi; Değişim ve gelişmeyi önce akıl ve akılda gerçekleştirmektir (Gürer, 2006).

4.3 Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi olarak; Stratejik Planlama sürecinde, Stratejik Planlama Katılım düzeyinin Stratejik Planlama Tutumu üzerindeki etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığının aracı bir role sahip olup olmadığı şeklinde belirtilebilir.

4.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın baş kısıtının Sağlık Bakanlığı stratejik planlama sürecinin iç ve dış toplam 91 paydaşından ikisi olan Devlet ve Eğitim Araştırma hastanelerinin seçilmiş olduğu düşünülmektedir. Buna göre; T.C. Sağlık Bakanlığı 2018 yılsonu verilerine göre Sağlık Bakanlığı çalışanı olarak toplam 1.016.401 kişi bulunmaktadır. Bu çalışanların; 153.128'inin hekim, 30.615'inin diş hekimi, 190.499'unun hemşire, 177.409'unun diğer sağlık personeli, 56.351'inin ebe, 32.032'sinin eczacı ve 376.367'sinin ise diğer personel ve hizmet alımı şeklindedir (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2018).

T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Bilkent yerleşkesinde gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda sözel olarak alınan bilgiler doğrultusunda Kamu Sağlık alanında stratejik planlamaların hazırlanmasında tüm bakanlık çalışanları ve paydaşlar dahil toplam sürece katkı sağlayan kişinin sayısının en fazla ve yaklaşık 3.000 kişi civarında olduğu öngörülmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, Ankara Bilkent Yerleşkesi, Stratejik Planlama Daire Başkanlığı Sözel İstişareler).

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise; Stratejik Plana dahil olan ilgili tüm kurum ve kuruluşların arasından ağırlıklı olarak İstanbul ve Ankara illerine ait sadece yazılı onay veren kamu hastanelerinin idari personeli, hemşireleri, hekimleri ve yöneticilerinin dahil edilmiş olmasıdır. Buna ilave olarak Kamu Sağlık alanında stratejik planlama sürecine birçok kurum ve kuruluş paydaş olarak katılım

sağlamaktadır. Stratejik Planlama sürecinde katılım sağlayan iç ve dış paydaşlar yukarıda 4.2 *Araştırmanın Önemi* bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de görüleceği üzere T.C. Sağlık Bakanlığının hazırlamış olduğu stratejik planda paydaş kurum ve kuruluşlarının çok geniş olmasından ötürü saha uygulayıcısı ve son noktada hizmet verdiği düşünülebilecek Devlet Hastanesi ve Eğitim Araştırma Hastaneleri seçilmiştir. İlgili kamu hastanelerinin hekim, hemşire ve idari yönetim kadrolarının ise araştırma için seçilmiş olması geniş bir paydaş grubu olan stratejik planlama süreci için bir kısıt olduğu düşünülmektedir.

4.5 Araştırmanın Planı

Kamu Sağlık alanında gerçekleştirilen anket araştırması İstanbul ve Ankara ağırlıklı olmak üzere tüm yurt genelinde yapılması planlanmıştır. Stratejik Planlama üzerine literatür taraması gerçekleştirilmiş ve stratejik planlama farkındalığı, stratejik planlama tutumu ve stratejik planlamaya katılım üzerine oluşturulmuş ölçekler hali hazırda literatürde tespit edildiğinden tekrar bir ölçek geliştirilmesine gerek kalmamıştır.

Araştırma için T.C. İstanbul Arel Üniversitesi etik kuruluna başvuruda bulunarak öncelikle araştırmaya ait etik kurul onayı alınmıştır (Bkz. Ek-E). Daha sonra ölçek ifadeleri üniversitenin rektörlük bölümünden resmi yazı gönderilmesi suretiyle Ankara’da bulunan T.C. Sağlık Bakanlığı’na yurt genelinde bir Araştırma yapılabilmesi için ilgili izin yazısı yazılmıştır. T.C. Sağlık Bakanlığı araştırmaya ait ölçeklerin tamamını inceledikten sonra bazı soruların çıkartılmasını talep ederek ölçeklerin revizesini uygun görmüş ve bunun sağlanması durumunda tüm yurt genelinde kamu hastanelerinde anket araştırması için izin vermiştir (Bkz. Ek-B).

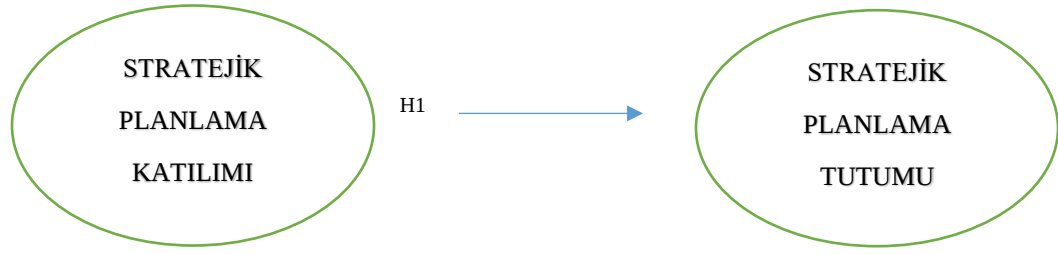
T.C Sağlık Bakanlığından yazılı izin alındıktan sonra üniversitenin rektörlüğünden Ankara ve İstanbul İl Sağlık Müdürlüklerine resmi yazı yazılarak

kamu hastanelerine tek tek araştırma iznini vermeleri için süreç başlatılmıştır. İl sağlık müdürlüklerinin ilgili tüm hastanelere yazı göndermesi neticesinde talep Kamu Hastanelerinin TUEK (Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulu) kurullarına girerek; İstanbul'dan 6 Kamu Hastanesi Ankara'dan ise 19 Kamu Hastanesi araştırmaya izin verdiğine dair İl Sağlık müdürlüklerine yazılı olarak geri dönüş yapmışlardır. Böylece toplamda 25 Kamu Hastanesinden araştırma izni alınması sebebi ile hastaneler bir fiil ziyaret edilerek anketlerin ilgili kişilere ulaştırılması süreci başlatılmıştır (Bkz. 7. Bölüm, Ek-C ve Ek-D).

Kamu Hastanelerine bir fiil ziyaret gerçekleştirmeden önce; ölçek ifadeleri öncelikle Google forms yardımı ile gerek kâğıt gerekse de zaman tasarrufu sağlanması açısından çevrim içi olarak düzenlenerek anketin linki ilgili kurum, kuruluş ve kişilere yasal izin ile birlikte direk ulaştırılmıştır. Araştırma anketi sosyal medya ve ilgisi olduğu düşünülmeyen kişi, kurum veya kuruluşlar ile paylaşılmamıştır. T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Bilkent yerleşkesinde stratejik planlama süreci içerisinde görevli 50 kişiye anket bir fiil T.C. Sağlık Bakanlığı Strateji Birim Başkanlığı tarafından dağıtılıp cevaplanması sağlanmıştır. Daha sonra çevrimiçi olarak 170 adet anketin bağlantı linki gönderilmesi suretiyle ilgili kişiler tarafından cevaplanması sağlanmıştır. Bu sayı yeterli olmaması üzerine Kamu Hastanelerine bir fiil ziyaret planlanarak 260 anket ise kamu hastanelerinde yerinde tamamlanarak araştırma 480 anket sayısı ile tamamlanmıştır.

4.6 Araştırma Modeli Değişkenler ve Ölçek

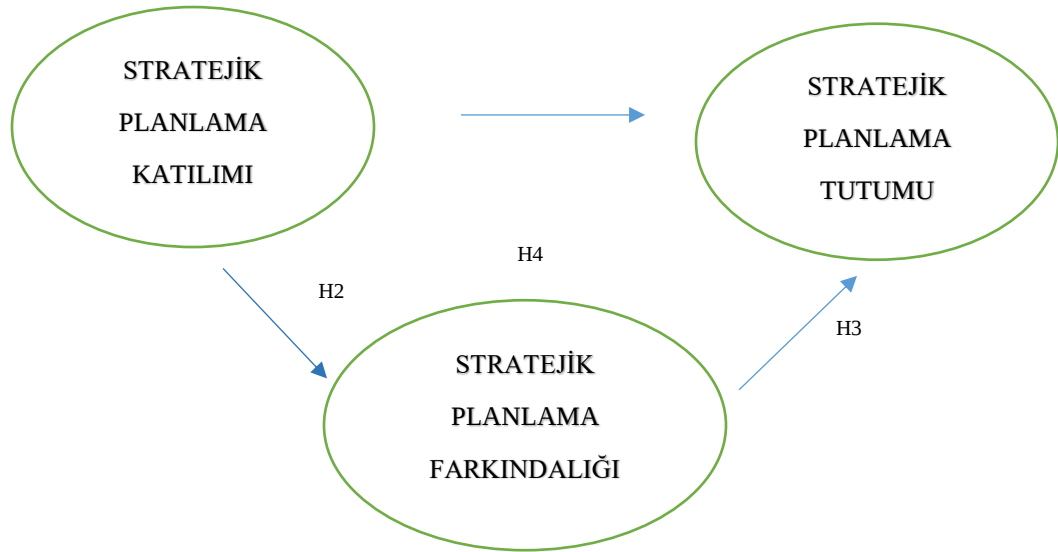
Tezin Araştırma konusu olan Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerindeki etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığının aracılık rolü araştırmasına geçmeden önce Araştırma Modeli iki değişkenli olarak; Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerindeki etkisini incelemek üzere kurularak aşağıda Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: İki Değişkenli Araştırma Modeli

Şekil 4.1’de görüleceği üzere H1: “*Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde etkisi vardır*” hipotezini test etmek amacı ile iki değişkenli model kurulmuştur.

İki değişkenli modelde *Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde etkisi* incelenerek aracılık rolü araştırmasına geçmeden önce iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılacaktır.



Şekil 4.2: Yapısal Model-Tez Araştırma Modeli

Şekil 4.2’de görüleceği üzere; Stratejik planlama katılımı, stratejik planlama tutumu ve stratejik planlama farkındalığı Tez Araştırma modelinin değişkenlerini oluşturmaktadır. Stratejik planlamaya katılımın stratejik planlama tutumu üzerindeki etkisinde stratejik planlama farkındalığının rolünün araştırıldığı model için H2: “*Stratejik Planlamaya Katılımın Stratejik Planlama Farkındalığı üzerinde etkisi vardır*”, H3: “*Stratejik Planlama Farkındalığının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde etkisi vardır*”, H4: “*Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde ki etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığı aracı etkiye sahiptir*” hipotezlerini test etmek amaçlı kurulmuştur.

Tezin Ekler bölümünde Ek-A’da ölçek ifadeleri sunulmuştur. Buna göre Araştırma anketinde dört farklı hipotezi test etmek amaçlı üç ayrı ölçekte toplam 58 ifade ve ayrıca 5 demografik soru olmak üzere toplamda 63 soru yer almaktadır.

Stratejik planlama farkındalığı ölçeği; *bilgi, algı ve süreç* alt boyutlarından oluşmaktadır. Stratejik planlama tutum ölçeği; *kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik* alt boyutlarından oluşmaktadır. Stratejik planlama katılım ölçeğinin ise alt boyutu bulunmayıp *dokuz ifadede* oluşmaktadır.

Stratejik planlama farkındalığı ölçeği; Sn. Hilal Yakut ve Sn. Haluk Korkmazyürek’in 2012 Aralık tarihli, “*Stratejik Planlama Farkındalığı İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Güvenirliliği ve Geçerliliği*” başlıklı ölçek geliştirme çalışmasından alınmıştır. T.C. Sağlık Bakanlığının talepleri üzerine bazı sorular çıkartılarak ölçeğe tekrar geçerlilik ve güvenirlilik testleri yapılmış araştırma için uygun olduğu tespitinden sonra Araştırma için kullanılmıştır. Ölçeğe göre; bilgi alt boyutunda toplam 10 ifade, algı alt boyutunda toplam 9 ifade ve süreç alt boyutunda toplam 7 ifade ile stratejik planlama farkındalığı ölçeğinde toplam 26 ifade bulunmaktadır.

Stratejik planlama tutum ölçeği; Sn. Nuri BALOĞLU, Sn. Engin KARADAĞ ve Sn. Hasan KARAMAN’ın, Mayıs 2008 tarihli, “*Stratejik Planlama*

Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması’ndan alınmıştır. Sağlık Bakanlığının talepleri üzerine bazı sorular çıkartılarak ölçeğe tekrar geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak ölçeğin Araştırma için uygun olduğu tespitinden sonra kullanılmıştır. Buna göre kurumu geliştirme alt boyutunda 12 ifade, verimlilik alt boyutunda toplam 7 ifade, etkililik alt boyutunda ise toplam 4 ifade ile stratejik planlama tutum ölçeğinde toplam 23 ifade bulunmaktadır.

Stratejik planlama katılımı ölçeği; Sn. Hilal YAKUT’un 2001 yılı “*Örgütsel değişkenlerin belediyelerdeki stratejik planlamaya etkileri*” konu başlıklı doktora tezinden alınmıştır. Sağlık Bakanlığının talepleri üzerine bazı sorular çıkartılarak ölçeğe tekrar geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak Araştırma için uygun olduğu tespitinden sonra kullanılmıştır. Ölçekte toplam 9 ifade bulunmaktadır.

Kamu Sağlık alanında ilgili devlet hastaneleri ve Eğitim Araştırma Hastanelerinde görevli kişilerden araştırmaya katılımda katılım düzeylerini 5’li likert ölçeği ile belirtmeleri istenmiştir. Buna ilave olarak; Araştırma için kullanılan ölçeğin ilgili tüm istatistiki analiz bulguları ile sonuçları tezin beşinci bölümünde detaylı olarak sunulmuştur.

T.C. Sağlık Bakanlığının kullanılan ölçek ifadelerinden bazılarının çıkarılması talebinin sonucunda araştırmanın gerek model yapısı gerekse de istatistik analizleri kapsamında olumsuz veya geçersiz bir sonucu olmamıştır.

4.7 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler ve alt hipotezler aşağıda bulunan Tablo 4.3’de verilerek, **dört** hipotez ve **altmış dokuz** alt hipotez ile toplamda 73 hipotez beşinci bölümünde detaylı açıklamaları bulunan uygun istatistiki analiz yöntemleri ile test edilmiştir.

	HİPOTEZLER
H1	Stratejik planlamaya katılımın stratejik planlama tutumu üzerinde etkisi vardır
H2	Stratejik planlamaya katılımın stratejik planlamaya farkındalığı üzerinde etkisi vardır
H3	Stratejik planlama farkındalığının stratejik planlama tutumunun üzerinde etkisi vardır
H4	Stratejik planlamaya katılımın stratejik planlama tutumu üzerindeki etkisinde stratejik planlama farkındalığı aracı etkiye sahiptir
	ALT HİPOTEZLER
H5	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H6	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H7	Algı Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H8	Süreç Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H9	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H10	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H11	Algı Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H12	Süreç Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H13	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H14	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H15	Algı Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H16	Süreç Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H17	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H18	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H19	Algı Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.

H20	Süreç Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H21	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H22	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H23	Algı Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H24	Süreç Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H25	Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H26	Kurumu Geliştirme Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H27	Verimlilik Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.
H28	Etkililik Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.
H29	Cinsiyete Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H30	Cinsiyete Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H31	Cinsiyete Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H32	Cinsiyete Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H33	Cinsiyete Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H34	Cinsiyete Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H35	Cinsiyete Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H36	Cinsiyete Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H37	Cinsiyete Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H38	Yaşa Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H39	Yaşa Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H40	Yaşa Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H41	Yaşa Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H42	Yaşa Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir

H43	Yaşa Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H44	Yaşa Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H45	Yaşa Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H46	Yaşa Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H47	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H48	Öğrenim Durumuna Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H49	Öğrenim Durumuna Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H50	Öğrenim Durumuna Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H51	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H52	Öğrenim Durumuna Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H53	Öğrenim Durumuna Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H54	Öğrenim Durumuna Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H55	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H56	Pozisyona Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H57	Pozisyona Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H58	Pozisyona Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H59	Pozisyona Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H60	Pozisyona Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H61	Pozisyona Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H62	Pozisyona Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H63	Pozisyona Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H64	Pozisyona Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H65	Bölgeye Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H66	Bölgeye Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H67	Bölgeye Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H68	Bölgeye Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H69	Bölgeye Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir
H70	Bölgeye Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir

H71	Bölgeye Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H72	Bölgeye Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir
H73	Bölgeye Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir

Tablo: 4.3: Hipotezler ve Alt Hipotezler

4.8 Araştırmanın Yöntemi

4.8.1 Verilerin Analiz Yöntemi

Çalışma verilerinin IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS Amos 21 programlarına aktarılmasıyla analiz tamamlanmıştır. Veriler değerlendirilirken kategorik değişkenler için frekans dağılımları ve sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama $\pm$ SS) verilmiştir. Araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan "Stratejik Planlama Farkındalığı", "Stratejik Planlama Tutumu" ve "Stratejik Planlama Katılımı" ölçeklerinin yapı geçerliliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekler ve alt boyutların güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların ölçek puanları, ilgili maddelerin toplamı alınarak elde edilmiştir. Buna göre; Uygulanacak analizlere karar vermek için ölçek puanlarına Kolmogorov Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Test sonucunda puanların normallik varsayımını sağladığı ve dolayısıyla karşılaştırmalarda parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür. Puanlara göre iki bağımsız grup arasında fark olup olmadığı Bağımsız Örneklem T Testi ile incelenmiştir. Puanlara göre ikiden fazla bağımsız grup arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile, gruplar arasındaki farklılıklar Tukey Testi ile incelenmiştir. İki sayısal değişken arasındaki nedensel olmayan ilişkilerin derecesini belirlemek için Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

4.8.2 Yapı Geçerliliği

Ölçme aracının ne kadar doğru ve eksiksiz ölçmeyi amaçladığını belirlemek için yapı geçerliliği kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014, s. 245).

Faktör analizi, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek için kullanılır ve bu da birçok değişkenin küçük gruplar veya yapılar altında gruplanmasına olanak tanır (Kline, 2000, s. 113).

Faktör analizi, esas olarak verileri azaltmak ve özetlemek için kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizinin genel amacı, veriler arasındaki ilişkileri yorumlaması kolay ve anlaşılır bir şekilde özetlemek ve değişkenleri yeniden gruplandırmaktır. Zaman kazanmak ve yorumlamayı kolaylaştırmak için değişkenleri küçük bir kümede azaltmak için kullanılır ve ana eksen faktörü ve maksimum olabilirlik gibi birçok çıkarma tekniği vardır (Kline, 2000).

4.8.2.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), çok değişkenli istatistiksel süreçlerden biridir. DFA, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile belirlenen yapıların geçerliliğini test etme veya daha önce yeni veri yapıları ile yapılmış ölçek belirleme sonuçlarını kontrol etme / doğrulama işlevini yerine getirir. Doğrulayıcı faktör analizinde tündengelimci bir strateji vardır ve araştırmada hangi değişkenlerin birlikte faktör olacağına dair bir önerme vardır. Bu çerçevede başlatılan istatistiksel süreçte değişkenlerin varsayılan kuramsal yapıya ne ölçüde uyduğu belirlenmeye çalışılır (Alpar, 2013: 289).

Teorik olarak tanımlanan yapıya göre bir ölçüm modeli oluşturulur. Model oluşturulduktan sonra DFA gerçekleştirilir ve metin çıktıları üzerinden model uyum değerleri incelenir. Veri setinin önceki yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı kontrol edilerek daha iyi uyum değerleri kontrol edilir. Ancak genel beklenti teorik olarak

birbiriyle ilişkili boyutlardan oluşan ilişkisiz modelin uyum değerlerinin iyi olmayacağı yönündedir. Analiz değerleri faktör yapısını doğrulamalı ve analiz faktör yapısı valide edilmiş modelle devam etmelidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 91-92).

4.8.2.2 Model Uyum İndeksleri

Araştırma analizinde kullanılan uyum iyiliği endeksleri ve model uyumunu artırmak için nasıl kullanıldığı aşağıda açıklanmıştır.

4.8.2.3 Mutlak Uyum İndeksleri

Mutlak uyum indeksleri, öncü modelin örnek verilere ne kadar iyi uyduğunu belirlemek için kullanılır (McDonald ve Ho, 2002). Önerilen modellerden hangisinin en uygun olduğunu gösterir. Bu indeksler veri ile modelin uyumundaki en temel işaret olarak kabul edilir. Diğer indekslerin hesaplanmasında olduğu gibi, temel bir model ile karşılaştırma yapılmaz, başka bir modelle karşılaştırılmadan modelin ne kadar iyi uyduğunu gösterir. Mutlak uyum indeksleri, bir modelin örnek verilere ne kadar iyi uyduğunu belirler ve hangi modelin en üstün uyuma sahip olduğunu gösterir. Bu önlemler, önerilen teorinin verilere ne kadar iyi uyduğunun en temel göstergesini sağlar. Artımlı uyum indekslerinin aksine, hesaplamaları bir temel modelle karşılaştırmaya dayanmaz, bunun yerine modelin hiçbir modele kıyasla ne kadar iyi uyduğunun bir ölçüsüdür. Bu kategoriye Ki-Kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR dahildir (Jöreskog ve Sörbom, 1993).

Burada Ki-kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR endeksleri vardır.

4.8.2.3.1 Ki-Kare Testi (χ^2)

Ki-kare değeri, tüm modelin uyumunda kullanılan geleneksel ölçme aracıdır. Uyum kovaryans matrisleri ile örneklem arasındaki uyumsuzluk düzeyini

değerlendirmek için kullanılır (Hu ve Bentler, 1999: 2). Ki-kare istatistiği aynı zamanda uyumsuzluk olarak da adlandırılır (Mulaik ve diğerleri, 1989). Uyum istatistikleri olarak bilinmesine rağmen kullanımında bazı sınırlamalar vardır.

Ki-kare (χ^2) istatistiği, bir modelin gerçek gözlemlenen verilerle nasıl karşılaştırıldığını ölçen bir testtir. Ki-kare istatistiğinin hesaplanmasında kullanılan veriler rastgele, ham, birbirini dışlayan, bağımsız değişkenlerden alınmış ve yeterince büyük bir örnekten alınmış olmalıdır. Örneğin, adil bir bozuk para atmanın sonuçları bu kriterleri karşılar. Ki-kare testleri genellikle hipotez testinde kullanılır. Ki-kare istatistiği, örneklemin boyutu ve ilişkideki değişkenlerin sayısı göz önüne alındığında, beklenen sonuçlar ile gerçek sonuçlar arasındaki herhangi bir tutarsızlığın boyutunu karşılaştırır. Bu testler için, deneydeki toplam değişken ve örnek sayısına bağlı olarak belirli bir boş hipotezin reddedilip reddedilemeyeceğini belirlemek için serbestlik dereceleri kullanılır. Herhangi bir istatistikte olduğu gibi, örneklem büyüklüğü ne kadar büyükse, sonuçlar o kadar güvenilirdir (Kline, 2005).

Ki-kare testinin iki ana türü vardır: "Öğrencinin cinsiyeti ile ders seçimi arasında bir ilişki var mı?" gibi bir ilişki sorusu soran bağımsızlık testi ve "Elimdeki madeni para teorik olarak adil bir madeni parayla ne kadar iyi eşleşiyor?", gibi bir soru soran uygunluk testidir. Her şeyden önce, bu test çoklu normallik varsayımına dayanmaktadır ve normal dağılımdan ciddi sapmalar olduğunda model iyi tanımlanmış olsa bile reddedilmektedir (McIntosh, 2006). İkincisi, ki-kare istatistiği, istatistiksel anlamlılık testidir ve örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Yani ki-kare istatistiği, büyük örneklerde neredeyse her zaman modelin reddedilmesine neden olur (Bentler ve Bonnet, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Öte yandan, küçük örneklerde güç eksikliğini gösterir ve bu nedenle iyi uyan ve uymayan modeller arasında ayırım yapamayabilir (Kenny ve McCoach, 2003).

Bu sınırlamalardan dolayı ki-kare alternatifleri aranmıştır. Karşılaştırmalı / kurallı ki-kare, örneklem büyüklüğünün modelin ki-karesi üzerindeki etkisini en aza

indiren bir istatistik örneği olarak verilebilir. Bu istatistik için kabul eşiği konusunda fikir birliği olmamasına rağmen, 5 ile 2 arasında olması önerilir (Wheaton ve diğerleri, 1977; Tabachnick ve Fidell, 2007).

4.8.2.3.2 Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)

RMSEA, bildirilen ikinci uygunluk istatistiğidir. Bilinmeyen ancak optimal olarak seçilmiş parametre tahminlerini inceleyerek modelin evren kovaryans matrisine uyumunu ölçer (Byrne, 1998). Modelde tahmin edilen parametre sayısına duyarlılığı nedeniyle en bilgilendirici indekslerden biri olarak görülmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 85). RMSEA, sızdırmazlığı desteklediği için daha az parametreye sahip bir model seçer. İyi bir uyum için eşik değerleri 0,05 ve 0,10 olarak kabul edilir. 0.10'dan büyük değerler zayıf uyumu gösterir (MacCallum ve diğerleri, 1996).

Ben Wright'ın Infit ve Outfit ortalama kare istatistikleri, ki-kare'nin serbestlik derecelerine bölünmesiyle elde edilir. Bununla birlikte, büyük örneklem büyüklükleri, ki-kare istatistiklerine dayalı anlamlılık testleri için her zaman problem yaratmıştır. Sorun şudur ki, örneklem ne kadar büyükse güç o kadar büyüktür ve bu nedenle daha küçük farklılıklar, veriler ile model arasında istatistiksel olarak anlamlı uyumsuzluğun göstergesi olarak rapor edilir. Bu nedenle, çok büyük numune boyutları küçük farklılıkları tespit edebilir ve bu tür numunelerle, önemli olacağını bildiğimiz için bir ki-kare testi yapmaya neredeyse hiç gerek yoktur (Byrne, 1998).

İstatistiklerle ilişkili Tip I hata (gerçek bir hipotezin reddi) için kritik aralık değerlerinin örneklem büyüklüğüne göre değiştiğini göstermektedir. Deneyimler, ortalama-kare değerinin örneklem büyüklüğüyle yalnızca yavaş bir şekilde artma eğiliminde iken, %5 anlamlılık düzeyiyle ilişkili kritik aralığın, örneklem boyutu arttıkça önemli ölçüde küçüldüğünü göstermektedir. Bu nedenle, 50'lik bir örnek 0.72-1.28'lik için %5 aralığına sahip olurken, 500'lük bir örnek % 5'lik bir 0.91-1.09

aralığına sahip olacaktır. 5000'lik bir örneklem büyüklüğünün % 5 aralığı 0,97-1,03 olacaktır (MacCallum ve diğerleri, 1996).

Genel olarak, büyük örneklem büyüklükleri çoğu ki-kare tabanlı istatistiğin hemen hemen her zaman gözlemlenen veriler ile model beklentileri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark rapor etmesine neden olur ve gerçek duruma bakılmaksızın uyumsuzluğa işaret etmektedir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000: 85).

Büyük örneklem boyutlarını barındırmak için potansiyel bir mekanizma, tamamlayıcı bir uyum olarak Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatasını kullanmak olabilir. RMSEA, ki-kare istatistiklerinin kullanıldığı örneklem büyüklüğünü ayarlamak için bir mekanizma sağlamak için Yapısal Eşitlik Modellemesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. RMSEA'nın en büyük avantajlarından biri, yakın bir güven aralığı hesaplayabilmesidir (MacCallum ve diğerleri, 1996). Bu, istatistiksel değerlerin bilinen dağılımı sayesinde mümkündür ve aynı zamanda boş hipotezin (kötü uyum) daha kesin bir şekilde test edilmesini sağlar. İyi bir model uyumunda, RMSEA alt değeri 0'a yakın ve üst değer 0,08'den küçük olmalıdır.

Diğer tahminler gibi RMSEA da örnek verileri modele uydurmaya çalışmaz, bunun yerine popülasyonu modele uydurmaya çalışır. Hipotez edilen modeli sadece örnek verilere değil, popülasyona göre genellemeye çalışır. Böylece, ki kare uyum iyiliğini kullanırken örneklem büyüklüğü sorununun üstesinden gelir. RMSEA değeri 0 ile 1 arasındadır. Diğer endekslerin aksine, değer ne kadar düşükse uyum daha iyidir. 0 değeri, modele mükemmel şekilde uyduğunu gösterir ve 1, modele tamamen uymadığını gösterir. 0.08'den küçük herhangi bir değer, kabul edilebilir aralıkta olduğunu gösterir (MacCallum ve diğerleri, 1996).

4.8.2.3.3 Uyum İyiliği İstatistiği (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İstatistiği (AGFI)

Uyum iyiliği istatistikleri ki-kare testine alternatif olarak geliştirilmiştir. Evren, kovaryans tahminine göre varyans oranını hesaplar (Tabachnick ve Fidell, 2007). Modelin varyanslarına ve kovaryanslarına bakarak, modelin gözlenen kovaryans matrisine ne kadar yakın olduğunu gösterir (Diamantopoulos ve Siguaw, 2000). Örnek büyüdükçe değeri artar ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Örnek boyutuna göre serbestlik düzeyi büyükse GFI azalma eğilimi gösterir ve parametre sayısı veya örnek boyutu arttıkça, artma eğilimindedir (Bollen, 1990; Miles & Shevlin, 1998). Önerilen eşik değeri 0, 90'dır. Faktör yükleri ve örneklem azaldıkça 0.95 daha uygundur.

AGFI, sığması azaltılmış doymuş modellerde serbestlik dereceleri için düzeltilmiş GFI formudur (Tabachnick & Fidell, 2007). AGFI, örneklem boyutu arttıkça artma eğilimindedir. 0 ile 1 arasındaki eşik değerleri kabul edilir. Uyumlu modeller 0, 90'dan büyük olmalıdır. Her iki indeks tek başına yeterli görülmesi de geçmişten günümüze kovaryans yapı analizinde kullanılmıştır (Chau ve Hu, 2001).

4.8.2.3.4 Ortalama Hataların Karekökü (RMR) ve Standardize Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) İndeksi

RMR ve SRMR, gözlemlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkın kareköküdür. RMR büyüklüğü, her göstergenin ölçeğine göre hesaplanır. Anket 1 ile 5 arasında ve 1 ile 7 arasında değerler içeriyorsa, RMR'nin yorumlanması zorlaşır (Kline, 2005). SRMR bu sorunu çözer ve yorumlamayı kolaylaştırır. SRMR, 0 ile 1 arasındaki değerleri alır. 0, 08 kabul edilebilir bir değerdir ancak bu değer, iyi uyan bir modelde 0, 05'ten küçüktür (Joreskog ve Sorbom (1989) ve Kline (1998)). SRMR için 0 değeri, mükemmel uyum anlamına gelir.

4.8.2.4 Marjinal Uyum İndeksleri

Karşılaştırmalı veya göreceli uyum indeksleri olarak da bilinirler. Ki-kare ve ham formlarını kullanmazlar ve ki-kare değerini temel model ile karşılaştırırlar. Bu modellerde boş hipotez, tüm değişkenler arasında bir ilişki olmadığıdır (McDonald ve Ho, 2002).

4.8.2.4.1 Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)

Teorinin bir sonucu olarak oluşturulan modelin ne kadar iyi inşa edildiğini ve parametre değerlerinin mümkün olan en kötü modele (temel, genellikle bağımsızlık modeli) kıyasla ne kadar iyi üretildiğini değerlendirir. Örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. 200'ün altındaki örneklerde düşük uyum gösterir ve tek başına kullanılması tavsiye edilmez (Kline, 2005).

Daha basit modelleri tercih eden NNFI (TLI) bu sorunu düzeltir. Bununla birlikte, diğer endekslerin iyi uyduğu küçük durumlarda, NNFI kötü bir şekilde uyabilir (Bentler, 1990; Kline, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2007). NFI, 0 ile 1 arasında değerler alır. 0.95'in üzerindeki değerler modelin iyi uyduğunu, 0.90'ın üzerindeki değerler modelin kabul edilebilir uyumunu gösterir (Bentler ve Bonnet, 1980).

Normlu Uyum İndeksi, ki kare değeri ile sıfır modeli arasındaki farkın ki kare değerine oranıdır. Hipotez edilen model ile ki kare değerinin sıfır modeli arasındaki tutarsızlığı analiz eder. NFI değeri 0 ile 1 arasındadır. 0,90'a eşit veya üzerinde olan herhangi bir NFI değeri bunun iyi bir uyum olduğunu gösterir (Bentler ve Bonett, 1980). NFI değeri 1, mükemmel bir uyum olduğunu gösterir. NFI, örnek verilerin teorik modele uyup uymadığını belirlemek için çok iyi bir ölçü olsa da, önyargısız değildir. Aslında, NFI olumsuz yönde önyargılıdır. Negatif sapmayı NFI ile çözdüğü için Normlu Olmayan uyum indeksi (NNFI) değeri dikkate alınarak bu

sorunun üstesinden gelinebilir. Bununla birlikte, NNFI değeri 0 ve 1'in üzerine düşebilir.

4.8.2.4.2 Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)

NFI endeksinin örneklem büyüklüğüne göre revize edilmiş halidir. Numune çok küçük olduğunda bile doğru sonuçlar verdiği için SEM analizinde yaygın olarak kullanılmaktadır. NFI gibi tüm gizli değişkenlerin ilgisiz olduğunu (sıfır olmayan model) varsayar ve sıfır modelini örneklem kovaryans matrisi ile karşılaştırır. 0 ile 1 arasında değerler alır. Bollen ve Lennox (1991) CFI değerinin 0.95'ten büyük olması gerektiğini öne sürerken, Bagozzi ve Yi (1988) bu değer 0.90 veya hatta 0.80'den yüksek olmasının kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir.

Ki kare testi ve Normlu uyum indeksi (NFI) dikkate alınarak küçük örneklem büyüklüğünün kullanılması sorunu, karşılaştırmalı uyum indeksi dikkate alınarak aşılabılır. Teorik model ile piyasadan elde edilen örnek veriler arasındaki tutarsızlığı analiz eder. 0 ile 1 aralığına düşen normlu bir değerdir. 1 değeri mükemmel uyumu gösterir. 0,90'ın üzerinde olan herhangi bir değer kabul edilebilir iyi uyum ölçüsüdür (Hu ve Bentler, 1999).

Bunun ile birlikte, çok az araştırmacı uyumun iyiliğini belirlemek için 0.95 değerinin kesilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4.8.2.5 Raporlanması Gereken İndeksler

SEM analizi sonuçlarında en sık bildirilen uyum indekslerinin CFI, GFI, NFI ve NNFI olduğu bilinmektedir (McDonald ve Ho, 2002). Bununla birlikte, raporlanacak dizinleri seçmek için değişmeyen bir kural yoktur.

Endeks, yaygın olarak kullanılmaktan ziyade farklılığı yansıtan olarak görülmelidir (Crowley ve Fan, 1997). Farklı yönleri yansıtan indekslerin modele farklı açılardan bakacağı ve daha sağlam bir uyumu göstereceği varsayılmaktadır.

Aşağıda bulunan Tablo 4.4’de tüm eşik değerler özetle listelenmiştir.

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/sd.$	$\leq 3.$	4-5.
GFI.	$\geq 0,90.$	(0,89-0,85) .
AGFI.	$\geq 0,90.$	(0,89-0,85) .
NFI.	$\geq 0,95.$	(0,94-0,90) .
NNFI (TLI) .	$\geq 0,95.$	(0,94-0,90) .
CFI.	$\geq 0,95.$	$\geq 0,90.$
RMSEA.	$\leq 0,05.$	(0,06-0,08) .
SRMR.	$\leq 0,05.$	(0,06-0,08) .

Tablo 4.4: Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007; Kline; 1998, 2011; Joreskog and Sorbom, 1989; Bagozzi and Yi, 1988; Bollen and Lennox, 1991)

Çalışma değişkenlerinin ölçüm modellerini anlamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veriler, Moment Structure of Analysis (AMOS) yazılım versiyonu 20 kullanılarak bir doğrulayıcı faktör analizine (CFA) tabi tutulmuştur. En gerçekçi uyum indekslerini sağladığı gösterilen varsayılan maksimum olabilirlik kullanıldı. İstatistiksel testler ve uyum iyiliği ölçümleri açısından DFA'nın ampirik kalitesini değerlendirmek için çok sayıda ölçüm vardır. Bunlar, model uyumunu ifade eden önemsiz bir uyum iyiliği indeksini (0.05'te) içerir. Popülerliği kanıtlanmış diğer yaklaşık uyum indeksleri arasında Uyum İyiliği (GFI), Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Normlu Uyum İndeksi (NFI), Göreceli Uyum İndeksi (RFI), Artımlı Uyum İndeksi, Tucker Lewis Uyum İndeksi (TLI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, model uyumunu belirtmek için 0.9'un üzerinde olması gerekir (Hu ve Bentler, 1999). Diğer yaklaşık uyum indekslerinde, 0,08'den küçük değerlerin yaklaşık kök ortalama kare hatası (RMSEA) ve 0,05'ten küçük değerlerin kök

ortalama karesi kalıntı (RMR) makul bir model uyumunu gösterir. Standartlaştırılmış regresyon ağırlığının (standartlaştırılmış yükleme faktörü) önemi, gösterge (maddeler) değişkenlerin (gözlenen) önemli olduğunu ve gizli (gözlemlenmemiş) değişkenlerini temsil ettiğini gösterir. Korelasyon tahminlerinin önemi, belirtilen değişkenler arasında iki yönlü bir korelasyonu gösterir.

Tam model için kamu görevlilerinin örneklemine kullanırken, her model için gizli değişkenler setinin her modelde önceden belirlenmiş gizli değişkenler için bir faktör yükleme modelini doğrulayıp doğrulamadığını belirlemek için gözlemlenen değişkenler için bir doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.8.2.6 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, elde edilen ölçümler ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler üzerine yorumlar için bir temel sağlar ve Güvenilirlik Analizi, ölçümde kullanılan testlerin, anketlerin veya ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilen bir yöntemdir. Güvenilirlik Analizi prosedürü ile toplam puanların (puanların) söz konusu olduğu Likert vb. Ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekteki sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde edilir (Kalaycı, 2010: 403). Ölçekte k soruya verilen cevapların değerleri (puan, puan) toplanarak bireyin bir olaya yönelik tutum ve davranışları bulunursa, sorular arasındaki benzerlik derecesini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılır. K aracının tüm soruları bir olguyu açıklamada yardımcı olmalıdır ve bu, soruların birbirleriyle yüksek korelasyon göstermesini gerektirir. Güvenilirlik ölçütleri bu korelasyonlara veya kovaryanslara göre geliştirilmiştir (Özdamar, 2002: 663).

4.8.2.6.1 Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi)

Alfa katsayısı, ölçekteki k sorusunun varyanslarının toplamının genel varyansa oranlanmasıyla bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa yöntemi, ölçekteki

korelasyonlar veya kovaryanslar kullanılarak diğer istatistiklerin veya testlerin yapılmasına yardımcı olur (Özdamar, 2002: 663). Bu yöntem, ölçekteki k sorusunun homojen bir yapıya sahip bir bütünü temsil edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekte k sorusunun varyanslarının toplamının genel varyansa bölünmesiyle elde edilir. Alfa (α) katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik aralıkları aşağıdaki gibidir (Kalaycı, 2010: 405):

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir
 $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür
 $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir
 $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir.

4.9 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kamu Sağlık Alanında ve Kamu Hastanelerinde Sağlık Bakanlığının hazırlamış olduğu Stratejik Planlama hakkında süreç içerisinde olan, paydaş olarak belirlenmiş ve ilave olarak sürece dahil olan kurum ve kuruluşlardan farklı pozisyonlarda en fazla 3000 kişi oluşturmaktadır.

Araştırma örnekleminin büyüklüğü; evren 3000, %2 örneklem hatası ve 0,05 anlamlılık düzeyinde (%95 olasılıkla) hesaplandığında 459 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada örneklem seçimi basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu sayı amaçlanan varsayıma ulaşmak için minimum sayı olmakla birlikte; kişilerin anketi yarım bırakması vb. durumlar düşünülerek daha geniş tutulmasına ve 480 kişinin ankete katılımına karar verilmiştir.

Araştırmada yarım kalan anket formu veya eksik bir cevabı olan anket formları kapsam dışı tutularak Araştırma sonuçlarına dahil edilmemiştir. Eksiksiz ve doğru bir şekilde cevaplanan 480 anket araştırma için analize tabi tutulmuştur.

5 BULGULAR SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Araştırmanın Bulguları

Araştırma verilerinin analiz süreci yedi başlık altında incelenmiştir. İlk olarak demografik özelliklerin dağılımları ve tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. İkinci aşamada çalışmada ölçme aracı olarak kullanılan ölçeklerin yapı geçerliği incelenmiş ve üçüncü aşamada ise cronbach alfa katsayısı ile tüm ölçeklerin güvenilirliğine bakılmıştır. Dördüncü aşamada ölçek puanları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Beşinci ve altıncı aşamada ölçek puanları ile demografik özellikler karşılaştırılarak sonrasında ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımı sunulmuştur. Son olarak ise Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemleri ile model ve hipotezler test edilmiştir.

5.1.1 Demografik Özelliklerin Dağılımları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin (n=480) demografik özellikleri ve meslek ile ilgili özellikleri aşağıdaki tablolarda frekans ve yüzdelik değerleri ile sunulmuştur.

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	258	53,75
Erkek	222	46,25
Yaş		
20-29 Yaş	69	14,38
30-39 Yaş	165	34,38
40 Yaş ve Üzeri	246	51,24
Öğrenim Durumu		
Ortaokul	4	0,83
Lise	30	6,25
Lisans/Ön Lisans	274	57,09

Yüksek Lisans	114	23,75
Doktora	58	12,08
Çalışılan Pozisyon		
Başhekim/Başhekim Yard.	41	8,54
Birim Sorumlusu	98	20,42
Daire Başkanı	4	0,82
Genel Müdür	2	0,42
Genel Müdür Yard.	3	0,63
İl Sağlık Müd./İl Sağlık Müdür Yard.	9	1,88
İlgili Amir/Memur	238	49,58
Uzman/Uzman Yard.	85	17,71
Çalışılan Bölge		
Akdeniz	4	0,82
Doğu Anadolu	3	0,63
Ege	10	2,08
Güneydoğu Anadolu	2	0,42
İç Anadolu	254	52,92
Karadeniz	14	2,92
Marmara	193	40,21

Tablo 5.1: Demografik Özelliklerin Dağılımları

Tablo 5.1 incelendiğinde; araştırmaya katılan kişilerin %53,75'i (258) kadın iken %46,25'si (222) erkektir. %14,38'i (69) 20-29 yaş grubunda iken %34,38'i (165) 30-39 yaş grubundadır. %51,24'ü (246) ise 40 yaş ve üzeridir. %0,83'ünün (4) öğrenim durumu ortaokul iken %6,25'inin (30) lise, %57,09'unun (274) lisans/ön lisans, %23,75'inin (114) yüksek lisans ve %12,08'inin (58) ise doktora'dır.

%8,54'i (41) başhekim/başhekim yardımcısı olarak çalışmakta iken %20,42'si (98) birim sorumlusu, %0,82'si (4) daire başkanı, %0,42'si (2) genel müdür, %0,63'ü (3) genel müdür yardımcısı, %1,88'i (9) il sağlık müdürü/il sağlık

müdür yardımcısı, %49,58'i (238) ilgili amir/memur ve %17,71'i (85) ise uzman/uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır.

%0,82'si (4) Akdeniz Bölgesinde çalışmakta iken %0,63'ü (3) Doğu Anadolu, %2,08'i (10) Ege, %0,42'si (2) Güneydoğu Anadolu, %52,92'si (254) İç Anadolu, %2,92'si (14) Karadeniz ve %40,21'i (193) ise Marmara Bölgesinde çalışmaktadır. Tablo 6.1'den anlaşılabacağı üzerine araştırmanın yoğunluğu İstanbul (% 40,2) ve Ankara (% 52,9) illerinden oluşmaktadır.

5.1.2 Ölçeklerin Yapı Geçerliği

5.1.2.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırmaya katılan kişilerin verdikleri cevaplara göre “Stratejik Planlama Farkındalığı”, “Stratejik Planlama Tutum” ve “Stratejik Planlama Katılım” ölçekleri DFA ile verilere uyumlu hale getirilmiştir. Sonuçlar ve açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

5.1.2.1.1 Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

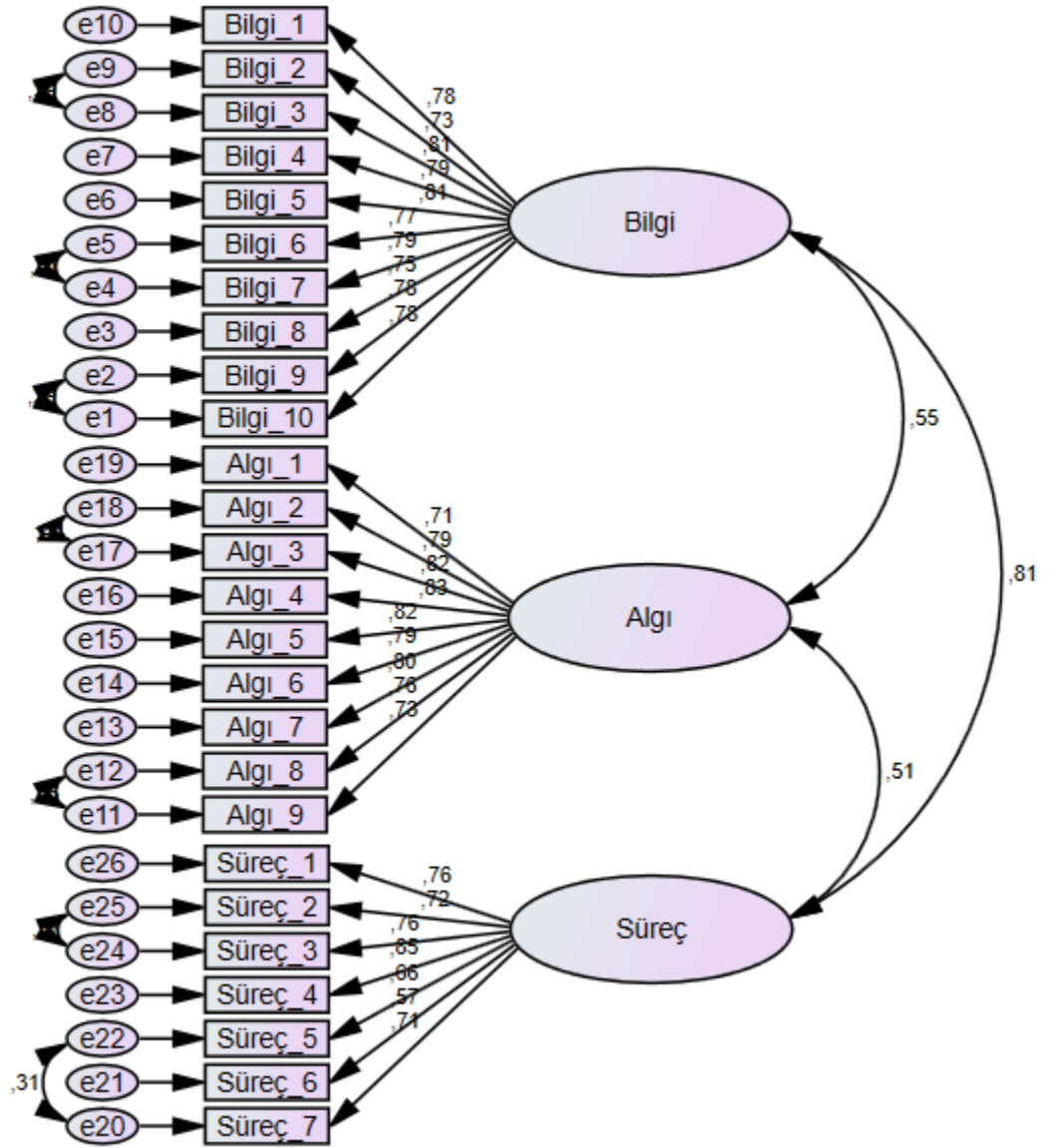
Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeğinin 26 madde ve 3 boyuttan oluşan yapısını doğrulamak için kurulan ölçüm modeli DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle maddelerin faktör yük değerleri incelenmiş ve modele katkısı olmayan yani faktör yükü 0,300'ün altında kalan madde olmadığı görülmüştür. İkinci aşamada modifikasyon indeksleri tablosuna bakılmış, modelde yapılacak olası değişiklikler için ki-kare düşüş değerleri (“M.I.”değerleri) incelenmiştir. En yüksek modifikasyon değerinin (M.I.) göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak (e8<->e9, e4<->e5, e1<->e2, e17<->e18, e11<->e12, e24<->e25, e20<->e22) model

yürütülmüştür. Modelin uyum indeks değerleri de incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 5.2). Sonuç olarak doğrulanan ölçüm modeli aşağıda (Şekil 5.1) sunulmuştur.

Şekil 5.1’de 26 madde 3 alt boyut ile doğrulanan ölçüm modeli incelendiğinde, modelin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. Her bir maddenin faktör yükü ayrıntılı olarak incelenmiş ve 0,300’ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Buna göre *Süreç* alt boyutunda; 4. ifadenin (*Planlama öncesinde personelin planlama sistemine yönelik eğitim ihtiyacı belirlenmiştir*) ise 0,85’lik değeri ile stratejik planlama farkındalığı ölçeğinin en güçlü göstergesi olduğu söylenebilir.

Tablo 5.2’de ölçüm modelinin uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş, modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer yanı sıra uyum değerlerine de bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde ise χ^2/sd , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sağladığı söylenebilmektedir.

Sonuç olarak; stratejik planlama farkındalığı ölçeğinin ilk analizinde modelde bazı modifikasyonlar yapıldığı takdirde daha iyi uyum değerleri göstereceği saptanmış ve gerekli modifikasyonların yapılması ile ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür.



Şekil 5.1: Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeğinin Ölçüm Modeli

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	3,751	≤ 3	4-5
GFI	0,854	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,851	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,902	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,906	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,917	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,076	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,055	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Tablo 5.2: Farkındalık Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

5.1.2.1.2 Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

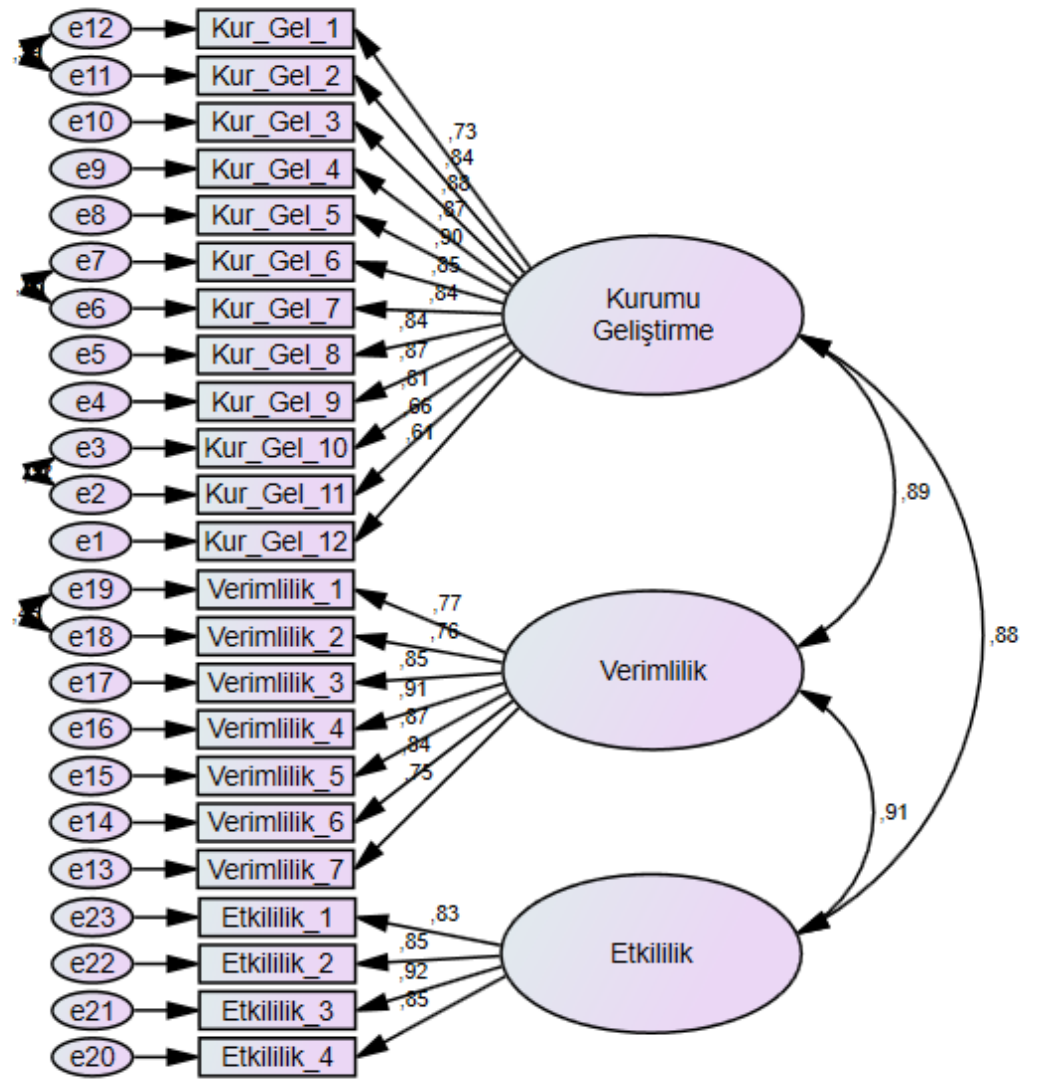
Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin 23 maddelik ve 3 alt boyutlu yapısını doğrulamak için oluşturulan ölçme modeli DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin uyumsuz olduğu görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle maddelerin faktör yük değerleri incelenmiş ve modele katkı sağlamayan herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Bu nedenle ikinci aşamada modifikasyon indeksleri tablosu incelenmiş ve modeldeki olası değişimler için ki-kare düşüş değerleri ("M.I." değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." Değer tarafından temsil edilen değişiklik kavramsal olarak uygun olduğunda bağlantılıdır (e11 <-> e12, e6 <-> e7, e2 <-> e3, e18 <-> e19). Modelin uyum indeksi değerleri incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 5.3). Sonuç olarak, doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur (Şekil 5.2).

Şekil 5.2’de 23 madde üç alt boyut ile doğrulanan ölçüm modeli incelendiğinde, modelin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları başka bir deyişle faktör

yükleri görülmektedir. Her bir maddenin faktör yükü ayrıntılı olarak incelenmiş ve 0,300'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Buna göre *Etkililik* alt boyutunda 3. ifadenin (*Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur*) ise 0,92'lik değeri ile ölçeğin en güçlü göstergesi olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5.3 ölçüm modelinin uyum indeksi değerlerini içermektedir. İlk olarak en yaygın kullanılan ki-kare (χ^2) testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için bu değer tek başına model ile veriler arasındaki uyumu değerlendirmek için yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerleri de incelenmiştir. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde s^2 / sd , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir bir uyum sağladığı söylenebilir.

Sonuç olarak; stratejik planlama tutum ölçeğinin ilk analizinde modelde bazı modifikasyonlar yapıldığı takdirde daha iyi uyum değerleri göstereceği saptanmış ve gerekli modifikasyonların yapılması ile ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür.



Şekil 5.2: Stratejik Planlama Tutum Ölçeğinin Ölçüm Modeli

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	3,772	≤ 3	4-5
GFI	0,859	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,825	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,927	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,938	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,945	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,076	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,036	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Tablo 5.3: Tutum Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

5.1.2.1.3 Stratejik Planlama Katılım Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Stratejik Planlama Katılım Ölçeğinin 9 maddelik ve tek boyutlu yapısını doğrulamak için oluşturulan ölçme modeli DFA ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin uyumsuz olduğu görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle maddelerin faktör yük değerleri incelenmiş ve modele katkı sağlamayan madde bulunamamıştır. Bu nedenle ikinci aşamada modifikasyon indeksleri tablosu incelenmiş ve modeldeki olası değişimler için ki-kare düşüş değerleri ("M.I." değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." Değer ile gösterilen değişiklik, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda (e9 <-> e8, e4 <-> e5, e2 <-> e3) bağlanmış ve model çalıştırılmıştır. Modelin uyum indeksi değerleri incelenerek ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür (Tablo 5.4).

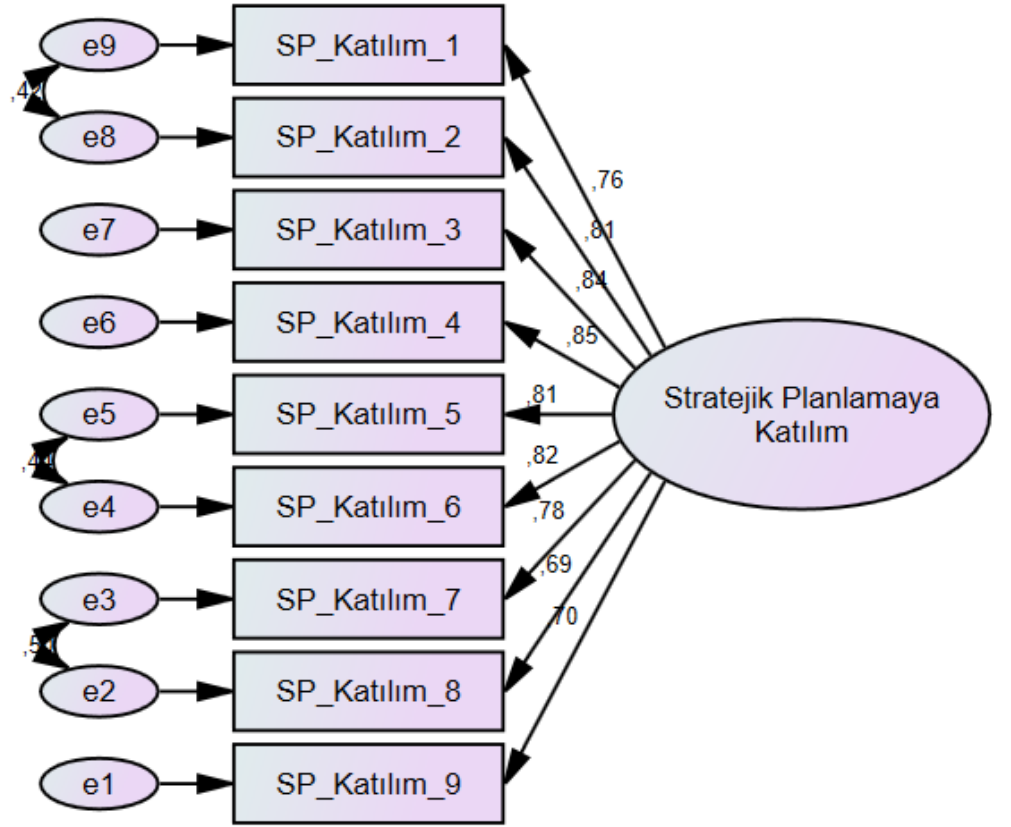
Sonuç olarak, doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur (Şekil 5.3).

Tek boyutta 9 madde ile doğrulanan ölçme modeli Şekil 5.3'de incelendiğinde, modelin hangi maddelerden oluştuğu, diğer yandan tek yönlü oklar

üzerindeki yolların standardize edilmiş regresyon katsayıları, bir başka deyişle, faktör yükleri görülmektedir. Her bir maddenin faktör yükü detaylı olarak incelenmiş ve 0.300'ün altında değer olmadığı görülmüştür. Buna göre; Katılım ölçeğindeki 4. ifadenin (*Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmıştır*) 0,85 değeriyle ölçeğin en güçlü göstergesi olduğu söylenebilir.

Tablo 5.4 ölçüm modelinin uyum indeksi değerlerini içermektedir. İlk olarak en yaygın kullanılan ki-kare (χ^2) testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için bu değer tek başına model ile veriler arasındaki uyumu değerlendirmek için yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerleri de incelenmiştir. Ölçme modeli için elde edilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2 / sd , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir bir uyum sağladığı söylenebilir.

Sonuç olarak; stratejik planlama katılım ölçeğinin ilk analizinde modelde bazı modifikasyonlar yapıldığı takdirde daha iyi uyum değerleri göstereceği saptanmış ve gerekli modifikasyonların yapılması ile ölçüm modelinin doğrulandığı görülmüştür.



Şekil 5.3: Stratejik Planlama Katılım Ölçeğinin Ölçüm Modeli

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	4,741	≤ 3	4-5
GFI	0,914	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
AGFI	0,859	$\geq 0,90$	(0,89-0,85)
NFI	0,947	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,930	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,953	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,079	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,029	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Tablo 5.4: Katılım Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

5.1.3 Güvenilirlik Analizi

Yapı geçerliği sonucuna göre “Stratejik Planlama Farkındalığı”, “Stratejik Planlama Tutum” ve “Stratejik Planlama Katılım” ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek amacı ile Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 5.5’de sunulmuştur.

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Güvenilirlik Düzeyi
<u>Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği</u>	26	0,953	Yüksek Derecede Güvenilir
Bilgi	10	0,941	Yüksek Derecede Güvenilir
Algı	9	0,936	Yüksek Derecede Güvenilir
Süreç	7	0,888	Yüksek Derecede Güvenilir
<u>Stratejik Planlama Tutum Ölçeği</u>	23	0,976	Yüksek Derecede Güvenilir
Kurumu Geliştirme	12	0,959	Yüksek Derecede Güvenilir
Verimlilik	7	0,936	Yüksek Derecede Güvenilir
Etkililik	4	0,920	Yüksek Derecede Güvenilir
<u>Stratejik Planlama Katılım Ölçeği</u>	9	0,938	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 5.5: Stratejik Planlama Farkındalığı, Stratejik Planlama Tutum ve Stratejik Planlama Katılım Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

0.00 < α < 0.40 Ölçek Güvenilir Değil

0.40 < α < 0.60 Düşük Güvenilirlikte

0.60 < α < 0.80 Oldukça Güvenilir

0.80 < α < 1.00 Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 5.5 incelendiğinde; uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda 26 maddeden oluşan “Stratejik Planlama Farkındalığı” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,953$), 23 maddeden oluşan “Stratejik Planlama Tutum” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,976$) ve 9 maddeden oluşan “Stratejik Planlamaya Katılım” ölçeğinin ise yine yüksek derecede güvenilir ($\alpha=0,938$) olduğu görülmüştür.

Sosyal Bilimler çalışmalarında *Cronbach Alfa* (α) güvenilirlik katsayısı olan α 'nın 0,60 ile 0,80 aralığında olması oldukça güvenilir olarak tanımlanmaktadır (Alpar, 2013). Gerçekleştirilen çalışmada ölçek ve tüm alt boyutlarına ait güvenilirlik değerlerinin en az $\alpha=0,888$ ve üzerinde olması çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.1.4 Ölçekler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon analizi, iki sayısal değişken arasındaki nedensel olmayan ilişkilerin derecesini belirlemek için kullanılır (Alpar, 2013). Bu derecenin belirlenmesinde iki temel korelasyon katsayısından (Pearson ve Spearman) bahsedilebilir. Pearson korelasyon katsayısını kullanmak için değişkenler sayısal olmalı ve normal dağılmış olmalıdır. Bu nedenle araştırmada ölçme aracı olarak kullanılan "Stratejik Planlama Farkındalığı", "Stratejik Planlama Tutumu" ve "Stratejik Planlamaya Katılım" ölçekleri ve alt boyutlarının normallik varsayımları incelenmiş ve puanların normal dağıldığı görülmüştür. Bu nedenlerle "Stratejik Planlama Farkındalığı", "Stratejik Planlama Tutumu" ve "Stratejik Planlamaya Katılım" ölçekleri ile alt boyut puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 5.6 incelendiğinde, Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r=0,642$; $p<0,001$) anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu; Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlama Katılım Ölçeği puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde ($r=0,758$; $p<0,001$) anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları ile Stratejik Planlama Katılım Ölçeği puanları arasında orta düzeyde pozitif yönde ($r=0,483$; $p<0,001$) anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.

Pearson Korelasyon analizinin sonuçları ölçüm aracında ve tüm alt boyutlarında orta veya yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu yönünde sonuçlar vermiştir. Diğer bir ifade ile; ölçek ve alt boyutlarının her biri diğerine göre artış gösterdiği zaman diğerinin de artış göstermesi şeklinde olacağı öngörülebilmektedir.

Ayrıca kişilerin Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ortalaması $96,44\pm17,557$ iken Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları ortalaması $94,13\pm16,110$ ve Stratejik Planlama Katılım Ölçeği puanları ortalaması ise $31,84\pm7,732$ olduğu görülmektedir.

Bir örnek ile ifade etmek gerekirse kişilerin stratejik planlama farkındalığı ölçeğinden aldıkları minimum puan 29 aldıkları maksimum puan ise 130'dur. Bu ölçekte puan ortalamasının 96,44 olması bize kişilerin stratejik planlama farkındalığı ölçeği ifadelerine verdikleri cevapta “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum”a yönelik daha fazla cevap verdikleri anlamına gelmektedir. Bu örnekten yola çıkarak diğer ölçeklerdeki puan ortalamaları da aynı şekilde yorumlanabilir.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği	r	1								
	p									
2) Bilgi Alt Boyutu	r	,914**	1							
	p	0,000								
3) Algı Alt Boyutu	r	,767**	,516**	1						
	p	0,000	0,000							
4) Süreç Alt Boyutu	r	,853**	,733**	,477**	1					
	p	0,000	0,000	0,000						
5) Stratejik Planlama Tutum Ölçeği	r	,642**	,436**	,741**	,502**	1				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000					
6) Kurumu Geliştirme Alt Boyutu	r	,649**	,458**	,737**	,494**	,971**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
7) Verimlilik Alt Boyutu	r	,570**	,368**	,667**	,465**	,942**	,850**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
8) Etkililik Alt Boyutu	r	,577**	,374**	,685**	,458**	,918**	,842**	,860**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
9) Stratejik Planlama Katılım Ölçeği	r	,758**	,711**	,443**	,775**	,483**	,475**	,445**	,443**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Ortalama		96,44	36,00	36,54	23,90	94,13	49,38	28,44	16,31	31,84
Std. Sapma		17,557	8,689	6,308	5,598	16,110	8,703	5,212	2,990	7,732
Minimum-Maksimum Puan		29-130	10-50	9-45	7-35	23-115	12-60	7-35	4-20	9-45

** : $p < 0,01$

r = Pearson Korelasyon Katsayısı

p = Anlamlılık Düzeyi

r	İlişki Düzeyi	İlişki Yönü
0,00	İlişki yok	
0,01 – 0,29	Düşük	$r = -$ ise negatif ilişki
0,30 – 0,69	Orta	
0,70 – 0,99	Yüksek	$r = +$ ise pozitif ilişki
1,00	Mükemmel ilişki	

Tablo 5.6: Stratejik Planlama Farkındalığı Stratejik Planlama Tutum ve Stratejik Planlama Katılım Ölçekleri ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 5.6'nın son satırında ise araştırmaya katılan kişilerin ölçek ve alt boyutlarından aldıkları minimum ve maksimum puan değerleri görülmektedir.

Ölçekler ve alt boyutlarına ait oluşturulan alt hipotezlerin *KABUL/RED* Durumları aşağıda Tablo 5.6A'da sunulmuştur.

	ALT HİPOTEZLER	Durum
H5	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H6	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H7	Algı Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H8	Süreç Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H9	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H10	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H11	Algı Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H12	Süreç Alt Boyutu puanları ile Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H13	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H14	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H15	Algı Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H16	Süreç Alt Boyutu puanları ile Verimlilik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H17	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H18	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H19	Algı Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H20	Süreç Alt Boyutu puanları ile Etkililik alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul

H21	Stratejik Planlama Farkındalık Ölçeği puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H22	Bilgi Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H23	Algı Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H24	Süreç Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H25	Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H26	Kurumu Geliştirme Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H27	Verimlilik Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları arasında ilişki vardır.	Kabul
H28	Etkililik Alt Boyutu puanları ile Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği alt boyutu puanları arasında ilişki vardır.	Kabul

Tablo 5.6A: Ölçek Puanlarına Ait Alt Hipotezler

5.1.5 Demografik ve Mesleki Özelliklerin Karşılaştırma Sonuçları

Araştırmaya katılan kişilerin Stratejik Planlama Farkındalığı”, “Stratejik Planlama Tutumu” ve “Stratejik Planlamaya Katılım” ölçekleri ve alt boyutları puan ortalamalarına göre cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan pozisyon ve çalışılan bölge arasındaki farklılıklar, normallik varsayımını sağladığı için parametrik testler ile incelenmiştir.

Buna göre; Puanlara göre iki bağımsız grup (örneğin cinsiyet) arasında bir fark olup olmadığı Bağımsız Örneklem T Testi ile, puanlara göre ikiden fazla bağımsız grup (örneğin yaş grubu) arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Hangi gruplar arasında farklılık olduğu ise Tukey Testi ile kontrol edilmiştir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda detaylandırılmıştır.

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Stratejik Planlama Farkındalığı	Kadın	258	93,94	17,660	-3,400	0,001**
	Erkek	222	99,35	17,018		
Bilgi	Kadın	258	34,56	8,517	-3,991	0,000***
	Erkek	222	37,68	8,603		
Algı	Kadın	258	35,94	6,570	-2,270	0,024*
	Erkek	222	37,24	5,926		
Süreç	Kadın	258	23,45	5,677	-1,904	0,058
	Erkek	222	24,42	5,471		
Stratejik Planlama Tutumu	Kadın	258	93,67	16,909	-0,669	0,504
	Erkek	222	94,66	15,150		
Kurumu Geliştirme	Kadın	258	49,17	9,046	-0,577	0,564
	Erkek	222	49,63	8,301		
Verimlilik	Kadın	258	28,37	5,434	-0,287	0,774
	Erkek	222	28,51	4,954		
Etkililik	Kadın	258	16,13	3,182	-1,427	0,154
	Erkek	222	16,52	2,742		
Stratejik Planlama Katılımı	Kadın	258	30,84	8,029	-3,070	0,002**
	Erkek	222	33,00	7,218		

*:p<0,05 **:p<0,01 ***:p<0,001 t=Bağımsız Örneklem T Testi p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 5.7: Cinsiyete Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 5.7 incelendiğinde; uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeği puanlarında kadın ve erkekler arasında genel olarak, alt boyutlarda ise; Bilgi alt boyutu puanları ile Algı alt boyutu puanları ve Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları bakımından cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$).

Kadınların Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeği puanları ortalaması $93,94 \pm 17,660$ iken erkeklerde aynı ortalama $99,35 \pm 17,018$ 'dir. Kadınların Bilgi alt boyutu puanları ortalaması $34,56 \pm 8,517$ iken erkeklerde aynı ortalama

37,68±8,603'tür. Kadınların Algı alt boyutu puanları ortalaması 35,94±6,570 iken erkeklerde aynı ortalama 37,24±5,926'dır. Kadınların Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları ortalaması 30,84±8,029 iken erkeklerde aynı ortalama 33,00±7,218'dir.

Buna göre *erkeklerin* Stratejik Planlama farkındalığı ölçeği puanları, bilgi alt boyutu puanları, algı alt boyutu puanları ve Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları kadınlardan *anlamlı derecede daha fazla* olduğu görülmüştür.

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Stratejik Planlama Farkındalığı	1)20-29 Yaş	69	93,41	20,783	2,153	0,117
	2)30-39 Yaş	165	95,50	16,973		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	97,92	16,868		
Bilgi	1)20-29 Yaş	69	34,58	9,714	1,444	0,237
	2)30-39 Yaş	165	35,80	8,327		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	36,54	8,610		
Algı	1)20-29 Yaş	69	35,54	7,500	2,475	0,085
	2)30-39 Yaş	165	36,07	6,453		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	37,14	5,788		
Süreç	1)20-29 Yaş	69	23,29	6,093	1,046	0,352
	2)30-39 Yaş	165	23,64	5,578		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	24,24	5,466		
Stratejik Planlama Tutumu	1)20-29 Yaş	69	92,64	19,800	0,499	0,608
	2)30-39 Yaş	165	93,84	16,562		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	94,74	14,626		
Kurumu Geliştirme	1)20-29 Yaş	69	48,62	10,886	0,326	0,722
	2)30-39 Yaş	165	49,41	8,557		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	49,58	8,123		
Verimlilik	1)20-29 Yaş	69	27,94	6,138	0,569	0,566
	2)30-39 Yaş	165	28,32	5,607		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	28,65	4,636		

Etkililik	1)20-29 Yaş	69	16,07	3,487	1,087	0,338
	2)30-39 Yaş	165	16,12	3,218		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	16,50	2,663		
Stratejik Planlama Katılımı	1)20-29 Yaş	69	30,65	9,008	2,018	0,134
	2)30-39 Yaş	165	31,36	7,962		
	3)40 Yaş ve Üzeri	246	32,49	7,138		

F:Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 5.8: Yaş Gruplarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 5.8 incelendiğinde; uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda yaş grupları arasında ölçekler ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Stratejik Planlama Farkındalığı	1)Lise	30	98,63	17,735	0,857	0,463
	2)Lisans/Ön Lis.	274	96,20	17,419		
	3)Yüksek Lisans	114	97,82	18,144		
	4)Doktora	58	93,78	16,711		
Bilgi	1)Lise	30	37,10	8,339	1,155	0,326
	2)Lisans/Ön Lis.	274	35,97	8,580		
	3)Yüksek Lisans	114	36,70	8,798		
	4)Doktora	58	34,29	9,156		
Algı	1)Lise	30	35,13	6,453	1,655	0,176
	2)Lisans/Ön Lis.	274	36,23	6,442		
	3)Yüksek Lisans	114	37,45	6,105		
	4)Doktora	58	37,09	5,853		
Süreç	1)Lise	30	26,40	4,966	3,560	0,014* Fark: 1-4
	2)Lisans/Ön Lis.	274	24,00	5,297		
	3)Yüksek Lisans	114	23,68	6,105		
	4)Doktora	58	22,40	5,728		

Stratejik Planlama Tutumu	1)Lise	30	93,60	14,573	0,747	0,524
	2)Lisans/Ön Lis.	274	93,85	16,402		
	3)Yüksek Lisans	114	96,03	15,177		
	4)Doktora	58	92,59	16,608		
Kurumu Geliştirme	1)Lise	30	48,83	8,546	0,855	0,465
	2)Lisans/Ön Lis.	274	49,20	8,726		
	3)Yüksek Lisans	114	50,51	7,819		
	4)Doktora	58	48,67	9,692		
Verimlilik	1)Lise	30	28,83	4,771	0,266	0,850
	2)Lisans/Ön Lis.	274	28,43	5,322		
	3)Yüksek Lisans	114	28,68	5,139		
	4)Doktora	58	28,02	4,781		
Etkililik	1)Lise	30	15,93	2,703	1,791	0,148
	2)Lisans/Ön Lis.	274	16,21	3,100		
	3)Yüksek Lisans	114	16,83	2,771		
	4)Doktora	58	15,90	3,007		
Stratejik Planlama Katılımı	1)Lise	30	33,10	7,265	0,622	0,601
	2)Lisans/Ön Lis.	274	31,84	7,628		
	3)Yüksek Lisans	114	31,92	8,032		
	4)Doktora	58	30,79	7,867		

*:p<0,05 F:Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Bu analize öğrenim durumu ortaokul olan 4 kişi dahil edilmemiştir.

Tablo 5.9: Öğrenim Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 5.9 incelendiğinde; uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda öğrenim durumları arasında Süreç alt boyutu puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Öğrenim durumu lise olan kişilerin Süreç alt boyutu ortalaması $26,40\pm4,966$ iken aynı ortalama öğrenim durumu lisans/ön lisans olanlar kişilerde $24,00\pm5,297$, öğrenim durumu yüksek lisans olan kişilerde $23,68\pm6,105$ ve öğrenim durumu doktora olan kişilerde ise $22,40\pm5,278$ 'dir.

Buna göre öğrenim durumu lise olan kişilerin süreç alt boyutu puanları öğrenim durumu doktora olan kişilerden *anlamlı derecede daha fazladır*.

Bu analiz yöntemi elde ettiğimiz sonuçlardan yola çıkarak sadece ortalama ilişkin puanlama göz önünde bulundurulduğunda Eğitim durumunun artması ile stratejik planlama farkındalığının süreç alt boyutuna ilişkin ölçüm ifadelerine verdikleri cevapta “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevaplarının azaldığını görülmektedir. Matematiksel olarak konunun bu durumda olması daha ileri seviyede detaya inilerek yapılabilecek araştırmalar ile detaylandırılabilir.

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Stratejik Planlama Farkındalığı	1)Başhekim/Yard.	41	100,37	16,614	4,565	0,004** Fark: 2-3
	2)Birim Sorumlusu	98	99,56	14,949		
	3)İlgili Amir/Memur	238	93,34	18,092		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	98,25	18,042		
Bilgi	1)Başhekim/Yard.	41	38,22	8,534	4,152	0,006** Fark: 2-3
	2)Birim Sorumlusu	98	37,31	7,651		
	3)İlgili Amir/Memur	238	34,55	8,891		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	36,81	8,755		
Algı	1)Başhekim/Yard.	41	37,66	5,530	3,839	0,010* Fark: 2-3
	2)Birim Sorumlusu	98	37,63	4,889		
	3)İlgili Amir/Memur	238	35,53	6,883		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	37,26	6,315		
Süreç	1)Başhekim/Yard.	41	24,49	5,550	1,746	0,157
	2)Birim Sorumlusu	98	24,62	5,389		
	3)İlgili Amir/Memur	238	23,27	5,537		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	24,18	6,038		
Stratejik Planlama Tutumu	1)Başhekim/Yard.	41	94,80	14,165	0,730	0,534
	2)Birim Sorumlusu	98	95,41	13,622		
	3)İlgili Amir/Memur	238	93,04	17,267		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	95,29	16,764		

Kurumu Geliştirme	1)Başhekim/Yard.	41	49,80	8,026	1,179	0,317
	2)Birim Sorumlusu	98	50,33	6,992		
	3)İlgili Amir/Memur	238	48,63	9,344		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	50,07	9,158		
Verimlilik	1)Başhekim/Yard.	41	28,51	4,319	0,181	0,910
	2)Birim Sorumlusu	98	28,57	4,780		
	3)İlgili Amir/Memur	238	28,28	5,600		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	28,73	5,204		
Etkililik	1)Başhekim/Yard.	41	16,49	2,570	0,571	0,634
	2)Birim Sorumlusu	98	16,51	2,752		
	3)İlgili Amir/Memur	238	16,13	3,108		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	16,49	3,161		
Stratejik Planlama Katılımı	1)Başhekim/Yard.	41	33,80	6,754	3,335	0,019* Fark: 3-4
	2)Birim Sorumlusu	98	31,50	7,941		
	3)İlgili Amir/Memur	238	30,93	7,643		
	4)Uzman/Uz. Yard.	85	33,46	7,751		

*:p<0,05 **:p<0,01 F:Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Bazı pozisyonlar kişi sayısının azlığından dolayı analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 5.10: Pozisyonlara Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 5.10 incelendiğinde; uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda pozisyonlar arasında Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeği puanları, Bilgi alt boyutu puanları, Algı alt boyutu puanları ve Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

Pozisyonu başhekim/başhekim yardımcısı olan kişilerin Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeği puanları ortalaması 100,37±16,614 iken birim sorumlusu olan kişilerin 99,56±14,949, ilgili amir/memur olan kişilerin 93,34±18,092 ve uzman/uzman yardımcısı olan kişilerin ise 98,25±18,042'dir.

Pozisyonu başhekim/başhekim yardımcısı olan kişilerin Bilgi alt boyutu puanları ortalaması $38,22 \pm 8,534$ iken birim sorumlusu olan kişilerin $37,31 \pm 7,651$, ilgili amir/memur olan kişilerin $34,55 \pm 8,891$ ve uzman/uzman yardımcısı olan kişilerin ise $36,81 \pm 8,755$ 'dir.

Pozisyonu başhekim/başhekim yardımcısı olan kişilerin Algı alt boyutu puanları ortalaması $37,66 \pm 5,530$ iken birim sorumlusu olan kişilerin $37,63 \pm 4,889$, ilgili amir/memur olan kişilerin $35,53 \pm 6,883$ ve uzman/uzman yardımcısı olan kişilerin ise $37,26 \pm 6,315$ 'dir.

Pozisyonu başhekim/başhekim yardımcısı olan kişilerin Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları ortalaması $33,80 \pm 6,754$ iken birim sorumlusu olan kişilerin $31,50 \pm 7,941$, ilgili amir/memur olan kişilerin $30,93 \pm 7,643$ ve uzman/uzman yardımcısı olan kişilerin ise $33,46 \pm 7,751$ 'dir.

Buna göre *birim sorumlusu* olarak çalışan kişilerin Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeği puanları, Bilgi alt boyutu puanları, Algı alt boyutu puanları *ilgili amir/memur* olarak çalışan kişilerden *anlamlı derecede daha fazladır*. *Uzman/uzman yardımcısı* olarak çalışan kişilerin Stratejik Planlamaya Katılım ölçeği puanları *ilgili amir/memur* olarak çalışan kişilerden anlamlı derecede daha fazladır şeklinde yorumlanabilmektedir.

Stratejik planlama farkındalığı puanlarında Başhekim/Başhekim Yrd. Ortalamaları en yüksek iken Birim Sorumlusu ortalama puanı en düşük olmasına rağmen, farklılığın Birim sorumlusu ile İlgili Amir/Memur arasında tespit edilmesinin nedeni standart sapmadır. Uygulanan bu analiz ortalamaların dışında standart sapmaları da dikkate almaktadır.

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Stratejik Planlama Farkındalığı	1)İç Anadolu	254	97,15	16,776	2,669	0,070
	2)Marmara	193	94,63	18,508		
	3)Diğer Bölgeler	33	101,58	16,808		
Bilgi	1)İç Anadolu	254	36,29	8,590	2,884	0,057
	2)Marmara	193	35,14	8,914		
	3)Diğer Bölgeler	33	38,85	7,517		
Algı	1)İç Anadolu	254	36,73	6,043	1,710	0,182
	2)Marmara	193	36,03	6,798		
	3)Diğer Bölgeler	33	38,06	5,031		
Süreç	1)İç Anadolu	254	24,13	5,142	1,131	0,324
	2)Marmara	193	23,46	6,078		
	3)Diğer Bölgeler	33	24,67	6,019		
Stratejik Planlama Tutum	1)İç Anadolu	254	94,39	15,725	0,109	0,897
	2)Marmara	193	93,71	16,913		
	3)Diğer Bölgeler	33	94,52	14,554		
Kurumu Geliştirme	1)İç Anadolu	254	49,48	8,277	0,048	0,953
	2)Marmara	193	49,23	9,353		
	3)Diğer Bölgeler	33	49,48	8,193		
Verimlilik	1)İç Anadolu	254	28,46	5,235	0,024	0,977
	2)Marmara	193	28,38	5,336		
	3)Diğer Bölgeler	33	28,58	4,373		
Etkililik	1)İç Anadolu	254	16,45	2,984	0,834	0,435
	2)Marmara	193	16,09	3,059		
	3)Diğer Bölgeler	33	16,45	2,611		
Stratejik Planlamaya Katılım	1)İç Anadolu	254	32,15	7,266	1,122	0,326
	2)Marmara	193	31,24	8,251		
	3)Diğer Bölgeler	33	32,94	8,054		

F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) p=Anlamlılık Düzeyi

Tablo 5.11: Bölgelere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 5.11 incelendiğinde; uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda çalışılan bölgeler arasında ölçekler ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak *anlamlı farklılık bulunmamaktadır* ($p>0,05$).

Bu sonuçlar bölgelerin ölçek ve alt boyutlarından aldıkları puanların birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Araştırmanın demografik özelliklerine ait kurulan alt hipotezlerin *KABUL/RED* durumları aşağıda Tablo 5.11A'da sunulmuştur.

	ALT HİPOTEZLER	Durum
H29	Cinsiyete Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H30	Cinsiyete Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H31	Cinsiyete Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H32	Cinsiyete Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H33	Cinsiyete Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H34	Cinsiyete Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H35	Cinsiyete Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H36	Cinsiyete Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H37	Cinsiyete Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H38	Yaşa Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H39	Yaşa Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H40	Yaşa Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H41	Yaşa Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H42	Yaşa Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H43	Yaşa Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H44	Yaşa Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H45	Yaşa Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H46	Yaşa Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H47	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red

H48	Öğrenim Durumuna Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H49	Öğrenim Durumuna Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H50	Öğrenim Durumuna Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H51	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H52	Öğrenim Durumuna Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H53	Öğrenim Durumuna Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H54	Öğrenim Durumuna Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H55	Öğrenim Durumuna Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H56	Pozisyona Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H57	Pozisyona Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H58	Pozisyona Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H59	Pozisyona Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H60	Pozisyona Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H61	Pozisyona Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H62	Pozisyona Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H63	Pozisyona Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H64	Pozisyona Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Kabul
H65	Bölgeye Göre Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H66	Bölgeye Göre Bilgi alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H67	Bölgeye Göre Algı alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H68	Bölgeye Göre Süreç alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H69	Bölgeye Göre Stratejik Planlama Tutum Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red
H70	Bölgeye Göre Kurumu Geliştirme alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H71	Bölgeye Göre Verimlilik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H72	Bölgeye Göre Etkililik alt boyutu puanları farklılık göstermektedir	Red
H73	Bölgeye Göre Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği puanları farklılık göstermektedir	Red

Tablo 5.11A: Demografik ve Mesleki Özelliklere Ait Alt Hipotezler

Cinsiyet ve Pozisyonların bazı boyutları hariç demografik ve mesleki özelliklerin alt boyutları arasında *anlamlı bir farklılığın bulunmadığı* görülmüştür.

5.1.6 Ölçek Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

Stratejik Planlama Farkındalığı	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Bilgi										
Vizyon amaç ve hedeflere ulaşmak için plan ve programlar yapılmıştır.	20	4,2	40	8,3	76	15,8	219	45,6	125	26,0
Kurumun misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibiyim.	14	2,9	42	8,8	65	13,5	194	40,4	165	34,4
Kurum için etkili bir vizyon belirlenmiştir.	13	2,7	43	9,0	104	21,7	197	41,0	123	25,6
Kurum için belirlenen stratejileri benimsiyorum.	16	3,3	44	9,2	104	21,7	188	39,2	128	26,7
Stratejik planlama sürecinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli teknik altyapı göz önüne alınmıştır.	25	5,2	74	15,4	123	25,6	189	39,4	69	14,4
Plan ve hedeflerine ulaşmak için personeli yetiştirme ve geliştirme stratejileri belirlenmiştir.	28	5,8	64	13,3	132	27,5	183	38,1	73	15,2
Stratejik plan hazırlık sürecinde mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmıştır.	51	10,6	98	20,4	132	27,5	144	30,0	55	11,5
Kurumun genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.	26	5,4	62	12,9	111	23,1	177	36,9	104	21,7
Stratejik planlama, kurumda ciddiyle uygulanan bir faaliyettir.	18	3,8	66	13,8	117	24,4	186	38,8	93	19,4

Stratejik Planlama Farkındalığı	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyimiz periyodik olarak izlenmekte ve düzeltici tedbirler alınmaktadır.	21	4,4	56	11,7	115	24,0	188	39,2	100	20,8
Algı										
Stratejik planlama çalışmaları güçlü yönlerimizi tam anlamıyla değerlendirmemize yardım eder.	13	2,7	32	6,7	65	13,5	224	46,7	146	30,4
Stratejik planlama orta ve uzun vadeli amaçlarımızı gerçekleştirmemize yardım eden güvenilir bir araçtır.	8	1,7	19	4,0	50	10,4	217	45,2	186	38,8
Stratejik planlama faaliyetleri, bize fayda sağlayacak uzun vadeli amaçların geliştirilmesine yardım eder.	6	1,3	19	4,0	36	7,5	222	46,3	197	41,0
Stratejik planlama zayıf yönlerimizi tam anlamıyla belirlememizi sağlar.	6	1,3	20	4,2	71	14,8	233	48,5	150	31,3
Stratejik planlama, önceliklerimizin belirlenmesine yardım eder.	5	1,0	13	2,7	43	9,0	249	51,9	170	35,4
Stratejik planlama çalışmaları kurum için açık görev tanımlamaları yapmamıza yardım eder.	4	0,8	21	4,4	80	16,7	238	49,6	137	28,5
Stratejik planlama hizmet sunduğumuz halkın gelecekteki kurum hizmetlerinin ihtiyaçlarını tahmin etmemizde bize yardım eder	7	1,5	19	4,0	58	12,1	259	54,0	137	28,5

Stratejik planlama süreci gelecekteki büyük tehditleri öngörmemize yardım eder.	9	1,9	17	3,5	71	14,8	253	52,7	130	27,1
Stratejik planlama hizmet sunduğumuz halkın taleplerine tam anlamıyla cevap verebilmemiz için bize yardım eder.	9	1,9	15	3,1	97	20,2	230	47,9	129	26,9
Süreç										
Stratejik planlama prosedürlerimiz çalışanlarca iyi anlaşılmıştır.	26	5,4	71	14,8	190	39,6	140	29,2	53	11,0
Hizmet içi eğitim programlarımız hizmet sunulan personel sayısı açısından yeterlidir.	24	5,0	91	19,0	128	26,7	177	36,9	60	12,5
Hizmet içi eğitim programlarımız eğitim içeriği açısından yeterlidir.	27	5,6	72	15,0	120	25,0	195	40,6	66	13,8
Planlama öncesinde personelin planlama sistemine yönelik eğitim ihtiyacı belirlenmiştir.	30	6,3	75	15,6	132	27,5	180	37,5	63	13,1
Stratejik planımız çok yıllık planları kapsamaktadır.	24	5,0	57	11,9	137	28,5	177	36,9	85	17,7
Stratejik planımızın öncelikleri her yıl değişmektedir.	16	3,3	63	13,1	168	35,0	181	37,7	52	10,8
Stratejik planımızın düzenli olarak gözden geçirildiği resmi bir süreç vardır.	15	3,1	35	7,3	140	29,2	210	43,8	80	16,7

Tablo 5.12: Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

Tablo 5.12 incelendiğinde katılımcıların Stratejik Planlama Farkındalığı Ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Bilgi alt boyutunda **en çok katılım** “Kurumun misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibiyim.” maddesine olmuş iken **en az katılım** ise “Stratejik plan hazırlık sürecinde mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmıştır.” maddesine olmuştur.

Algı alt boyutunda **en çok katılım** “Stratejik planlama faaliyetleri bize fayda sağlayacak uzun vadeli amaçların geliştirilmesine yardım eder.” maddesine olmuş iken **en az katılım** ise “Stratejik planlama hizmet sunduğumuz halkın taleplerine tam anlamıyla cevap verebilmemiz için bize yardım eder.” maddesine olmuştur.

Süreç alt boyutunda **en çok katılım** “Stratejik planımızın düzenli olarak gözden geçirildiği resmi bir süreç vardır.” maddesine olmuş iken **en az katılım** ise “Stratejik planlama prosedürlerimiz çalışanlarca iyi anlaşılmıştır.” maddesine olmuştur.

Stratejik planlama farkındalığı **bilgi alt boyutunda**; çalışılan kurumların misyon ve vizyonları hakkında kişilerin bilgi sahibi olması ve bu konu hakkındaki bilginin mevcut kişilere geçtiği söylenebilir. Diğer yandan Stratejik plan hazırlık sürecinde, mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmadığı yönündeki %30’luk bir görüş stratejik planlamanın nihai hedefi olan insana hizmet noktasında ilgili tüm kişileri daha fazla bilgilendirme gereksinimi olduğu düşünebilirken %41, 50’lik kesimin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alındığı düşünceleri dikkat çekmektedir.

Stratejik planlama farkındalığı **süreç alt boyutunda**; stratejik planların düzenli olarak gözden geçirildiği çoğunluk görüşü kamusal alanda resmi süreçlerimizin kayıtlı ve disiplinli bir şekilde yürütüldüğü kişiler tarafından teyit edildiği görülmektedir. Diğer yandan yine bilgi düzeyi ile bağlantılı olarak düşünebilecek hizmet içi eğitim programların hizmet sunulan personel sayısı açısından yeterli olarak görülmemesi yönünde görüşlerin fazlalığı stratejik planın saha tarafından yeterli düzeyde öğrenilmediği görüşüne varılabilir.

Stratejik planlamanın gerek hazırlığı gerekse de oluşturulması noktasında her ne kadar tüm sahanın aktif katılımı veya görüşü söz konusu olmasada nihai hedef olan sonuçların hayata geçmesinde en etkili grubun uygulayıcılar olduğu düşünüldüğünde, stratejik planlamaları farklı düzeylerde bilgilendirme hazırlayarak sahaya verilebileceği hususu bu noktada öngörülebilmektedir.

Stratejik Planlama Tutumu	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Bazen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kurumu Geliştirme										
Stratejik planlama kurumun denetlenmesini kolaylaştırır.	2	0,4	21	4,4	49	10,2	243	50,6	165	34,4
Stratejik planlama kurum çalışanlarının standardını yükseltir.	7	1,5	23	4,8	46	9,6	220	45,8	184	38,3
Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.	14	2,9	20	4,2	57	11,9	211	44,0	178	37,1
Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.	10	2,1	21	4,4	62	12,9	230	47,9	157	32,7
Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.	11	2,3	15	3,1	59	12,3	234	48,8	161	33,5
Stratejik planlama kurumdaki etkili iletişim düzeyini artırır.	9	1,9	29	6,0	68	14,2	225	46,9	149	31,0
Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.	12	2,5	26	5,4	45	9,4	231	48,1	166	34,6
Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.	9	1,9	19	4,0	45	9,4	247	51,5	160	33,3
Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.	9	1,9	12	2,5	43	9,0	220	45,8	196	40,8
Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.	10	2,1	14	2,9	54	11,3	232	48,3	170	35,4
Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.	4	0,8	10	2,1	50	10,4	250	52,1	166	34,6
Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.	4	0,8	14	2,9	48	10,0	225	46,9	189	39,4

Stratejik Planlama Tutumu	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Bazen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Verimlilik										
Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.	5	1,0	11	2,3	46	9,6	242	50,4	176	36,7
Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.	7	1,5	11	2,3	60	12,5	229	47,7	173	36,0
Stratejik planlama görev dağılımında işe uygun personel seçimini sağlar.	11	2,3	23	4,8	71	14,8	219	45,6	156	32,5
Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.	12	2,5	18	3,8	73	15,2	229	47,7	148	30,8
Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaştırılmasını sağlar.	11	2,3	27	5,6	66	13,8	235	49,0	141	29,4
Stratejik planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.	8	1,7	20	4,2	51	10,6	248	51,7	153	31,9
Stratejik planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.	7	1,5	19	4,0	77	16,0	230	47,9	147	30,6
Etkililik										
Stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.	6	1,3	21	4,4	67	14,0	235	49,0	151	31,5
Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.	3	0,6	23	4,8	60	12,5	233	48,5	161	33,5
Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.	7	1,5	9	1,9	57	11,9	237	49,4	170	35,4
Stratejik planlama kurumun karşılaşıcağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	4	0,8	19	4,0	79	16,5	245	51,0	133	27,7

Tablo 5.13: Stratejik Planlama Tutumu Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

Tablo 5.13 incelendiğinde katılımcıların Stratejik Planlama Tutum Ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

Kurumu Geliştirme alt boyutunda *en çok katılım* “Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.” maddesine olmuş iken *en az katılım ise* “Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir” maddesine olmuştur.

Verimlilik alt boyutunda *en çok katılım* “Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.” maddesine olmuş iken *en az katılım ise* yine aynı maddeye olduğu görülmüştür.

Etkililik alt boyutunda *en çok katılım* “Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.” maddesine olmuş iken *en az katılım ise* yine aynı maddeye olduğu görülmüştür.

Stratejik Planlamaya Katılım	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Bazen Katılıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Stratejik planımız birim yöneticilerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.	17	3,5	27	5,6	96	20,0	241	50,2	99	20,6
Üst yönetim stratejik planlama sürecine aktif olarak katılmıştır.	26	5,4	34	7,1	108	22,5	213	44,4	99	20,6
Birim yöneticileri, hastanemizdeki stratejik planlama sürecine tam olarak katılmaktadır.	28	5,8	43	9,0	133	27,7	195	40,6	81	16,9
Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmıştır.	35	7,3	80	16,7	164	34,2	146	30,4	55	11,5

Üst yönetimimiz stratejik planlama yapma konusunda isteklidir.	21	4,4	38	7,9	126	26,3	195	40,6	100	20,8
Birim yöneticilerimiz stratejik planlama yapma konusunda isteklidir.	20	4,2	43	9,0	120	25,0	209	43,5	88	18,3
Stratejik planımız çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.	28	5,8	71	14,8	121	25,2	181	37,7	79	16,5
Hedeflerin belirlenmesinde çalışanlar katkı yapar	25	5,2	61	12,7	118	24,6	183	38,1	93	19,4
Çalışanlar stratejik plan yapma konusunda isteklidir.	22	4,6	72	15,0	171	35,6	146	30,4	69	14,4

Tablo 5.14: Stratejik Planlama Katılımı Ölçeği Maddelerine Verilen Cevapların Dağılımı

Tablo 5.14 incelendiğinde katılımcıların Stratejik Planlamaya Katılım Ölçeği maddelerine verdikleri cevapların dağılımı gösterilmiştir.

En çok katılım “Stratejik planımız birim yöneticilerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.” maddesine olmuş iken **en az katılım** ise yine aynı maddeye olduğu görülmüştür.

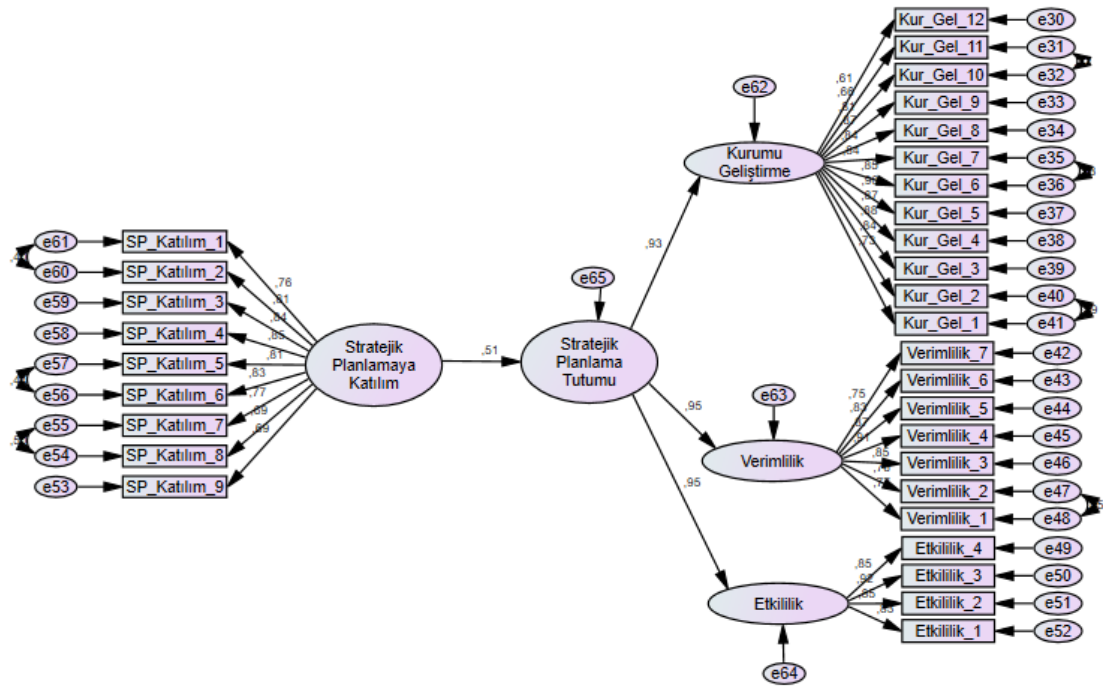
Buna göre ölçek ifadelerinde en çok katılım sağlanan maddeler çoğunluğun tamamen katılıyorum veya katılıyorum şeklinde belirttikleri ifadeler olup, en az katılım sağlanmıştır ifadesinin anlamı ise hiç katılmıyorum ve katılmıyorum ifadelerinde görülen az katılım olarak düşünülebilir.

Örneğin; “Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmıştır” ifadesine hiç katılmıyorum ve katılmıyorum ifadelerinin oranının %24 olması Araştırma katılımcılarının yaklaşık dörtte birinin bu ifadeye katılmadıkları belirtilebilir.

Ölçek maddelerine verilen cevapların daha detay analizi bu bölümde yer alan tezin sonuç ve öneriler alt başlığında ilaveten yer almaktadır.

5.1.7 Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar

Yapısal modelin analizinde kullanılan tüm istatistik yöntemlerine ilişkin açıklamalar bir önceki bölüm olan tezin dördüncü bölümünde yapılmıştı. Bu alt başlıkta ise yapısal modele ilişkin gerçekleştirilen analiz ve sonuçlara yer verilmesine iki değişken arasındaki ilişkinin tespiti ile başlanacaktır.



Şekil 5.4: İki Değişkenli Yapısal Model

Şekil 5.4'te görüldüğü gibi; Stratejik Planlama Katılımı ile Stratejik Planlama Tutumu değişkenleri ile oluşturulan modeli doğrulamak için kurulan yapısal modelin analiz sonucu şekil ile paylaşılmıştır. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum gösterdiği görülmüştür. Buna göre χ^2/sd değerinin 3,152 ile kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu aşağıda bulunan Tablo 5.15'de

görülmektedir. Sonuç olarak doğrulanan yapısal model (Şekil 5.4), modele ilişkin uyum indeksleri (Tablo 5.15) ve modele ilişkin sonuçlar (Tablo 5.16) aşağıda sunulmuştur.

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	3,152	≤ 3	4-5
NFI	0,908	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,929	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,935	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,067	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,043	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Tablo 5.15: İki Değişkenli Yapısal Modelin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

Tablo 5.15 iki değişkenli yapısal modelin uyum indeksi değerlerini içermektedir. İlk olarak en yaygın kullanılan ki-kare (χ^2) testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p > 0.05$). Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için bu değer tek başına model ile veriler arasındaki uyumu değerlendirmek için yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerleri de incelenmiştir. Yapısal model için elde edilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd , NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir bir uyum sağladığını söyleyebiliriz.

Bağımlı	Bağımsız	B	St. B	St. Hata	t	p
Stratejik Planlama Tutumu	<-- Stratejik Planlama Katılımı	0,321	0,513	0,037	8,699	***

***: $p < 0,001$ B: Regresyon Katsayısı St.B.: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo 5.16: İki Değişkenli Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.16 incelendiğinde “Stratejik Planlama Katılımı” “Stratejik Planlama Tutumu” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır

Şekil 5.5’de görüleceği üzere; Stratejik Planlama Katılımı, Stratejik Planlama Tutumu ve Stratejik Planlama Farkındalığı değişkenleri ile oluşturulan araştırma modelini doğrulamak için kurulan yapısal model analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda modelin yeterli uyum gösterdiği görülmüştür. Sonuç olarak doğrulanan yapısal model (Şekil 5.5), modele ilişkin uyum indeksleri (Tablo 5.17) ve modele ilişkin sonuçlar (Tablo 5.18) sunulmuştur.

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	2,726	≤ 3	4-5
NFI	0,927	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
NNFI (TLI)	0,901	$\geq 0,95$	(0,94-0,90)
CFI	0,916	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
RMSEA	0,060	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)
SRMR	0,076	$\leq 0,05$	(0,06-0,08)

Tablo 5.17: Yapısal Modelin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

Tablo 5.17, yapısal modelin uyum indeksi değerlerini içermektedir. İlk olarak en yaygın kullanılan ki-kare (χ^2) testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Ancak ki-kare değeri örneklem büyüklüğüne çok duyarlı olduğu için bu değer tek başına model ile veriler arasındaki uyumu değerlendirmek için yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerleri de incelenmiştir. Yapısal model için elde edilen uyum indeksi değerleri incelendiğinde χ^2/sd , NFI, NNFI, CFI, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir bir uyum sağladığını söyleyebiliriz.

Bağımlı		Bağımsız	B	St. B	St. Hata	t	P
Stratejik Planlama Tutumu	<--	Stratejik Planlamaya Katılım	-0,146	-0,231	0,095	-1,541	0,123
Stratejik Planlama Farkındalığı	<--	Stratejik Planlamaya Katılım	0,894	0,903	0,067	13,363	***
Stratejik Planlama Tutumu	<--	Stratejik Planlama Farkındalığı	0,529	0,825	0,106	5,003	***

***: $p < 0,001$ B: Regresyon Katsayısı St.B.: Standardize Regresyon Katsayısı

Tablo 5.18: Yapısal Modele İlişkin Sonuçlar

Tablo 5.18 incelendiğinde H2, H3 ve H4 Hipotezlerine ilişkin durum aşağıda belirtilmiştir.

“Stratejik Planlamaya Katılımın” “Stratejik Planlama Farkındalığı” üzerinde istatistiksel olarak *anlamlı pozitif yönde etkisi* bulunmaktadır (St.B =0,903 $p < 0,001$). Bu sonuca göre; H2: “Stratejik Planlamaya Katılımın Stratejik Planlama Farkındalığı üzerinde etkisi vardır”, **H2 KABUL** edilmiştir.

“Stratejik Planlama Farkındalığının” “Stratejik Planlama Tutumu” üzerinde istatistiksel olarak *anlamlı pozitif yönde etkisi* bulunmaktadır (St.B =0,825 $p < 0,001$). Bu sonuca göre; H3: “Stratejik planlama farkındalığının stratejik planlama tutumunun üzerinde etkisi vardır”, **H3 KABUL** edilmiştir.

Aracılığa İlişkin Hipotez	Aracı Değişken Yokken	Aracı Değişken Varken	Aracılığın Çeşidi
Stratejik Planlama Katılımı -> Stratejik Planlama Farkındalığı->Stratejik Planlama Tutumu	0,513 (0,000)***	-0,231 (0,123)	Tam Aracı

***: $p < 0,001$

Tablo 5.19: Aracı Değişken ile Kurulan Model Sonuçları

Tablo 5.19 incelendiğinde, Stratejik Planlama Farkındalığının aracılık etkisinin olup olmadığını ölçmek için öncelikle Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde bir etkisi olması beklendiği ifade edilmişti. İki değişkenli yapısal modelde; Stratejik Planlamaya Katılımın Stratejik Planlama Tutumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi varken, Stratejik Planlama Farkındalığının modele girmesi sonucunda bu etkinin anlamının yitirmesi aracılık açısından beklenildiği tekrar belirtilebilir.

İki aşamalı olarak tamamlanan aracılık testi için; Öncelikle modelde aracı değişken yokken olan direk etkinin anlamlılığı incelenmiştir. Aracı değişken olmadığı durumdaki sonuçlar Tablo 5.19'nin ilk sütununda gösterilmiştir. Parantez dışındaki değerler standardize doğrudan etkileri, parantez içindeki değerler de bu doğrudan etkilerin anlamlılığını göstermektedir. Etkinin istatistiksel olarak %5 yanılma ile anlamlı olduğunu söylenebilir ($p < 0,001$). Bu sonuç modele üçüncü bir değişken yok iken iki değişken arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Buna göre; Stratejik Planlamaya Katılımın Stratejik Planlama Tutumu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır denebilmektedir.

Şekil 5.5 ve Tablo 5.19'de görüldüğü gibi; aracı değişkenin modelde olduğu duruma bakılmıştır. “Stratejik Planlama Katılımı” “Stratejik Planlama Tutumu” üzerindeki etkisi anlamlılığını yitirmiştir. Bu sonuç üç değişkenli araştırma modeli için Stratejik Planlama Farkındalığı değişkeninin tam aracı olduğunu istatistiksel olarak ispatlamaktadır. Stratejik Planlama Farkındalığı aracı değişkeninin modele girmesi ile bu etki anlamlılığını yitirmiş ve böylelikle Stratejik Planlama Farkındalığının *tam aracı* olduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre; “*H4: Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde ki etkisinde Stratejik Planlama Farkındalığı aracı etkiye sahiptir*”, hipotezi **H4 KABUL edilmiştir**.

“Stratejik Planlama Katılımının” “Stratejik Planlama Tutumu” üzerindeki etkisinde “Stratejik Planlama Farkındalığı”nın **tam aracılık etmekte** olduğu belirtilebilir.

5.2 Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de 2003 yılında kanun ile zorunlu hale gelen stratejik planlama sürecinin başlamasına istinaden Kamu Sağlık alanında stratejik planlamaya ilişkin bir doktora tezi ile alanyazına bir katkı sağlamak amaçlı; *Stratejik planlama katılımının stratejik planlama tutumu üzerindeki etkisinde stratejik planlama farkındalığının aracılık rolünü* araştırmak ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek sureti ile İstanbul ve Ankara illeri ağırlıklı ülke genelinde kamu hastanelerinden 480 kişilik; doktor, hemşire ve idari personelin katılımı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tezin dört ve beşinci bölümlerinde detaylı anlatıldığı üzere; Baron ve Kenny’e (1986) göre; stratejik planlamada farkındalığın aracılık rolünün ölçülmesine geçmeden önce tamamlanması gereken ilk adımın stratejik planlama katılımının stratejik planlama tutumu üzerindeki etkisini analiz etmektir. Tezin beşinci bölümünde sonuçlarının detaylı anlatıldığı üzere ***Stratejik Planlama Katılımının Stratejik Planlama Tutumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu*** bilimsel kanıtına ulaşılmıştır. İki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir etkinin var olduğuna dair ispat ile kişilerin *stratejik planlamaya katılımlarının arttığı zaman stratejik planlama tutumlarına yönelik eğilimi ise buna uygun şekilde artacağı* sonucuna varılmıştır. Stratejik planlama katılımı ölçeği ifadelerinin stratejik planlama tutum ölçeği ve alt boyutlarını oluşturan ifadelerinin üzerinde anlamlı pozitif yönde ilişkisinin var olması katılım konusunda yapılacak çalışmaların stratejik planlamaların kurumu geliştirme, verimlilik ve etkililik düzeylerini arttıracak sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İki değişkenli modelin analizinden sonra tezin konusu ve problemin kaynağı olan stratejik planlama katılımının stratejik planlama tutumu üzerinde olan etkisinde stratejik planlama farkındalığının rolü analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen tüm analiz ve istatistiksel yöntemler ***stratejik planlama farkındalığının tam aracı olduğunu*** göstermektedir. Diğer bir ifade ile; stratejik planlama katılımı stratejik planlama

tutumu üzerindeki etkisin de stratejik planlama farkındalığının modele dahil olması durumunda diğer iki değişken olan katılım ve tutum arasındaki etkinin ortadan kalktığı yönündedir. Tam aracılık şartı ise hali hazırda çıkan bu sonucu teyid etmektedir. İstatistiksel Analizlerin sonucuna müteakip stratejik planlama farkındalığının araştırma modelinde *tam aracı* rolü üstlendiğine dair bilimsel bir kanıta ulaşılmıştır. Bu sonuç stratejik planlama katılımı ve tutumuna ait eğilimleri değiştirici faaliyet veya yaklaşımların gerçekleştirilmek istenmesi durumunda yapılacak çalışmalarda farkındalık düzeyinde başlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Buna ilave olarak, katılım çerçevesi ve boyutu ile ilgili olarak, stratejik planlama başarısının ve istenilen hedeflere ulaşılmasında planlama sürecine katılan kesimin doğru tespit edilmesi ise son derece önem taşımaktadır. Katılım çerçevesinin doğru tespitine ilave olarak ise tezin literatür kısımlarında da belirtildiği üzere, katılımın çoğunluğundan ziyade etkili ve kaliteli olması gerekliliğidir. Katılım hususunda belirtilebilecek son husus ise; katılım üzerinde önemli etkisi olan iki faktör olarak stratejik planlama süreçlerinin *etkinliği* ve *etkililiğidir*. Katılım hususu değerlendirilirken bu iki faktörün de göz ardı edilmemesi gerekliliği öneriler içerisinde sunulmak istenmiştir.

Tezin 5. Bölümünde gösterildiği üzere araştırmaya katılan 480 kişinin ölçek maddelerine verilen cevapların dağılımlarının oranları incelendiğinde üç ölçek ifadeleri için aşağıda bulunan tespit ve önerilerde bulunmak mümkün olmuştur.

Stratejik Planlama Farkındalığı ölçeğinde; “*Stratejik planlama prosedürlerimiz çalışanlarca iyi anlaşılmıştır*” ifadesine katılımcıların %59’unun “kararsız” ile “tamamen katılmıyorum” ifadelerinin arasında cevapladığı görülmüştür. Bu sonuç ise stratejik planlama prosedürlerinin araştırmaya katılanlardan yarısından fazlası tarafından iyi bir şekilde anlaşılmadığını göstermektedir. *Öneri olarak*; Stratejik planlama sürecinin hazırlık aşamasında

sahadan geniş bir katılım beklenmediği ve buna ilişkin uygulamaların olmadığına ait pratik de söylem ve gözlemler olsa dahi; planlamaların başarısını ve sonucu etkileyecek direk faktörlerden olan işi uygulayanların stratejik planlamaların prosedürlerinden haberdar olmaları için ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından bu hususta eğitim planlamaları yapılması gerekliliğidir. İlave olarak, stratejik planlama farkındalığı ölçek ifadelerinde eğitim ihtiyacı, içeriği ve planlaması sorularına katılımcıların yaklaşık yarısının *eğitimleri yeterli düzeyde görmediklerine dair ifadelerde bulunmaları* ise bu sonucu teyid ederken, stratejik planlamalar ile ilgili eğitim süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesi yönünde bir sürecin olabileceği öneriler arasında sunulmak istenmiştir.

Stratejik Planlama Tutum ölçeğinde; *“Stratejik planlama kurumun denetlenmesini kolaylaştırır”* ve *“Stratejik planlama kurum çalışanlarının standardını yükseltir”* ifadelerine araştırmaya katılanların %75 gibi yüksek bir oranla *“katılıyorum”* ve *“tamamen katılıyorum”* yönünde cevaplar vermesi, stratejik planlamaların var oluş nedeni ve amaçları gibi hususlarda araştırmaya katılanların konunun farkında olduğunu ve stratejik planlamaya güven hislerinin olduğunu göstermektedir. Buna ilave olarak, araştırmaya katılanların ölçek ifadelerinden diğerlerine; stratejik planlama hakkında ki temel algısının *standartları yükselteceği* (Kurumu Geliştirme Alt Boyutu, soru 2) yönünde görmesi, *yeni projelerin üretilmesine olanak sağlayan bir yöntem* (Kurumu Geliştirme Alt Boyutu, soru 5) olarak değerlendirmesi, *yöneticilerin yeteneklerini ön plana çıkarılmasında etkili bir uygulama* (Kurumu Geliştirme Alt Boyutu, soru 3) olarak görmesi, stratejik planlama tutum eğiliminin olumlu ve katılımcı bir şekilde olduğunu *“katılıyorum”* ve *“tamamen katılıyorum”* ifadelerine verilen cevaplardaki yüksek oranlardan anlaşılmaktadır.

Stratejik Planlama Tutum ölçeğinin *Kurumu Geliştirme* alt boyutu ile ilgili olarak 9. 10. ve 11. ifadeleri için bazı tespitler yapılmak istenmiştir. Buna göre ölçek alt boyutunun 9. Sorusunda; *“Stratejik planlama kurumun başarısını arttırır”* ifadesine yaklaşık %86 oranında *“tamamen katılıyorum”* ve *“katılıyorum”*

cevapları stratejik planlamaların başarısının önünde çalışan engeli olmadığı aksine desteği olduğunu göstermektedir. 10. Soruda ise; *“Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir”* ifadesine yaklaşık %84 gibi yüksek bir oranla “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” cevapların verilmesi, stratejik planlamanın olması gerektiği gibi dinamik bir süreç olarak araştırmaya katılanlar tarafından algılandığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların %86,7’sinin ise 11. soruya *“Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir”* şeklinde cevaplamaı bilgi açısından stratejik planlamanın ne olduğu hususunda bir sorun olmadığını düşündürmektedir.

Stratejik Planlama Katılımı ölçeğinin 1. Sorusu; *“Stratejik planımız birim yöneticilerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir”*, 2. Sorusu; *“Üst yönetim stratejik planlama sürecine aktif olarak katılmıştır”* ve 3. Sorusu; *“Birim yöneticileri, hastanemizdeki stratejik planlama sürecine tam olarak katılmaktadır”* ifadelerinde “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde verilen cevapların ortalama %65 civarlarında olması stratejik planlamaya katılım hususlarında alınabilecek tedbir ve uygulamalarda daha gidilecek mesafe olduğunu göstermektedir. Diğer açıdan ele alınacak olursa; araştırmaya katılanların yaklaşık %35’inin ise bu ifadeye katılım sağlamadığı veya kararsız kaldıkları düşünüldüğünde, bu konu üzerinde anket, gözlem veya bire bir görüşmeler yapılarak planlama sürecine katılım noktasında iyileştirmeler yapmanın mümkün olduğu görülmektedir.

Katılımın stratejik planlama açısından önemli ve etkili bir kavram olduğu tezin ilgili bölümlerinde anlatılmıştır. Katılım düzeyinin çerçevesi ve katılımcıların etkin, etkili ve doğru seçilmesi ise diğer yandan önem arz etmektedir. Stratejik Planlama Katılımı ölçeğinin 4. Sorusuna araştırmaya katılanların yaklaşık %58’inin *“Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmıştır”* ifadesine “kararsız” ile “tamamen katılmıyorum” aralığında cevaplar vermesinin bu noktada önemli bir araştırma sonucu olduğu düşünülmektedir. Bu tespite göre stratejik planlama sürecinin benimsemesi

yönünde çalışmalar yapmanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Buna ilave olarak araştırma sonucu olarak “*üst yönetim ve birim yöneticilerinin stratejik planlama yapma konusunda isteklerini*” ölçen 5. ve 6. sorulara katılımcıların yaklaşık %60’ının “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” yönünde cevaplama, araştırmaya katılanların stratejik planlama yapma isteği konusundaki bakış açılarında henüz tam bir netlik oluşmadığını göstermektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilecek çalışmaların, çalıştayların veya ön hazırlık çalışmalarının mümkün olduğu kadar bilgiyi üstten alta aktarmak sureti ile bilginin üst yönetimden aşağıya geçmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın demografik özelliklerine bakıldığında ise, tezin ilgili bölümünde detaylı belirtildiği gibi, araştırmaya katılanların %53,8’inin kadın ve %46,2’sinin ise erkek olduğu görülmüştür. %51,2’sinin ise 40 yaş ve üzerinde olması araştırmaya katılımın tecrübeli çalışan ve yönetici kapsamında gerçekleştiği düşünülebilir. Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında ise; %57,1’inin lisans/önlisans, %23,7’sinin yüksek lisans ve %12,1’inin doktora düzeyinde öğrenim görmüş olması katılımcı profilinin eğitim seviyesi açısından %90’ın üzerinde bir oranla yüksek eğitim seviyesi ile oluştuğu ve hedef kitlenin uygun seçildiği anlaşılabilmektedir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından bir diğerinin ise; 5. Bölümde belirtildiği gibi; *Bölgelere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi* esnasında *anlamlı bir farklılık bulunmayışıdır*. Bu sonuç ise araştırmanın ne kadar fazla ülke geneline yayılırsa yayılsın sonuçlarında anlamlı bir farklılık olmayacağı yönünde düşünülebilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın İstanbul ve Ankara gibi iki büyük İl için ağırlıklı olarak yapılmış olması araştırmanın sonucu açısından ülke geneli hakkında yorum yapabilmek için yetersiz kalınmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Stratejinin uzun vadeli bir anlam taşıdığı ifadesine yer verilmişti. Ülkenin sürdürülebilir bir Sağlık politikası ile Sağlık alanında verimli uygulamalara sahip

olabilmesi için etkin ve etkili paydaşların katkıları ile yapılan stratejik planlamaların başarıya ulaşabileceği bu anlamda öngörülebilmektedir.

Kamu sağlık alanında yapılan stratejik planlamaların sonuncusu olan 2019-2023 stratejik planının amaçlar ve hedefler alt başlığında yer alan Stratejik Planın Nihai Amacı incelendiğinde; “*Vatandaşlarımızın sağlığını korumak, geliştirmek ve herkesin hakkaniyet içinde kaliteli sağlık hizmetine erişmesini sağlamak*” olduğu görülmüştür. Burada yer alan *hakkaniyet* ifadesi kullanım hedefi olarak düşünüldüğünde çok yerinde olmakla beraber diğer yandan kişiden kişiye değişebilen soyut bir ifade olması sebebi ile bu ifadenin Nihai Amaç kapsamında sonraki yapılacak planlamalarda somut ve ölçülebilir bir ifade ile değiştirilebileceği yönünde bir öneri sunmak mümkündür.

Amacın genel bir tanımına baktığımızda; belirli bir süre öngörülerek bu zaman içerisinde ulaşmak istenen bir sonuç olduğunu görmekteyiz. Buradan hareketle, nihai amaç satırında net bir şekilde ulaşmak istenen hedefin gösterilmesinin daha uygun olabileceği öneriler kapsamında sunulmak istenmiştir. Bu noktadan yola çıkıldığında somut ve ölçülebilir hedefler stratejik planlamaların başarısını ve etkisini arttıracak gibi sonuca etki eden kurum ve kişilerin daha kolay odaklanıp performans bazlı çalışabilmelerini, ölçümlemelerin ise buna göre daha net bir şekilde hedef bazlı yapılabileceği belirtilebilir. Belirlenecek *hedef* kriterlerinin tezin ikinci bölümünün örgütlerin amaçları kısmında anlatıldığı üzere “SMART” olması başarı için önemli bir hedef belirleme kriteri olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda; hakkaniyet kavramı yerine, maddi durum açısından faketsizlerin sağlık hizmeti almada eşitlik, durumları olmayan vatandaşların dahi hizmete kavuşturulacağı veya sağlık hizmeti alma noktasında sonuç garantisi vermek gibi kavramları ifade edebilecek kelimelerin seçilmesi önerilebilir.

Strateji farklı yazarlar tarafından tarihte bir düşünme yöntemi olarak ifade edilse de, Türkiye için stratejik planlamanın kamusal düzeyde 2000’li yılların başında gündeme gelmesi kamu sağlık alanında stratejik planlamanın Türkiye ve

sağlık sektörü için henüz yeni bir kavram olduğu söylenebilir. Hiç şüphesiz kamusal düzeyde uzun yıllar süren alışkanlıkları bir anda değiştirmek ve sonuç almak gerçek hayatın tabiatına uygun bir durum olduğunu düşünmek zordur. Diğer yandan yeni bir kavram olması veya farklı zorlukları olması sebeplerinden bu konuda gayretin azalacağı anlamına gelmemesi gerekir.

Bu durumun tespitini somutlaştıracak gerçek hayattan bir örnek verilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. 2012 yılından bugünlere primer sezeryan oranlarını %12 seviyesine indirme hedef ve gayretleri bilinmektedir. Buna karşın bu oranın 2018 yılında %26,9 stratejik planın içerisinde belirtildiği ve yine 2019-2023 sağlık strateji planında bu oranı düşürmenin stratejiler içinde yer almasına rağmen 2023 hedef oranının yüksek bir düzeyde %26,1 olarak hedeflendiğini görmekteyiz. Bu konuda gayretin azalma eğiliminde olduğu düşünülmemekle beraber planlama sürecinde ki bu çelişki gibi duran gerçekleşen, hedef ve stratejiyi gerçek hayata uygun aksiyonlar ile oranın düşürülmesinin başarılması gerektiği ilgili tüm taraflarca hedeflenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kamu Sağlık alanında gerçekleştirilen stratejik planlamaların ülke açısından genel çerçevesi değerlendirildiğinde bu tez de işlenen konu ve araştırma dışında irdelenmesi gereken birçok alt başlıklarının olduğu görülmektedir. Planlamalar ne kadar somut ve hedef odaklı olursa başarının bu oranla artacağı şüphesizdir. Hedefleri ise takip etmek ve süreci dinamik olarak yürütmek stratejik planlamanın başarısı için önemli olduğu düşünülmektedir.

Kamu Sağlık alanında stratejik planlama farkındalığı süreçlerinin incelenmesi, stratejik planlamaya katılım ve stratejik planlama tutumu ilişkilerine aracılık edebilecek farklı değişken/değişkenler veya ölçek/ölçekler oluşturarak araştırmanın devam ettirilmesi düşünülebilir. Ve buna ilave olarak; Kamu Sağlık alanında stratejik planlama sürecine dahil olan paydaşlarında sürece katılım boyutlarını detaylandırarak farklı analizlerin gerçekleştirilebileceği ve farklı

araştırma modelleri kurulması ile Kamu Sağlık alanında stratejik planlama başarısını arttıracak faktörlerin araştırılması önerilebilmektedir.

Kamu Sağlık alanı stratejik planlama süreçleri kapsamında daha ileri araştırmalar gerçekleştirilmek istendiği takdirde, stratejik planlama sürecinde iç veya dış paydaş grubundan farklı kurum/kurumlar seçilerek bu kurumlardan planlama sürecine katılım sağlayanlar kişiler üzerinde ileri araştırmalar yapılabileceği öngörölebilmektedir. Olası bir araştırmanın çerçevesi ise şu şekilde belirtilebilir; stratejik planlama hazırlık süreçlerine katılım sağlayan paydaşların son yapılan stratejik planın sonuçları ve/veya performans göstergelerinde ki başarısına olan paydaş katkılarını tespit etmek için mevcut veya ölçek geliştirilmesi yardımı ile bir araştırma önerisi tezin sonunda sunulabilmektedir.

KAYNAKLAR

Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-15.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organization Behavior and Human Decision Process* (50), 179-211.

Ajzen, I. (2006). Behavioral Interventions Based on the Theory of Planned Behavior.

Akat, İ. ve Üner, N. (1978). İşletme Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir.

Akdemir, A. (2014). Meslek Yüksek Okulları İçin İşletmeciliğin Temel Bilgileri Umuttepe Yayınları, s.84, Kocaeli.

Akdemir, A. (2016). Örgütlerde Stratejik Yönetim, Orion Kitabevi, Salmat Basım Yayın, s.8-9, Ankara.

Akdemir, A. (2018). Örgütlerin Yönetimi, İnkılap Kitabevi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Akdemir, A., Kasımoğlu, M., Ekmekci, A., (2009). Managerial and Leadership Perceptions of CEOs in Leading Turkish Companies, *International Journal of Business and Management*, Vol.4 No.5, Mayıs.

Akdemir, B. (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesin Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal of New-World Sciences Academy Social Sciences*, 5(4), 320-341.

Akdoğan, H. Ülkemen, S. (2013). Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler, Editör: Gültekin, S., Seçkin Yayıncılık, s.84

Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Akıncı, B.Z. (1998). “Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim”. İletişim Yayınları. İstanbul

Aktan, C. C. (2006). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Seçkin Yayınları, Ankara.

Alexander, E. R. (2000). Rationality Revisited: Planning Paradigms in a Post-Postmodernist Perspective. *Journal of Planning Literature*, 15(1), 242-256.

Alford, J. (2001). The Implications of 'Publicness' for Strategic Management Theory. In Johnson, G. & Scholes, K. (Eds.), *Exploring Public Sector Strategy* (pp. 1-16). Harlow: Pearson Education.

Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler* (4.b.) Ankara: Detay Yayıncılık.

Amin, N. (2017). 'The impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment', *International Journal of Organizational Leadership*, 2017(6), pp. 65-72.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. *Public Management Review*, 11(1), 1-22.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011b). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 43(6), 643-671.

Arıbaş, N. (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın "Katılımcılık" Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 80-100.

Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları Yayın No: 649.

Ayrancı, E., Çolakoğlu, N. (2013). *The Linkage Between Turkish Managers' Leadership Orientations and Their Innovativeness Feature: An Empirical Study*, *International Business Research*; Vol. 6, No. 8.

Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., & Nada, T. (2014). The Mission Statement: Organisational Culture Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, XIV (4), s. 612-627.

Bagozzi, R. P., & Yİ, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

Bağdigen, M., MURAT, G. (2008). Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim, ÖzBaran Ofset Matbaacılık, s.78

Baloğlu, N., Karadağ, E., Karaman, H. (2008). Stratejik Planlama Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice 8 (2) Mayıs, 407-437.

Baltacı, A. (2020). Sağlık Hizmetlerinde Stratejik Planlama. Sage Matbaacılık, Ankara.

Barca, M., Balcı, A. (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tartışma Metinleri.

Barutçuoğlu, İ. (2013). Stratejik Yönetim, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barzelay, M., & Jacobsen, A. S. (2009). Theorizing Implementation of Public Management Policy Reforms: A Case Study of Strategic Planning and Programming in the European Commission. *Governance Governance*, 22(2), 319-334.

Becerikli, S. Yıldırım, (2000). “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda işletmeler için Yeni Bir Açılım”, Amme idaresi Dergisi Sayı 33/3

Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>

Bentler, P. M., & Bonett, P. M. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.

Berberoğlu, N., G. (1980). Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi C. VIII S: 1 - 2.

Berson, Y. (2001). The Relationship Between Vision Strenght, Leadership Style And Context, The Leadership – Quarterly.

Blackkerby, P., (1994). “History of Strategic Planning”, Armed Forces Comptroller Magazine, Volume:39, No,1, pp:23.

Blair, R. (2004). Public Participation and Community Development: The Role of Strategic Planning. *Public Administration Quarterly*, 28(13-14), 102-147.

Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256-259.

Bollen, K., & L., R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2), 305-314.

Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231-252.

Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2004). Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom. *Administration & Society*, 36(3), 328-350.

Bryson, J. M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization. San Francisco: Jossey-Bass, USA.

Bryson, J. M., (1995). “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations” Longman Group UK Limited, London, UK.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. J. Richardson içinde, *Handbook of Theory and Research Fort the Sociology of Education* (s. 241-258).

Brown, A. D. & Ken S. (1994). “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, *Journal of Management Studies*, 31(6): 807-828.

Brown, K., & Ryan, R. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personaliyt and Social Psychology*, 84(4), 822-848.

Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Straetjik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *D.E: İİBF Dergisi*, XV(1), 1-11.

Bütüner, H. (2005). Stratejik Planlama Sistematiği, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu.

Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Caulfield, Ian and John SCHULTZ (1989). Planning for Change: Strategic Planning in Local Government, Longman Group UK, London.

Campbell, C. (2002). Long–Range Corporate Strategic Planning in Government Organizations: The Case of the US Air Force. *Governance*, 15(4), 425-453.

Campbell, C. R. (2004). A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?, *Mid-American Journal of Business*: 41-51.

Chanda, A., & Shen, J. (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. India: Response Books.

Chau, P. K., & Hu, P. H. (2001). Information Technology Acceptance by Individual Professionals: A Model Comparison Approach. *Decision Sciences*, 32(4), 699–719.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Taylor & Francis.

Cingöz, A. (2016). Örgüt Yapıları ve Stratejik Yönetimin Örgütlenmesi, (Örgütlerde Stratejik Yönetim içinde, Ed. Ali Akdemir), Orion Kitabevi, Ankara.

Cole, Gerald, A., (1993). ‘‘Management: Theory and Practice’’, DP Publications Ltd., Aldine Place, London, Fourth Edition, pp.102

Collier, N., Fishwick, F., & Johnson, G. (2001). The Process of Strategy Development in the Public Sector. In Johnson, G. & Scholes, K. (Eds.), Exploring Public Sector Strategy (pp. 17-32). Harlow: Prentice Hall, Pearson Education.

Coulter, M. (2002). Strategic Management In Action, 2. edition, NJ, USA.

Crowley, S. L., & Fan, X. (1997). Structural equation modeling: basic concepts and applications in personality assessment research. *Journal Personality Assessment*, 68(3), 508-31. doi:10.1207/s15327752jpa6803_4

Çakmak, I. P, Taş, E. (2012). "Strategic planning practices of contractor firms in Turkey". 8 th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 40 – 46.

Çelik, İ. (2013). Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler, Editör: Gültekin, S., Seçkin Yayıncılık, s.211.

Çetin, S. (2019). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama, Gazi Kitabevi, s.12, Ankara.

Çevik, Hasan Hüseyin (2001). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin, Ankara.

Çınar A. F. (2003). ‘‘Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi’’, İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2), E-dergi: www.isguc.org.

Dalay, İ., (2001). Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Adapazarı, s.39, 293-294.

David, F. R. (2001). Strategic Management Concepts. Prentice Hall, NY.

David, F. R., (2003). Strategic Management, Concepts & Cases, Ninth Edition, Prentice Hall, p.5, NJ, USA.

David, Fred R. & David, Forest R., (2017). Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases, Sixteenth Edition, Pearson, p.46, Essex, UK.

Davutoğlu, A. (2001). Stratejik Derinlik: Türkiye’nin Uluslararası Konumu, Küre Yayınları, İstanbul.

Demir, T., (2001). Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s. 8.

Detert, J. R., Roger G. S. & John J. M. (2000). A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, Academy of Management: 850-863.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London, California, New Delhi: Sage Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209359>

Di Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). “*The iron cage revisited—Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”. American Sociological Review, 48, 147-160.

Diğer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası

DPT, (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.

DPT, (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Yayın No: 2701, Ankara.

Eden, C., & Ackermann, F. (2013). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*: Sage.

Edizdoğan, N., Özhan Ç., (2010). Kamu Bütçesi, Ekin Yayınevi, Bursa.

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*(ahead-of-print), 1-26.

Enz, C. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*. New-Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Erdoğan, İ (2007). İşletmelerde Davranış, s.283, İstanbul.

Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Der Yayınları. İstanbul.

Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Planlama. Beta Basım Yayıncılık. İstanbul.

Eren, E. (2005). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayım. İstanbul.

Eren E., Özdemirci A., (2018). Stratejik Yönetimin Tarihçesi ve Temel Kavramlar :Beta Basım Yayıncılık.

Erkan, Volkan; (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT, Ankara.

Erten, S. (2001). Çevre Eğitiminde Planlanmış Davranış Teorisinin Kullanılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 73-79.

Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi*, 19(2), 217-233.

Ertürk, I. (2003). Governance or Financialisation: The Turkish Case. *Competition and Change*, 7(4), 185-204.

Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2015). Strategic Management in the Public Sector: A Rational, Political or Collaborative Approach? *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1-19.

Fernández, E., Beatriz J. & Mónica O. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 634- 656.

Fidan, Y. (1994). Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme Ve Bir Özel Finans Kurumu Uygulaması. T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, s.256-265, İstanbul.

Fidan, Y. (1996). Hizmet İşletmelerinde Strateji Sorunları. *Öneri Dergisi*, C.1, S.5, 81-90.

Franklin, A. L. (2001). Serving the Public Interest? Federal Experiences with Participation in Strategic Planning. *The American Review of Public Administration*, 31(2), 126-138.

Fukuyama, F. (2001). Socialcapital, Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7-20.

Genç, Nurullah, (1997). “Zirveye Götüren Yol Yönetim”, Timaş Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul, ss.113.

Goldman, G., & Lieuwenhuizen, C. (2006). *Strategy: Sustaining Competitive Advantage in a Globalized Context*. Cape Town: Jote & Co Ltd.

Gordon, G. G. & Nancy T. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*: 783-798.

Güçlü, Nezahat, (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 61-85.

Gül, S., & Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Adalet Yayınevi. Ankara.

Günaydın, S.,C. (2018). Örgütlerin Yönetimi içinde, Ed. Ali Akdemir, İnkılap Kitabevi, Beta Basım Yayım, sf. 331, İstanbul.

Güney, S., (2002). “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayınları, Ankara.

Gürer, H., (2006). " Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi, S.63.

Gürgen, H., (1997). “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, Der Yayınları, İstanbul.

Hall, D., & Saias, M. (1980). Strategy Follows Structure. *Strategic Management Journal*, 149-163.

Harun, C. M., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Hendrick, R. (2003). Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.

Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (1992). “Strategic Management and Theory: An Integrated Approach”, Boston: Houghton Mifflin Co, USA.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St.Paul: West Publishing Co.

Hofstede, G., Michael H. B. & Chung-leung L. (1993). Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis, *Organization Studies*, 14(4): 483-503.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2005) Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Available at: <http://testrain.info/download/Software of mind.pdf>.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Ingraham, P. W., & Donahue, A. K. (2000). Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management Capacity. In Heinrich, C. J. & Lynn Jr, L. E. (Eds.), *Governance and Performance: New Perspectives* (pp. 292-318). Washington DC: Georgetown University Press.

Involve. (2015). *İnsanlar ve Katılım: Yurttaşlar Karar Almanın Merkezine Nasıl Yerleştirilir*.
http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/47/files/İnsanlar_ve_katılım_web.pdf.

Joyce, P. (2001). *Strategic Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press.

Joyce, P., Bryson, J. M., & Holzer, M. (2014). Introduction. In Joyce, P., Bryson, J. M. & Holzer, M. (Eds.), *Developments in Strategic and Public Management: Studies in the US and Europe* (pp. 23-37). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Joyce, P., & Drumaux, A. (2014b). *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*. New York: Routledge.

Jöreskog, K. G. (1989). *LISREL-7 user's reference guide*. Mooresville, IN: Scientific Software. Mooresville, IN: Scientific Software.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL, US; Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.

Kaizen Atölyesi (2017). SMART Hedefler Nedir ve Nasıl Uygulanır? <http://kaizenatolyesi.com.tr/smart-hedefler> adresinden alındı. (04.09.2020)

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KalDer (2002). Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu. Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme. İstanbul: Kalder Yayınları No: 32.

Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 4 Sayı: 7 Bahar 2005/1 s.248.

Karademir, E. (2013). *Öğretmen ve Öğretmen Adaylarının Fen ve Teknoloji Dersi Kapsamında Okul Dışı Öğrenme Etkinliklerinin Gerçekleştirme Amaçlarının Planlanmış Davranış Teorisi Yoluyla Belirlenmesi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, H., Akgün, A., Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt Teorisi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Khan, I.U., Usoro, A. and Majewski, G. (2010) 'An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View', *International Journal of Global Business*, 3(1), pp. 53-82.

Kiptto, J., Kipkemboi, M., & F., M. (2014). Factors that Influence Effective Strategic Planning Process in Organizations. *Journal of Business and Management*, XVI(6), 188-195.

Kline, R. B. (1998). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY, US: Guilford Press.

Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (2 b.). New York, NY, US: Guilford Press.

Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği, Beta Basım Yayıncılık, s.185-187.

Kraaijenbrink, J., & Groen, A., (2008). "Strategic Management Society". *Towards a Functional Resourcebased theory of the Firm* . Cologne: Annual International Conference.

Küçükaltan, D., Karalar, S. (2014). *Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 11, Sayı 41, s.169-184, Ocak.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 403-412.

Learning, C. (2012). *Strategic Leadership: Managing the Strategy-Making Process for Competitive Advantage*, UK.
http://college.hmco.com/instructors/catalog/walkthroughs/pdf/0618641629_ch01.pdf adresinden alındı.

Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning Perceptions and Planning Results. *Strategic Management Journal*, 65-75.

Long, E., & Franklin, A. L. (2004). The Paradox of Implementing the Government Performance and Results Act: Top-Down Direction for Bottom-up Implementation. *Public Administration Review*, 64(3), 309-319.

MacCallum, R. C., Browne, W. M., & Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.

Martin, J. (1997). Mindfulness. A Proposed Common Factor. *Journal of Psychotherapy Integration*, 7(4), 291-312.

Maund, B. (2003). *Perception*. Chesham: Acumen Publishing Limited. Malcolm Baldrige National Quality Award, Ocak.

<http://www.quality.nist.gov/Education-Criteria.htm>

McCoach, B. D., & Kenny, D. A. (2003). Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(3), 333-351, doi:https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1003_1

McDonald, R. P., & Ho, M. H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.

McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.

McIntosh, S. (2006). Further Analysis of the Returns to Academic and Vocational Qualifications. *Oxford bulletin of economics and statistics*(68), 225-251. doi:10.1111/j.1468-0084.2006.00160.x.

Michelson, D. (2018). Strategic Planning In Hospitals. Strata Decision Technology. <https://www.stratadecision.com/healthcare-and-hospital-strategic-planning> adresinden alındı.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior*. Armonk, N.Y.; London: M.E. Sharpe.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management science*, 24 (9), pp. 948.

Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". Harvard Business Review, Reprint Number 94107, MA, USA.

Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Financial Times.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (2003). Strategies. In Quinn, J., B., Mintzberg, H. & Robert, M. J. (Eds.), *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mirze, K., Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayıncılık.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennet, N., Linda, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.

Nutt, P. C. & Backoff R. W., (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, 31(4): 9-25.

Özdamar, K. (2002). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özen, Ş. A. (2006). İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi Örneği. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal*.

Özer, M. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Öztemel, E. (2011). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Değişim Yayınları. İstanbul.

Parthasarthy, R., & Sethi, S. (1992). The Impact of Automation on Business Strategy and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 17(1), 86-111.

Poister, T. H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Poister, T. H. (2005). Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1035-1056.

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.

Poister, T. H., Edwards, H. L., Pasha, O. Q., & Edwards, J. (2013). Strategy Formulation and Performance: Evidence from Local Public Transit Agencies. *Public Performance & Management Review*, 36(4), 585-615.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform : A Comparative Analysis, New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. New York: Oxford University Press.

Putnam, R. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *PS: Political Science and Politics*, 28(4), 664-683.

Quinn, J. (1980), *Strategies for Change: logical incrementalism*, Irwin, IL, USA.

Resmi Gazete. (2003). *Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun*. Tertip: 5 Cilt: 42: Sayı: 25178.

Sanı, O. Ü., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, Cilt 13, Sayı 1, ss.63-82.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th edition. San Francisco: JosseyBass.

Schwartz, H. & Stanley M. D. (1981). "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.

Scott, W. R. (2001). *"Organizations: Rational, Natural, and Open Systems"*. (5. Baskı) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, USA.

Seviçin, A. (1999). *İşletmelerde Rekabet Stratejisi Geliştirme ve Türk Tekstil Sanayii'nde Karşılaşılan Strateji Geliştirme Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi: Kayseri.

Shevlin, M., & Miles, J. V. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25, 85-90. doi:doi:10.1016/S0191-8869(98)00055-5.

Sputniknews, (2019). 2020 Yılı Bütçesi TBMM'ye Sunuldu. Ankara, Türkiye. <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201910181040425151-2020-yili-butcesi-tbmm-ye-sunuldu/> adresinden alındı.

Steiner, G. (1997). "A Step by Step Guide Strategic Planning". Free Press Paperbacks, NY, USA.

Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management for Public and Non-Profit Organizations*. New York: Marcel Dekker.

Stoner, J. (1995). *Management*. USA: Prentice Hall.

Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, İl Özel İdareleri Deneyimi*, TODAİE Yayını, Ankara.

Şahin, N., & Yeniçeri, Z. (2015). Farkındalık Üzerine Üç Araç: Psikolojik Farkındalık, Bütünleyici Kendilik Farkındalığı ve Toronto Bilgece Farkındalık Ölçekleri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 48-64.

Şeşen, H. (2017). Örgüt Kültürü. S. G. Sıgırı içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 596-632). Beta Yayıncılık. İstanbul.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5. b.). New York: Allyn and Bacon.

Taşkıran, N. (1995). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. Kardeşler Matbaası. İzmir.

Tapinos, E., Dyson, R. G. ve Meadows, M. (2005). “The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning”, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 54, No 5/6, s. 371.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). Vatandaş Bütçe Rehberi, Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2012). *Katılımcılığın İlkeleri*. T.C. Kalkınma Bakanlığı: Ankara.

T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2018). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm, s:2,10-11.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2010-2014). Stratejik Plan, Yayın No: 788, Ankara.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2013-2017). Stratejik Plan, Ankara.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2019-2023). Stratejik Plan, Yayın No: 1148, Ankara.

Thompson, J.L; Understanding Corporate Strategy, (2001). London Thomson Learning; s.8.

Thompson, A., & Strickland, A. (1993). *Strategic Management Concepts & Cases*. New-York: Alabama University Press.

Tortop, v. (2012). *Yönetim Bilimi*. Nobel Basım Yayın Dağıtım. Ankara.

Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). Strategic Planning as an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence from Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 20(1), 1-37.

Uğurluoğlu, Ö., Kartal, N. (2020). Sağlık Kuruluşlarının Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2.

Ürü, F., O. (2018). Örgütlerde Stratejik Yönetim içinde, Ed. Ali Akdemir, Orion Kitabevi, sf.403,446, Ankara.

Van Den Berg, P. T. and Wilderom, C. P. M. (2004) ‘Defining, measuring, and comparing organisational cultures’, *Applied Psychology*, 53(4), pp. 570–582. doi: 10.1111/j.1464- 0597.2004.00189.x.

Walker, R. M. (2010). Strategy: Which Strategic Stances Matter? In Walker, R. M., Boyne, G. A. & Brewer, G. A. (Eds.), *Public Management and Performance: Research Directions* (pp. 227-252). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Walker, R., M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow Framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.

Westlund, H., & Nilsson, E. (2005). Measuring Enterprises' Investments in Social Capital: A Pilot Study. *Regional Studies*, 1079-1094.

Wheaton, B. M. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. D. Heise içinde, *Sociological methodology* (s. 84-136). San Francisco: Jossey-Bass.

Whittington, R. (2001). What Is Strategy, and Does It Matter? London: Thomson Learning.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2013). Strategic Planning Research toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 20(10), 0149206313478185.

Yakut, H., (2011) Örgütsel değişkenlerin belediyelerdeki stratejik planlamaya etkileri: Ankara belediyeleri örneği, Kara Harp Okulu Komutanlığı / Savunma Bilimleri Enstitüsü / Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, doktora tezi. Ankara.

Yakut H., Korkmazyürek H., (2012). Stratejik Planlama Farkındalığı İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Güvenirliği ve Geçerliği, Ankara, Cag University Journal of Social Sciences, 9 (2), Aralık.

Yılmaz, O. (2002). “Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT, Ankara, sf. 21-29.

Yılmaz, V., & Doğan, M. (2016). Planlanmış Davranış Teorisi Kullanılarak Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeli ile Geri Dönüşüm Davranışlarının Araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sf. 191-205.

EK-A ANKET FORMU

Stratejik Planlama Farkındalığı

5) Tamamen Katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kararsızım 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle Katılmıyorum

BİLGİ	5	4	3	2	1
1. Vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmak için plan ve programlar yapılmıştır.					
2. Kurumun misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibiyim.					
3. Kurum için etkili bir vizyon belirlenmiştir.					
4. Kurum için belirlenen stratejileri benimsiyorum.					
5. Stratejik planlama sürecinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli teknik altyapı göz önüne alınmıştır.					
6. Plan ve hedeflerine ulaşmak için personeli yetiştirme ve geliştirme stratejileri belirlenmiştir.					
7. Stratejik plan hazırlık sürecinde, mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmıştır.					
8. Kurumun genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.					
9. Stratejik planlama, kurumda ciddiyle uygulanan bir faaliyettir.					
10. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyimiz periyodik olarak izlenmekte ve düzeltici tedbirler alınmaktadır.					
ALGI					
1. Stratejik planlama çalışmaları güçlü yönlerimizi tam anlamıyla değerlendirmemize yardım eder.					
2. Stratejik planlama, orta ve uzun vadeli amaçlarımızı gerçekleştirmemize yardım eden güvenilir bir araçtır.					
3. Stratejik planlama faaliyetleri, bize fayda sağlayacak uzun vadeli amaçların geliştirilmesine yardım eder.					
4. Stratejik planlama zayıf yönlerimizi tam anlamıyla belirlememizi sağlar.					
5. Stratejik planlama, önceliklerimizin belirlenmesine yardım eder.					
6. Stratejik planlama çalışmaları kurum için açık görev tanımlamaları yapmamıza yardım eder.					
7. Stratejik planlama hizmet sunduğumuz halkın gelecekteki kurum hizmetlerinin ihtiyaçlarını tahmin etmemizde bize yardım eder					
8. Stratejik planlama süreci gelecekteki büyük tehditleri öngörmemize yardım eder.					
9. Stratejik planlama hizmet sunduğumuz halkın taleplerine tam anlamıyla cevap verebilmemiz için bize yardım eder.					
SÜREÇ					
1. Stratejik planlama prosedürlerimiz çalışanlarca iyi anlaşılmıştır.					
2. Hizmet içi eğitim programlarımız hizmet sunulan personel sayısı açısından yeterlidir.					
3. Hizmet içi eğitim programlarımız eğitim içeriği açısından yeterlidir.					
4. Planlama öncesinde personelin planlama sistemine yönelik eğitim ihtiyacı belirlenmiştir.					
5. Stratejik planımız çok yıllık planları kapsamaktadır.					
6. Stratejik planımızın öncelikleri her yıl değişmektedir.					
7. Stratejik planımızın düzenli olarak gözden geçirildiği resmi bir süreç vardır.					

Stratejik Planlama Tutumu

5) Tamamen Katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Bazen Katılıyorum 2) Katılmıyorum 1) Hiç Katılmıyorum

KURUMU GELİŞTİRME	5	4	3	2	1
1. Stratejik planlama kurumun denetlenmesini kolaylaştırır.					
2. Stratejik planlama kurum çalışanlarının standardını yükseltir.					
3. Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.					
4. Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.					
5. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
6. Stratejik planlama kurumdaki etkili iletişim düzeyini artırır.					
7. Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
8. Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.					
9. Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.					
10. Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.					
11. Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
12. Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.					
VERİMLİLİK					
1. Stratejik planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
2. Stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
3. Stratejik planlama görev dağılımında işe uygun personel seçimini sağlar.					
4. Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
5. Stratejik planlama günlük işlerin kolaylaştırılmasını sağlar.					
6. Stratejik planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.					
7. Stratejik planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.					
ETKİLİLİK					
1. Stratejik planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.					
2. Stratejik planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.					
3. Stratejik planlama yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
4. Stratejik planlama kurumun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					

Stratejik Planlama Katılımı

5) Tamamen Katılıyorum 4) Katılıyorum 3) Kararsızım 2) Katılmıyorum 1) Kesinlikle Katılmıyorum

KATILIM	5	4	3	2	1
1. Stratejik planımız birim yöneticilerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.					
2. Üst yönetim stratejik planlama sürecine aktif olarak katılmıştır.					
3. Birim yöneticileri, hastanemizdeki stratejik planlama sürecine tam olarak katılmaktadır.					
4. Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmıştır.					
5. Üst yönetimimiz stratejik planlama yapma konusunda isteklidir.					
6. Birim yöneticilerimiz stratejik planlama yapma konusunda isteklidir.					
7. Stratejik planımız çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.					
8. Hedeflerin belirlenmesinde çalışanlar katkı yapar					
9. Çalışanlar stratejik plan yapma konusunda isteklidir.					

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

2) Yaş: 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-+ ☐

3) Öğrenim durumu:

İlkokul ☐

Ortaokul ☐

Lise ☐

Lisans/Ön Lisans ☐

Yüksek Lisans ☐

Doktora ☐

4) Kurumdaki Pozisyonunuz:

Bakan Yardımcısı ☐

Genel Müdür ☐

Genel Müdür Yardımcısı ☐

Daire Başkanı ☐

İl Sağlık Müdürlüğü ☐

Başhekim/Başhekim Yard. ☐

Birim Sorumlusu ☐

Uzman/Uzman Yardımcısı ☐

İlgili Amir/Memur ☐

5) Bölge:

Marmara ☐

Ege ☐

İç Anadolu ☐

Akdeniz ☐

Güneydoğu Anadolu ☐

Doğu Anadolu ☐

Karadeniz ☐

EK-B T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

BAKAN YARDIMCISI - STRATEJİ GELİŞTİRME
BAŞKANLIĞI
07/02/2019 18:41 - 43553240 - 609 - E 6



00086966092

Sayı : 43553240-609
Konu : Emre Ali KODAN Anket İzni

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 03.01.2019 tarih ve 69396709 sayılı yazı.

İlgi tarih ve sayılı yazınızda Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme-Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi Emre Ali KODAN'ın hazırlamış olduğu tez kapsamında stratejik planlama süreci ile ilgili anket çalışması için gerekli iznin verilmesi talep edilmektedir.

Anket tarafımızca değerlendirilerek bazı değişiklikler önerilmiştir. Öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenen anket Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatında stratejik plan hazırlık sürecine dâhil olan 50 personele uygulanarak ekte gönderilmektedir. Bahsi geçen araştırma anketinin uygulanması Bakanlığımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Dr. Abdulvahit SÖZÜER
Bakan a.
Başkan

Ek:
1- Anket (dosya)

Sağlık Bakanlığı Bilkent yerleşkesi , Üniversiteler mah. Dumlupınar bulvarı 6001.
Cad. No:9 Çankaya/Ankara 06800 Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanlığı
Telefon: (0312) 573 70 52 Faks No:

e-Posta: levent.sahan1@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 05716685-e845-4811-bce0-8e739bbac93e kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Levent ŞAHAN

MALİ HİZMETLER UZMAN YARD.

Telefon No: 0312 573 72 13

**EK-C T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ONAY
YAZISI**



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 90739940-799
Konu : Emre Ali KODAN (Tez Çalışması)

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İlgi : 29.08.2019 tarih ve E.98468 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme- Yönetim ve Organizasyon doktora programı öğrencisi Emre Ali KODAN' ın "Stratejik Planlama Farkındalığının Stratejik Planlama Tutumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik Planlamaya Katılımının Rolü: Kamu Sağlık Alanında Bir Araştırma" konulu çalışma talebine ilişkin hastane cevabi yazıları yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu çalışmanın Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi ve bir örneğinin Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla ilgili kurumda yapılması hususunda;
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Uzm. Dr. Mustafa ALİMOĞULLARI
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

Ek: Üst Yazı ve Ekleri (43 Sayfa)

20.11.2019

-Rektörlük

ASM SAĞLIK HİZMETLERİ BAŞKANLIĞI Eğitim ve Tescil Birimi
Emrah Mh. Gata No: 87 Keçiören - ANKARA
Telefon: Faks No:
e-Posta: yesim.ozer@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.asm.gov.tr

Bilgi için: Yeşim ÖZER
SÜREKLİ İŞÇİ
Telefon No: (0 312) 306 36 22

**EK-D T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ ONAY
YAZISI**



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222-604.01.01
Konu : Emre Ali KODAN'ın
Anket İzni Hk.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
(Türkoba Mahallesi Erguvan Sokak No:26 / K. 34537 Tepekent-Büyükçekmece / İst)

İlgi : 29/08/2019 tarihli ve 71211201-98471 sayılı yazı.

İlgi sayılı yazı ile Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme-Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencisi **Emre Ali KODAN**, Doç. Dr. Nurdan ÇOLAKOĞLU danışmanlığında devam eden "Stratejik Planlama Farkındalığının Stratejik Planlama Tutumu Üzerindeki Etkisinde Stratejik Planlamaya Katılımının Rolü: Kamu Sağlık Alanında Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasını, Kurumumuza bağlı Üniversiteniz tarafından talep edilen hastanelerde yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir. Hastaneler tarafından uygun görüş bildirilen çalışma, Müdürlüğümüz tarafından onaylanmıştır.

Emre Ali KODAN'ın Müdürlüğümüze başvuruda bulunması halinde, çalışma yapabileceği uygun görüş bildiren hastane listesi tebliğ edilecektir. Çalışmanın bitiminde bir nüshasını elektronik ortamda ve doküman halinde Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiği ve konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN
Müdür a.
Başkan

İVENVİ ELEKTRONİK İMZALI
ASLI İLE AYNI
24/09/2019

Permin GÖRECEK
İstanbul Sağlık Müdürlüğüne
Başkanın Görevi İçin
Başkanın Yerine

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Telefon: Faks No:
e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.istanbulsaglik.gov.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

FİRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden a766187b-c87f-482f-b44d-b2c4c98c794c kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-E T.C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARI



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 69396709-300
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Emre Ali KODAN

Üniversitemiz Etik Kurulu'nun **31.07.2019** tarih ve **2019/04** sayılı toplantısında alınan karar aşağıda sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ali Argun KARACABEY
Rektör (V.)

31.07.2019 tarih ve 2019/04 Sayılı Etik Kurul Kararı:

KARAR NO-10: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme – Yönetim ve Organizasyon Doktora öğrencisi **Emre Ali KODAN**'ın “*Kamu Sağlık Alanında Stratejik Planlama Farkındalığı*” isimli çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmeler sonucunda öğrenci **Emre Ali KODAN**'ın çalışmasıyla ilgili İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hasret ÇOMAK'ın da görüşü doğrultusunda söz konusu projenin etik ilkelere uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Türkoba Mahallesi Erguvan Sokak No:26 / K 34537 Tepekent - Büyükçekmece/İSTANBUL (www.arel.edu.tr)

Aynur EKEN (Yazı İşleri Memuru) aynureken@arel.edu.tr

Tel: +90 850 8502735 Fax: +90 212 860 04 81

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.arel.edu.tr> adresinden 5c9e2bc7-40a0-4d2e-9927-7098ed45a848 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.