



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ALGILANMASI: KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİ

Ayşe Aktuna

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2010

STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
ALGILANMASI: KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİ

Ayşe Aktuna

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

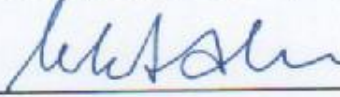
Ankara, 2010

KABUL VE ONAY

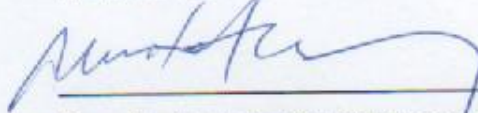
Ayşe AKTUNA tarafından hazırlanan "Strateji Uygulama Sürecinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği" başlıklı bu çalışma, 24.09.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



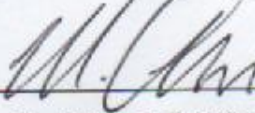
Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)



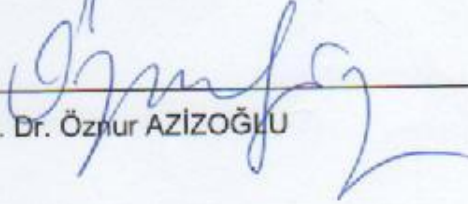
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN



Doç. Dr. Mustafa KILIÇ (Danışman)



Doç. Dr. Mehmet Devrim AYDIN



Yrd. Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanması için izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun üç yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.09.2010



Ayşe AKTUNA

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana yardımcı olan, görüş ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Mustafa Kılıç'a,

Derslerine katılmaktan büyük zevk aldığım ve bugüne gelmeme katkı sağlayan İşletme Bölümü Hocalarıma,

Yüksek lisans eğitimimde ve anket çalışmamda desteğini esirgemeyen yöneticilerime ve arkadaşlarıma,

Desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme,

Sonsuz desteği ve sabrı için sevgili eşime çok teşekkür ediyorum.

ÖZET

AKTUNA, Ayşe. *Strateji Uygulama Sürecinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Stratejik planlama aşaması sonucu oluşan stratejiler ne kadar mükemmel olursa olsun, başarılı bir uygulama süreci yaşanmazsa bu stratejilerin hayata geçirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle strateji uygulama sürecinin başarısını etkileyen faktörler belirlenmeli ve uygulama sırasında karşılaşılabilecek engeller için önlemler alınmalıdır.

Bu çalışmanın temel amacı ülkemizde kamu sektöründe strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesidir. Bu çerçevede, kamu kurumu çalışanlarının stratejik amaçları anlayıp anlamadığı, stratejik amaçların çalışanlara iyi aktarılıp aktarılmadığı ve stratejik uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin kamu kurumlarında nasıl algılandığı araştırılmıştır. Bunun yanında çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, ayrıca aktarım aşamasının başarısı ile motivasyon düzeyi, direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engelleri arasındaki ilişki ile motivasyon düzeyi ve strateji uygulama engellerinin kendi aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışma kapsamında kamu çalışanlarına strateji uygulama süreci ve bu süreçte karşılaşılabilecek engeller konusundaki algılarını ölçmeye yönelik anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kamu kurumlarında aktarım aşamasının başarılı olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Bunun göstergelerinden biri olan çalışanların stratejik amaçları anlama ve motivasyon düzeyleri yüksek çıkmıştır. Strateji uygulama engellerinin varlığına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda tıkanma engeli dışındaki engellerin kamu kurumlarında algılanmadığı görülmüştür. Çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algılarının çeşitli özelliklere göre değişip değişmediğine ilişkin analiz sonuçları ise çalışanların motivasyon düzeyinin eğitim durumlarına göre değiştiğini ve yüksek lisans eğitimi almış çalışanlarda motivasyonun daha düşük olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Strateji Uygulama, Strateji Uygulama Engelleri

ABSTRACT

AKTUNA, Ayşe. *Perception of Factors Affecting the Success of the Strategy Implementation Process: Public Organizations Case*, Master's Thesis, Ankara, 2010.

Although perfect strategies emerged as a result of strategic planning, if a successful implementation process was not experienced, it would not be possible to successfully execute the strategy. Therefore, factors influencing the success of strategy implementation process should be identified and actions should be taken for the obstacles that may be encountered during this process.

The main objective of this study is to determine perceptions of employees towards factors affecting strategy implementation process in public organizations. In this context, it was researched that whether the employees of public organizations understand the strategic objectives of their organizations, whether strategic objectives are adequately translated to employees, whether the obstacles that may arise in the strategy implementation process were perceived. In addition to this, whether the perceptions of the employees differentiate in respect of their demographic characteristics was examined and the relationships between the success of the translation stage, the motivation level, resistance, development hell and groupthink obstacles and the relationships between these obstacles was analyzed.

In the extent of the study, a questionnaire was applied to the employees of public organizations for examining the employees' perceptions of strategy implementation process and strategy implementation obstacles. By the analysis, it was found that the translation stage was perceived as successful, the level of understanding the strategic objectives and the motivation was high, the obstacles were not perceived at the public agencies except the development hell obstacle. Analysis results that show the change in employees' perceptions of the strategic implementation process depending on various characteristics demonstrated that the motivation level differentiates according to the education level and the motivation level of the employees with the master degree is lower than the others.

Key Words: Strategic Management, Strategic Planning, Strategy Implementation, Strategy Implementation Obstacles

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM	3
1.1. STRATEJİ KAVRAMI	3
1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI.....	4
1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHÇESİ	6
1.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	9
1.4.1. Stratejik Planlama Süreci.....	11
1.4.2. Strateji Uygulama Süreci	15
1.4.3. Stratejik Kontrol Süreci	18
İKİNCİ BÖLÜM: KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM.....	20
2.1. DÜNYADA YAŞAN DEĞİŞİMLERİN KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ	20
2.2. TÜRK KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI.....	24
2.2.1. Stratejik Planlama Çalışmaları	26
2.2.2. Performans Programı Çalışmaları.....	29
2.2.3. İç Kontrol Sistemi Çalışmaları	32
2.2.3.1 Kontrol Ortamı Standartları	33
2.2.3.2 Risk Değerlendirme Standartları	36
2.2.3.3 Kontrol Faaliyetleri Standartları.....	37
2.2.3.4 Bilgi Ve İletişim Standartları	39
2.2.3.5 İzleme Standartları	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: STRATEJİNİN BAŞARILI BİR ŞEKİLDE UYGULANMASINI	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	43
3.1. STRATEJİ UYGULAMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	45
3.2. STRATEJİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİ MODELİ.....	55
3.2.1. Direnç.....	58
3.2.2. Motivasyon Eksikliği.....	59
3.2.3. Tıkanma (Development Hell)	60
3.2.4. Grup Düşüncesi.....	62
3.2.5. Düşük Performans Beklentisi.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNDEKİ ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI.....	65
4.1. GEREÇ VE YÖNTEM.....	65
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	65
4.1.2. Araştırma Soruları:	66
4.1.3. Veri Toplama Aracı.....	67
4.1.4. Evren ve Örneklem.....	68
4.1.5. Araştırmanın Kısıtları	69
4.1.6. Veri Analizi	70
4.2. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	71
4.2.1. Kamu Çalışanlarının Stratejik Amaçları Anlama Düzeyinin Tespit Edilmesi	71
4.2.2. Strateji uygulama sürecinde aktarım aşamasının başarılı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi.....	71
4.2.3. Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda direnç algısının olup olmadığının tespit edilmesi.....	73
4.2.4. Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda motivasyon düzeyinin tespit edilmesi.....	75
4.2.5. Strateji uygulama sürecinde tıkanma engeli algısının olup olmadığının tespit edilmesi.....	76
4.2.6. Strateji uygulama sürecinde grup düşüncesi algısının olup olmadığının tespit edilmesi.....	77
4.2.7. Strateji uygulama sürecinde düşük performans beklentisi algısının olup olmadığının tespit edilmesi	79
4.2.8. Çalışanların strateji uygulama süreci konusundaki algılarının çeşitli özelliklerine göre farklı olup olmadığının tespiti.....	80
4.2.8.1. Pilot kurum çalışanları ve diğer kurum çalışanlarının strateji uygulama sürecine yönelik algıları arasındaki farklılığın olup olmadığını tespiti	80
4.2.8.2. Merkez ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının strateji uygulama sürecine yönelik algıları arasındaki farklılığın olup olmadığını tespiti.....	82
4.2.8.3. Çalışanlarının görev sürelerine göre strateji uygulama sürecine yönelik algılarının farklılığın olup olmadığını tespiti	83
4.2.8.4. Çalışanlarının eğitim durumlarına göre strateji uygulama sürecine yönelik algılarının farklı olup olmadığını tespiti.....	85
4.2.9. Aktarım Aşamasının Başarısı, Motivasyon Düzeyi ve Strateji Uygulama Engelleri Arasındaki İlişkilerin tespit edilmesi.....	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA	94
EK 1: ANKET FORMU	99
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Önemli İstatistikler.....	44
Tablo 2: Model Özetleri.....	46
Tablo 3: Performans Kayıplarının Dağılımı.....	50
Tablo 4: Wharton-Gartner ve Wharton Yönetici Eğitimi Anketleri Sonucu.....	54
Tablo 5: Stratejinin Hayata Geçirilmesi Sürecinin Öğeleri.....	56
Tablo 6: Katılımcıların Özellikleri.....	69
Tablo 7: Stratejik Amaçları Anlama Düzeyini Tespit Eden Sorulara Ait Değerler	71
Tablo 8: Aktarım Aşaması Sorularına Ait Değerler.....	72
Tablo 9: Direnç Engeli Sorularına Ait Değerler.....	74
Tablo 10: Motivasyon Düzeyi Sorularına Ait Değerler.....	75
Tablo 11: Tıkanma Engeli Sorularına Ait Değerler.....	77
Tablo 12: Grup Düşüncesi Engeli Sorularına Ait Değerler.....	78
Tablo 13: Pilot Kurum Çalışanı Olup Olmamaya göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler.....	80
Tablo 14: Pilot Kurum Çalışanı Olup Olmamaya göre Motivasyon Düzeyi Değerleri.....	81
Tablo 15: Merkez ya da Taşra Teşkilatı Çalışanı Olup Olmamaya göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler.....	82
Tablo 16: Merkez ya da Taşra Teşkilatı Çalışanı Olup Olmamaya göre Motivasyon Düzeyi Değerleri.....	83
Tablo 17: Görev Sürelerine göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler.....	84
Tablo 18: Görev Sürelerine göre Motivasyon Düzeyi Değerleri.....	84
Tablo 19: Eğitim Durumlarına göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler.....	85
Tablo 20: Eğitim Durumlarına göre Motivasyon Düzeyi Değerleri.....	85
Tablo 21: Eğitim Durumlarına göre Gruplara Ait Motivasyon Düzeyi Değerleri	86
Tablo 22: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar (Pearson Korelasyonu, Çift Taraflı).....	87
Tablo 23: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar (Spearman Korelasyonu, Çift Taraflı).....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli.....	5
Şekil 2: Kilit Kontrol Unsurları.....	19
Şekil 3: Stratejik Kontrol Modeli.....	19
Şekil 4: Stratejik Yönetim Süreçleri.....	25
Şekil 5: Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi.....	31
Şekil 6: Stratejik Uygulamanın Altı Sessiz Katili.....	49
Şekil 7: Stratejinin hayata geçirilmesi modeli.....	57

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, sanayileşme, şehirleşme, hızlı nüfus artışı gibi birçok faktör temel amacı hizmet üretmek ve hizmeti en iyi şekilde sunmak olan kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışması, hizmet kalitesinin artırılması için kamu yönetiminde yeni arayışlara ve düzenlemelere yol açmıştır. Bu yeniliklerden biri olan stratejik yönetim, örgütlerin ve dış çevrelerinde meydana gelen olayları sürekli olarak analiz ederek hızlı değişimler karşısında hazırlıklı olmak, çevrede yaşanan değişikliklere hızlı tepkiler verebilmek, rekabetin giderek arttığı dünyada ayakta kalabilmek, etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla 1960'larda özel sektör tarafından kullanılmaya başlanmış, 1980'lere gelindiğinde ise kamuda ortaya çıkan yeniden yapılanma çalışmaları arasında yerini bulmuştur.

Ülkemizde kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışının yerleştirilmesi için 2000'li yılların başında altyapı çalışmalarına başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucu 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı "Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile kamu idarelerine ve bazı belediyelere stratejik plan hazırlama ve uygulama yükümlülüğü getirilmiştir. 5018 sayılı Kanun, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği, mali saydamlığı sağlamayı amaçlamaktadır. Söz konusu kanun "stratejik planlama", "performans esaslı bütçeleme", "iç kontrol", "iç denetim" gibi çağdaş kavram ve sistemleri kamu mali yönetimine kazandırmıştır. Stratejik yönetimle daha şeffaf, hesap verebilir ve verimli bir kamu yönetimi amaçlanmaktadır.

Stratejik yönetim yazını incelendiğinde araştırmaların daha çok stratejik planlama üzerine olduğu görülmektedir. Oysa stratejik planlama aşaması sonucu ortaya çıkan stratejiler ne kadar mükemmel olursa olsun, başarılı bir uygulama süreci yaşanmazsa bu stratejilerin hayata geçirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle uygulama süreci çok iyi yönetilmeli ve bu süreçte karşılaşılabilecek engeller için önceden önlemler alınmalıdır.

Bu çalışmada strateji uygulama süreci ve sürecin başarısını etkileyen faktörler incelenmiştir. Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar derlenmiş ve Pedersen (2008) tarafından geliştirilen "Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Süreci Modeli" çerçevesinde ülkemizdeki kamu kurumlarında işleyen strateji uygulama süreci incelenmeye

alışılmıştır. Çalışmanın temel amacı ülkemizde kamu sektöründe strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin kamu çalışanları tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesidir. Bu çerçevede kamu çalışanlarına strateji uygulama süreci ve bu süreçte karşılaşılabilecek engeller konusundaki algılarını ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde strateji ve stratejik yönetim kavramları, stratejik yönetimin ortaya çıkışı ve aşamaları anlatılmaya çalışılmış, ikinci bölümünde kamu yönetiminde stratejik yönetimin ortaya çıkışına ve ülkemizdeki stratejik yönetim uygulamalarına yer verilmiştir. nc bölümde ise strateji uygulama sürecini etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiş son olarak da Pedersen (2008) tarafından geliştirilen “Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Süreci Modeli” ve bu model çerçevesinde ele alınan strateji uygulama engelleri anlatılmıştır. Dördüncü bölüm olan alan araştırmasında da kamu kurumu çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş olan anket çalışmasının sonuçlarına ve verilerin analizinden elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan yorum, düşünce ve görüşlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Chandler (1962:13) stratejiyi “bir girişimin temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsisi ve hareket tarzının geliştirilmesi şeklinde açıklamıştır.

Learned ve diğerlerine göre (Aktaran: Porter, 1983:172) strateji, bir işletmenin bulunduğu çevrede nasıl rekabet etmeye çalıştığını gösteren; işletmenin hedeflerin ve fonksiyonel alanlarındaki (üretim hattı, hizmet verilen pazarlar, pazarlama, üretim vb gibi) operasyonel politikalarının seçimini içeren önemli bir kavramdır.

Bryson’a göre (1988:77) strateji, örgütün ne olduğu, ne yaptığını ve neden yaptığını ifade eden amaçlar, politikalar, programlar, eylemler, kararlar ve/veya kaynak tahsisleri tarzıdır ve etkili bir strateji, teknik açıdan uygulanabilme; politik açıdan önemli paydaşlar tarafından kabul edilebilme; örgütün temel değerleri ve felsefesiyle uyumlu olma; etik, ahlaki ve yasal olma gibi bazı ölçütlere sahip olmalıdır.

Daft (1998:53) stratejinin “örgütün hedeflerine ulaşması için rekabetçi çevre ile etkileşimi sağlamaya yarayan plan” olduğunu belirtmiştir.

Drucker (1999:43) stratejinin amacının, belirsiz çevre koşullarında örgütün arzu ettiği sonuçlara ulaşmayı sağlamak olduğunu söylemiştir.

James Quinn (2003:10) stratejiyi “bir örgütün hedeflerini, politikalarını ve eylemlerini bağlı bir bütüne dönüştüren model ya da plan” olarak açıklamıştır.

Ülgen ve Mirze (2007:33) tarafından strateji, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlanmıştır.

Aktan (2008:5) ise stratejiyi “Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır” şeklinde açıklamıştır. Bir kuruluşun stratejisi, o şirketin hissedarları, müşterileri ve vatandaşları için nasıl değer üretmeyi planladığını tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2007a:4).

Mintzberg (1987:11-17) stratejinin anlamını “Stratejinin Beş P’si” (Five Ps For Strategy: plan, ploy, pattern, position ve perspective) olarak beş farklı şekilde açıklamıştır. Strateji bilinçli olarak ortaya konulmuş niyetleri içeren bir plan, rakibe üstün gelebilmek için yapılan bir manevra, örgütün göstermiş olduğu davranış kalıbı, örgütün kendisini dış çevre içinde nerede konumlandığı ve son olarak da örgütün bütünü tarafından paylaşılan bir bakış açısıdır.

Mintzberg ve Waters (1985:257) tasarlanmış (deliberate) strateji ve oluşan (emergent) stratejinin dünyadaki gerçek stratejilerin yer aldığı çizginin başını ve sonunu oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bu iki tip strateji arasında yer alan diğer strateji tiplerini de planlı, girişimsel, ideolojik, şemsiye, süreç, ilişkisiz, uzlaşma, zorlanmış stratejiler olarak sınıflandırmışlardır. Yazarlar tasarlanmış ve oluşan stratejiler arasındaki farkı tasarlanmış stratejilerin amaçların bir ürünü olması olarak açıklamışlardır. Oluşan stratejiler ise amaçların var olmadığı durumlarda kendiliğinden ortaya çıkan stratejilerdir.

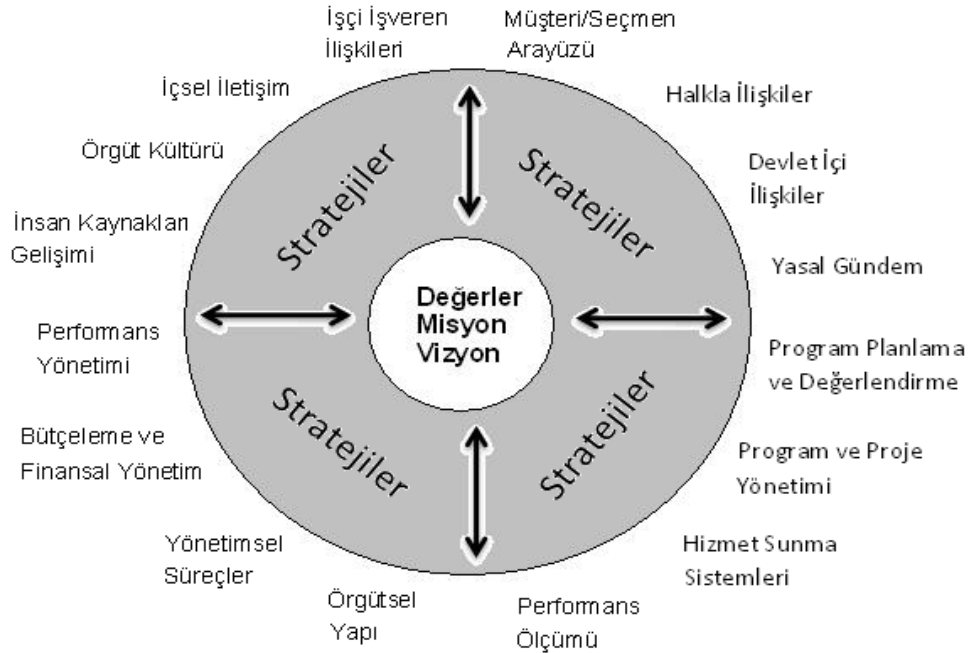
1.2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için tasarlanan planların oluşturulması ve uygulanması kapsamında alınan kararlar ve gerçekleştirilen eylemler bütünüdür (Pearce ve Robinson, 2007:3). Stratejik yönetim, işletmelerin 21. yüzyılın rekabetçi ortamıyla baş etmelerine yardımcı olmakta ve ortalamanın üzerinde kazanımlar elde etmelerini sağlamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007:6).

Poister ve Streib’e (1999:311) göre stratejik yönetim planlama, uygulama ve gözden geçirmenin doğrusal bir süreci olmamakta, stratejik planların güncel kalmasını ve diğer yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak için kurumun stratejik perspektiften sürekli bir temelde yönetilmesini içermektedir. Ayrıca stratejik yönetimin genel amacı, örgütün misyon ve vizyonuna sürekli bir bağlılığın geliştirilmesi, misyon ve vizyonla özdeşleşen ve onları destekleyen bir kültürün beslenmesi ve bütün karar süreçlerinde ve eylemlerde örgütün stratejik ajandasına kesin bir odaklanmayı sağlamadır. Yazarlar tarafından kamu yöneticileri için tasarlanan stratejik yönetim modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Modelin çekirdeğinde değerler, misyon ve vizyon bulunmaktadır ve stratejik yönetimin başarıya ulaşması için değerler, misyon ve vizyon üzerinde ortak bir bağlılığın varlığı gerekmektedir. Dış dairenin etrafında dizilen bazı yönetim sorumlulukları ise stratejik yönetim kapasitesinin oluşturulabilmesi için

koordine edilmesi gereken stratejik uygulamaları göstermektedir (Poister ve Streib, 1999:312).

Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: (Poister ve Streib, 1999:312)

Modernist görüş açısından ise stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmesi amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007:26). Stratejik yönetim aşağıdaki dört temel soruya cevap aramaktadır (Erkan, 2008:23):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Aktan'a (2008:6-7) göre stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir ve yazar stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesi ve geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasıdır. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi önemlidir. Vizyon ve misyon belirlenmesinin yanında amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konu olan stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur. Böylece en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHÇESİ

Uzun dönemli planlama 1950'lerde ortaya çıkarken, stratejik planlama ve stratejik yönetim 1960'larda ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli planlama analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibarettir ve işletmenin uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılabilceği üzerinde durmuştur. 1960'lara gelindiğinde ise olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye başlanmış, amaçların belirlenmesi ve amaçlara uygun stratejilerin geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2007:37). Böylece Stratejik Planlama kavramı yönetim yazınında yer almaya başlamıştır. Stratejik Planlama, yönetimin ana işlevlerinde biri olan planlamaya stratejik bir boyut katarken diğer işlevleri göz ardı etmiş, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal

boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenmemiştir. Stratejik Planlamanın ardından ortaya çıkan Stratejik yönetim stratejik planlamanın ele almadığı unsurları da kapsamında almıştır. Stratejik yönetimin 1960'larda ortaya çıkmasını tetikleyen nedenler şöyle sıralanmaktadır (Barca ve Hızıroğlu, 2009:120-121):

Çevresel Koşullardaki Değişimlerden Kaynaklanan Nedenler:

- İşletmelerin sürdürmek istedikleri kontrolleri ve kararları arasında koordinasyonu sağlama sorunları ile karşı karşıya kalmaları,
- ABD Hava Kuvvetlerinde strateji geliştirme üzerine çalışan bazı personelin daha sonra iş dünyasına katılması,
- İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan yeni sektörlerle ve büyük fırsatlara yapılacak yatırımlar için yatırım analizlerine ihtiyaç duyulması,

Akademik İlerlemelerden Kaynaklanan Nedenler:

- Harvard İşletme Okulu'nda işletme politikaları dersinin okutulması
- 1950'lerde geliştirilen pazarlama kavramıyla yönetim eğitiminin işletme içi yönetim prensipleri vurgusundan işletmenin pazar yönelimli dış çevresine doğru kayması;
- L. Von Bertalanffy gibi akademisyenlerin geliştirdiği sistem yaklaşımıyla işletme ve çevresinin birlikte değerlendirilmeye başlanması;
- Neoklasik firma kuramının (mikro ekonomi) üzerine oturduğu üretim fonksiyonu, tam rekabetçi piyasalar ve benzeri temel kavramlara yöneltilen sert eleştirilerden hareketle işletme davranışlarını açıklayan daha gerçekçi arayışların başlaması (ör. Endüstriyel Organizasyon veya Endüstriyel Ekonomi'nin doğuşu).

Stratejik planlamanın ilk teorik temellerinin Peter Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan "Amaçlara Göre Yönetim" (Management By Objectives) yaklaşımının oluşturduğu düşünülmektedir. Alfred Chandler tarafından 1962 yılında yayımlanan, "Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise", E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth tarafından 1969 yılında yayımlanan "Business Policy: Text and Cases" ve I. Ansoff tarafından 1965 yılında yayımlanan "Corporate Strategy" stratejik yönetimin köklerini oluşturan en önemli eserlerdir. 1960'lardan günümüze araştırmacılar tarafından stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine çok sayıda

çalışma yapılmıştır. Alexander (1985) strateji yazınının büyük bir kısmının strateji formülasyonu üzerine olduğunu çok az bir kısmının strateji uygulama üzerine olduğunu söylemiştir. Strateji uygulama sürecinin önemine rağmen bu alanda yeterli araştırma yapılmaması Noble (1999) tarafından da vurgulanmıştır. Hrebiniak (2006) yönetim yazınının ağırlıklı olarak planlama ve strateji formülasyonu üzerine teoriler ürettiğinden, üniversitelerde strateji ile alakalı derslerin strateji oluşturma üzerine olduğundan bu okullardan mezun olan yöneticilerin de uygulama üzerine değil planlama üzerine eğitilmiş olduklarından bahsetmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere strateji uygulamanın yazında yeterince yer almadığı olgusu hala devam etmektedir.

Türkiye’de stratejik yönetimin ayrı bir alan olarak kabul gördüğü yıllar, 1990’ların sonu 2000’lerin başı olarak görünmekte, 2000’den sonra ise, yönetim alanında strateji çalışmalarına hem diğer yönetim yaklaşımları ile karşılaştırılamayacak ölçüde ilginin arttığı hem de ayrı bir çalışma alanı olarak doğduğu görülmektedir (Barca ve Hızıroğlu, 2009). Barca ve Hızıroğlu Türkiye’de stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının ayrı bir alan olarak doğmasının en önemli birkaç nedeninin şunlar olabileceği ileri sürmüştür (2009:124-125):

Çevresel Koşullardaki Değişimlerden Kaynaklanan Nedenler:

- 1992 yılında kurulan yeni üniversiteler tarafından yurt dışına lisansüstü çalışma yapmaya gönderilen ve 1990’ların sonunda, 2000’li yılların başında yurda dönen akademisyenlerin Batı’da çalışılan güncel konuları Türk bilim dünyasına taşımaları;
- Türkiye’de 1990’ların sonu 2000’lerin başında yaygınlaşan internet sayesinde, dünyada çalışılan konuları zaman kaybetmeden izlenmeye başlanması;
- Ülkemizde giderek daha fazla rekabetçi bir iş ortamının doğması ve bunun sonucu olarak da iş dünyasının rekabet kapasitelerini geliştirmeye yönelik yeni arayışlara girmeleri.

Akademik İlerlemelerden Kaynaklanan Nedenler:

- Yurt dışında ve yurt içinde stratejik yönetim alanında yüksek lisans ve doktora çalışmalarının yapılması;

- Bilimsel toplantı, sempozyum ve kongrelerde stratejik yönetim çalışmalarına giderek daha fazla yer verilmesi;
- 2003'de çıkan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlamanın kamu kurumlarının tarafından uygulanmaya başlanması ve bunun akademik çevreleri katkı sunma ve araştırma yapma yönünde hareketlendirmesi.

Ülkemizde stratejik yönetim alanında gerçekleştirilen akademik çalışmalar yukarıda anlatılan nedenler sayesinde hız kazanmıştır. Yükseköğretim Kurulunun ulusal tez merkezinde yer alan ve stratejik yönetim/stratejik planlama üzerine gerçekleştirilen akademik çalışmalar incelendiğinde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çalışmalar yapıldığı görülmüştür. 2003 öncesinde yoğun olarak özel sektör ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilirken, 5018 sayılı Kanunun kabul edilmesiyle stratejik yönetimin kamu sektöründe yer almaya başlaması sonucu akademik çalışmalar bu alanda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu çerçevede kamu kurumlarında devam eden stratejik planlama çalışmalarının değerlendirilmesine, çalışanların stratejik yönetim/stratejik planlama konusundaki algılarını ve stratejik planlama sürecini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Ör. Erdem, 2006; Aksoy, 2007; Gayretli, 2007; Erkan, 2008; Kayış, 2009; Korkmaz, 2010). Stratejik yönetim uygulamaların kamu sektöründe tamamen yerleşmesiyle stratejik planlama dışında strateji uygulama ve stratejik kontrol alanlarında da çalışmaların artması beklenmektedir.

1.4. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Poister ve Streib (1999, s. 309) stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının bazen karıştırıldığına ve birbiri yerine kullanıldığına değinmiş, ancak bu iki kavramın aynı anlama gelmediğini vurgulamıştır. Yazarlara göre (1999:310) stratejik planlama stratejik yönetim için temel bir adımdır ancak stratejik yönetim, planlamanın yanında uygulama ve kontrolü de içermektedir. Stratejik yönetim üzerine yapılan diğer çalışmalar (Merchant, 1982; Miller ve Dess, 1996; Daft, 1998; Ülgen ve Mirze, 2007; Pearce ve Robinson, 2007; Hitt ve diğerleri, 2007; Aktan, 2008) incelendiğinde yazarlar tarafından tartışılan stratejik yönetim süreçlerinin çok da farklı olmadığı; süreçlerin strateji oluşturma (stratejik planlama), strateji uygulama ve stratejik değerlendirme/kontrol süreçlerinin geliştirilmesiyle oluşturulduğu gözlenmiştir. Bu

çalışmada da stratejik yönetimin aşamaları stratejik planlama, strateji uygulama ve stratejik kontrol olarak ele alınmıştır.

Poister ve Streib (1999:311) stratejik yönetim için, örgüt ve çevresi arasındaki uyumun sürekli bir şekilde kontrol edilmesi ve kurumu etkileyebilecek dışsal eğilim ve güçlerin izlenmesi; kurumunun dönüşmeye çalıştığı örgüt tipi için açık bir vizyonun oluşturulması ve bunun hem içsel hem de dışsal izleyicilere iletilmesi; örgütün bütün bölümlerinde her seviyede stratejik gündemlerin oluşturulması ve bunların diğer bütün kararlarda lokomotif gücü olmalarının sağlanması ve bu stratejik gündemlerin geliştirilmesi ve desteklenmesi için de bütün yönetim süreçlerinin bütünleşik bir çerçevede yönlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Ülgen ve Mirze (2007:37) stratejik yönetim sürecinin alt süreçlerini stratejik planlama, uygulama (organize etme, yürütme) ve kontrol olarak belirlemiştir. Yazarlar tarafından Stratejik yönetim sürecinin adımları aşağıdaki şekilde belirlenmiş olup bu altı adımın ilk dört adımı stratejik planlama sürecine, son iki adımı da strateji uygulama ve stratejik kontrol sürecine aittir (Ülgen ve Mirze, 2007:57-58):

- Stratejistlerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi: Çevresel olanak ve sınırların saptanması, iç ve dış çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörsel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejilerin örgüt yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve yönetim tarzları ile uyumlaştırılması,
- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve ilgili teknikler.

Aktan (2008:9) ise stratejik yönetim sürecini üç aşamada açıklamıştır:

- **Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması:** Üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır ve organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulmaktadır. Stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılması stratejik planlamada aşamasında gerçekleştirilmektedir.
- **Stratejilerin Uygulanması:** Üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir ve daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.
- **Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi:** Uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekli olması halinde değişiklikler yapılır.

Stratejik yönetim özetle stratejik planlama süreci ile başlamaktadır. Bu süreçte misyon ve vizyonun belirlenmekte, dış çevrenin ve örgüt içi faktörlerin analizi sonucu amaç ve hedefler ortaya konmakta ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlenmektedir. Bunun ardından ikinci aşama olan strateji uygulama süreci başlamakta ve bu süreçte seçilen stratejiler uygulamaya aktarılmaktadır. Stratejik kontrol sürecinde ise sürekli alınan geri bildirimlerle stratejilerin hayata geçirilip geçirilmediğinin kontrolü yapılmaktadır.

1.4.1. Stratejik Planlama Süreci

Bryson'a (1988:74) göre stratejik planlama, bir örgütün neyi neden yaptığını şekillendiren ve buna rehberlik eden önemli kararlar ve eylemler üreten disiplinli bir çabadır. Koçel (2001:98) ise stratejik planlamayı "işletmenin misyonunu, vizyonunu, uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işi" olarak tanımlamıştır. Stratejik planlama süreci genel olarak örgütün misyon ve vizyonun belirlenmesi, ilke ve değerlerin tespit edilmesi, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, amaç ve hedeflerle bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi adımlarını içermektedir (Poister ve Streib, 1999; Ülgen ve Mirze, 2007; Aktan, 2008).

Stratejik planlamada yöneticilerin öncelikle işletmenin varlık nedenini ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri ve vizyon sahibi olmaları gerekmektedir (Koçel, 2001:91-95). Stratejik planlamada öncelikle misyon ve vizyonu belirlemek stratejilerin oluşturulmasına yön verecektir. Misyon “bir işletmeye yön vermek anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler”dir; vizyon ise “kişilerin ve kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir” (Ülgen ve Mirze, 2007:68-69). Misyon işletmenin varlık nedenini açıklarken vizyon gelecekte varılmak istenen durumu açıklamaktadır. Misyon kuruluşun varoluş sebebinin, faaliyetlerinin temel amacının ve çalışanların faaliyetlerine yön veren değerlerin kısa ve içsel odaklı bir ifadesi iken vizyon, gidilen yönü netleştiren bir gelecek resmi çizmekte ve kişilerin kuruluşu niçin ve nasıl desteklemeleri gerektiğini anlamalarını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2007a:34-36).

Stratejik planlama sürecinde örgütü çevreleyen tehdit ve fırsatların ortaya konması dış çevre analizi ile gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada örgütü çevreleyen politik, sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik vb. faktörlerin analizi yapılmaktadır. İç çevre analizinde ise örgüt içindeki faktörler incelenerek örgütün güçlü ve zayıf yanları ortaya konmaktadır. İç ve dış çevre analizleri yapılırken bu unsurları bir araya getiren “durum belirleme matrisleri” kullanılmakta, bu matrislerden biri olan SWOT (Strengths-Üstünlükler, Weaknesses-Zayıflıklar, Opportunities-Fırsatlar, Threats-Tehditler) analizi stratejik plan çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Bu matris yardımıyla işletmeye yarar sağlayacak fırsatlar ve ona zarar verebilecek tehditlerle rakiplerine oranla sahip oldukları üstünlükler ve zayıflıkların bir arada değerlendirilmesi ve stratejilerin bu değerlendirmeler sonucunda hazırlanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:67).

İşletmelerin gelecekle ilgili stratejilerine yol gösteren misyon ve vizyon gibi unsurlar arasında bulunan amaç ve hedefler, “işletmenin faaliyetleri sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin neyi niçin yaptığını belirten sonuçlar”dır (Ülgen ve Mirze, 2007:185). Daft’a göre (1998:46) amaçlar örgütün misyonunu gerçekleştirmeye yönelik, dışsal fırsatlarla ve içsel üstünlüklerle uyumlu olmalıdır. Koçel’e (2001:95) göre amaçların belirlenmesi aşamasında, örgütün gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediği veya nerede hangi konumda olmak istedikleri karara bağlanmaktadır ve işletmenin tamamını ilgilendiren stratejik amaçların belirlenmesinin ardından daha alt kademelerdeki amaçların da belirlenmesi ve bir

amaçlar hiyerarşinin oluşturulması gerekmektedir. Stratejik amaçlarda olması gereken özellikler ise şu şekilde belirlenmiştir (DPT, 2006:32):

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Genel ifadeler olan amaçların sayılarla ifade edilmeleri güç olduğundan genel nitelikli bu amaçları ölçülebilir ve daha net biçimde tanımlayan ifadelere ihtiyaç vardır ve hedefler, amaçları kavramsal düzeyden uygulama düzeyine indirgeyen ifadelerdir. Bunun yanında hedefler, özellikli, ölçülebilir, üzerinde uzlaşmış, iddialı ama ulaşılabilir, sonuç odaklı ve zaman çerçevesi belli olmalıdır (Erkan, 2008:27).

Stratejik planlama aşamasında iç ve dış analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra örgütün içinde bulunduğu duruma uygun, onu vizyonuna taşıyacak stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Stratejileri seçim aşamasından önce tanımlanmaları ve sınıflandırmaları gerekmektedir. Stratejiler tanımlandıktan sonra örgütün olanakları ile gerçekleştirilebilecek ve çevresel fırsat ve tehditleri en iyi şekilde karşılayabilecek stratejilerin seçimi yapılır (Ülgen ve Mirze, 2007:32). Bu adımın tamamlanmasının ardından stratejilerin uygulanması süreci başlamaktadır.

Bryson (1988:78-79) stratejik planlamanın, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kurumlar için stratejik düşünme, gelecek rotasını netleştirme, bu günün kararlarını gelecekteki sonuçların ışığında verme, karar verme mekanizmaları için tutarlı ve meşru bir temel oluşturma, kontrolleri altında bulunan alanlarda maksimum takdir yetkisi kullanma, önemli örgütsel sorunların çözülmesi, performansın artırılması, hızlı değişen

şartlarla etkili bir şekilde baş edebilme, takım çalışması ve uzmanlaşma gibi faydaları olduğunu belirtmiştir. Ancak stratejik planlamanın yukarıda sayılan faydaları sağlaması için liderlerin ve anahtar karar vericilerin stratejik planın işlemesine istekli olmaları ve yeterli zaman, dikkat ve kaynak ayırabilmeleri gerekmektedir. Bryson (1988:74-78) tarafından kamu kurumları ve kar gütmeyen kuruluşlar için geliştirilen stratejik planlama modeli şu adımları içermektedir:

- *Stratejik planlama sürecini başlatma ve süreç üzerinde görüş birliğine varma:* Bu adım çalışmanın amacı, süreçte gerçekleştirilecekler, raporların biçimleri ve zamanları, stratejik planlama ekibinin katılımcıları, rolleri, fonksiyonları vb. üzerinde görüş birliğine varmayı içermektedir.
- *Örgüt yükümlülüklerinin saptanması:* Bu adım kamu kurumlarını ilgilendirmektedir. Özellikle örgütün yerine getirmesi gereken dış kaynaklı yükümlülüklerin (mevzuat, devlet düzenlemeleri vb.) belirlenmesi gerekmektedir.
- *Örgütün misyon ve değerlerinin tanımlanması:* Kurumun neden var olduğu ve değerlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Yazar bu aşamada paydaş analizi yapıp bu konuda paydaşların ne düşündüğünün öğrenilmesini tavsiye etmektedir.
- *Örgütün dış çevresinin değerlendirilmesi:* Bu adımda örgütü çevreleyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik olayların incelenmekte ve müşteri, kullanıcı, vatandaş, mevcut ya da potansiyel rakipler değerlendirilmektedir. Yapılan analizler sonucunda örgütün karşılaşılabileceği tehditler ve fırsatlar ortaya çıkmaktadır.
- *Örgütün iç çevresinin değerlendirilmesi:* Bu adımda ise örgütün mevcut kaynakları, mevcut süreçleri ve çıktıları incelenmekte, böylece güçlü ve zayıf yanları belirlenmektedir.
- *Stratejik konuların saptanması:* İlk beş aşamanın tamamlanmasının ardından stratejik konuların (örgütün yükümlülüklerini; misyonunu ve değerlerini; ürün ve hizmetlerini; müşterilerini, kullanıcılarını; yönetimini, örgüt yapısını etkileyen temel politikalar) belirlenmesi gerekmektedir. Bu konular belirlenirken, etkili olan faktörlerin de belirtilmesi bu konularla ilgili strateji oluşturma aşamasında faydalı olacaktır.

- *Stratejilerin belirlenmesi:* Stratejik konuların belirlenmesinin ardından bunlarla başa çıkabilmek için stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.
- *Örgütün gelecekte tanımlanması:* Bu adımda örgüt stratejilerini yerine getirirse ve potansiyelinin tamamını kullanabilirse örgütün nasıl olacağı hayal edilmekte ve bu durum tanımlanmaktadır.

1.4.2. Strateji Uygulama Süreci

Başarılı bir uygulama aşaması olmazsa stratejiler hayal olarak kalacaklardır. Bu nedenle uygulama aşaması stratejilerin belirlenmesi kadar önem taşımaktadır. Hrebiniak (2006) stratejilerin oluşturulmasının oldukça zor olduğunu ancak onları hayata geçirmenin çok daha zor olduğunu vurgulamıştır. Ona göre ortaya çıkan kötü performansın nedeni planlama ile değil uygulama ile alakalıdır. Uygulama sürecine ilişkin bilgi eksikliği ve uygulamayı olumsuz etkileyecek faktörleri kontrol edememe başarılı planların çökmesinde neden olmaktadır. Hambrick ve Cannella (1989:278) yöneticilerin ihtiyaç duydukları şeyi “yeni bir stratejinin nasıl somut, rekabetçi bir başarıya dönüşebileceği” olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre en iyi oluşturulmuş strateji uygulanabilir olandır. Bu nedenle stratejilerin belirlenmesi aşamasında uygulamanın da göz önünde bulundurulması gerekmektedir ve başarısızlıkla sonuçlanan birçok stratejinin temelinde planlama ve uygulama aşamalarını iki ayrı süreç gibi değerlendirme eğilimi yatmaktadır.

Stratejik uygulama, “stratejik niyetlerin eyleme dönüştürmeyi amaçlayan çabalar bütünüdür” ve örgütlerde oluşan değişime direnç ve mevcut durumu koruma isteği, değişimin korkutucu olması ve sürece çok sayıda çalışanın dâhil olmasının gerekliliği, değişim sürecinin çok sayıda değişkeni içermesi ve değişimi etkileyen faktörler arasındaki sıkı ilişki gibi birçok nedenle strateji uygulama süreci zor bir süreçtir (Miller ve Dess, 1996:329-331). Strateji uygulama süreci, “stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi evresi” olarak da tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007:72). Stratejilerin uygulanması için stratejik yönetim, eylem planları, bütçeleme süreçleri, performans yönetimi sistemi, örgütsel yapıda değişiklik ve program-proje yönetimi gibi araçları sağlamalıdır (Poister ve Streib, 1999:311).

Bryson'a (1995:166) göre stratejik planı oluşturmak yeterli değildir ve uygulama aşamasının amacı, benimsenmiş (uyarlanmış) stratejilerin sistemin bütün parçalarıyla birleştirilmesiyle stratejik planlamadan stratejik yönetime geçişi tamamlamaktır. Etkili programlar, projeler, eylem planları, bütçeler ve uygulama süreçlerinin oluşturulması stratejilere hayat verecektir, örgüt ve paydaşları için gerçek bir değer yaratacaktır. Ayrıca bunlar çok sayıdaki profesyonelin, teknik elemanın ve diğer çalışanların sürece dahil edilmesinde kullanılacaktır. Bryson (1995:175-181) planların ve stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması kapsamında uygulama aşamasının yönetilmesi ve koordinasyonu için çeşitli uygulama yapılarının tasarlanması ve kullanılması gerektiğini söylemiş ve bunun için aşağıda yer alan on üç maddelik genel rehberi önermiştir:

- Uygulamanın planlanması ve yönetilmesi bilinçli ve daha önce müzakere edilmiş olarak stratejik bir biçimde yapılmalıdır.
- Uygulamaya rehber olması için uygulama stratejileri dokümanları ve eylem planları hazırlanmalı ve gerekli kararlara, eylemlere ve sorumlu birimlere dikkat edilmelidir.
- Kolayca ve hızlı bir şekilde ortaya çıkacak yenilikler için çalışılmalıdır.
- Uygun olduğu her yerde program ve proje yönetimi kullanılmalıdır.
- Başarılı bir uygulama sonucu elde etmek için, yeterli insan kaynağı, zaman, dikkat, para, yönetim ve destek hizmeti ve diğer kaynaklar dahil edilmelidir.
- Yeni stratejik inisiyatiflerle mevcut operasyonlar arasında etkili bir bağlantı kurulmalıdır.
- Yeni önceliklerden kaynaklanacak gereksiz ve istenmeyen rekabeti önlemek için hızlı çalışılmalıdır.
- Değişikliklerin uygulanmasıyla uğraşan ve uzun dönemde korumak isteyen uygulayıcılar, savunucular ve ilgi gruplarından oluşan bir koalisyonun kurulmasına ve bunun sürdürülmesine odaklanılmalıdır.
- Yasal ve yönetsel politika ve eylemlerin uygulamayı engellemekten çok kolaylaştırıcı olması gereklidir.

- Artakalan anlaşmazlıklar nasıl çözülmeli ve altında yatan uygulanmış normlar hakkında dikkatlice düşünülmelidir.
- Büyük değişimlerin hatta küçük olanların bile örgüt kültüründe değişimlere gereksinim duyacağı hatırlanmalıdır.
- Öğrenmeye önem verilmelidir.
- Sabırlı olunmalıdır.

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında geliştirilen “Dengeli Performans Yönetimi” (Balanced Scorecard) şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu yöntem sayesinde şirketler, vizyon ve stratejiyi belirlemek; stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişimini ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak; stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu hale getirmek; stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak gibi önemli yönetim işlemlerini yerine getirmektedir (Kaplan ve Norton, 2007b:12). Dengeli performans yönteminde kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle daha ılımlı ve sübjektif ölçümler arasında dengeyi sağlayacak dört boyut bulunmaktadır. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur. Finansal boyut kapsamında yer alan finansal performans ölçüleri bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi gelişmeye katkıda bulunup bulunmadığını göstermektedir. Müşteri boyutunda şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri ve bu hedef kesimlerde şirketin göstereceği performans ölçüleri tanımlanmaktadır. Şirket içi yöntemler boyutunda yöneticiler, işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi gerektiğini saptamaktadır. Dördüncü boyut olan öğrenme ve gelişme boyutunda şirkette uzun dönemli öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak altyapı belirlenmektedir. Doğru hazırlanmış bir dengeli kartta yer alan ölçüler, bir biriyle bağlantılı ve hem tutarlı hem de birbirini pekiştiren bir amaç ve ölçüler dizisinden oluşmaktadır. Kaplan ve Norton’a (2007b:38) göre strateji, sebep ve sonuçlar hakkındaki bir hipotezler dizisinden oluşmaktadır ve ölçüm sistemleri amaçlar ve ölçüler arasındaki hipotezleri birçok boyutta açıkça ortaya koyarak bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır.

Strateji uygulama aşaması stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini amaçlamaktadır. Stratejilerin hayal edildiği gibi hayata geçirilmesi için uygulama sürecinde gerçekleşecek değişimlerin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bölüm 3’de stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

1.4.3. Stratejik Kontrol Süreci

Stratejik kontrol, stratejik yönetim süreçleri arasında son süreç olarak görünmesine rağmen her safhada gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Stratejik yönetimin bütün süreçlerinin sürekli kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması örgütün amaçlarına ulaşması için önemlidir. Kaplan ve Norton (2007b:310) da geliştirmiş oldukları “Dengeli Performans Yöntemi” kapsamında şirket stratejisinin temelini oluşturan hipotezlerin kontrol edilmesi, geçerliliklerinin değerlendirilerek gerekli değişikliklerin yapılması amacıyla bir stratejik geri bildirim sisteminin oluşturulmasını vurgulamıştır.

Mükemmel kontrol yani “planda yer aldığı şekilde başarıya ulaşmanın güvence altına alınması” öngörülemeyen olayların gerçekleşme ihtimali yüzünden imkânsız olmaktadır. İyi bir kontrolün varlığında ise beklenmedik çok büyük sürprizlerin gerçekleşmeyeceği konusunda emin olunmaktadır. İyi bir kontrol gelecek odaklı olmalı, tek bir eylemi ya da faaliyeti değil örgütteki bütün önemli performans boyutlarını göz önünde bulundurmalı ve ekonomik olmalıdır (Merchant, 1982:44). İyi bir kontrol kontrolün amacına göre üç ana başlıkta incelenmektedir: Belirli eylemlerin kontrolü, sonuçların kontrolü ve kişisel kontroldür ve örgütte neyin kontrol edilmesi aşağıdaki tabloda yer alan unsurlara göre belirlenebilmektedir (Merchant, 1982:47). Şekil 2’ye göre hangi belirli eylemlerin çalışanlarca yapılmasının istendiği belli ise kontrol sistemini faaliyet bazlı olarak, sonuçların ölçülebilir olduğu durumlarda sonuçların kontrolünü üzerine kurmak mümkündür. Belirlenmiş eylemlerle ilgili bilgi zayıf, sonuçların ölçülebilirliği de düşükse bu durumda, çalışanların kendi alanlarındaki kontrolü kendilerinin yapması gerekmektedir.

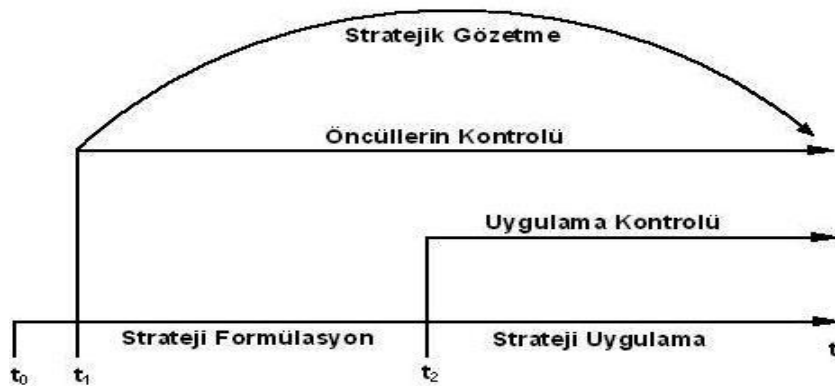
Şekil 2: Kilit Kontrol Unsurları

		Sonuçların Ölçülebilirliği (Önemli Performans Boyutları Üzerinden)	
		Yüksek	Düşük
Hangi eylemlerin yapılacağı konusundaki bilginin belirginliği	Kuvvetli	Belirgin eylemlerin ya da sonuçların kontrolü	Belirgin eylemlerin kontrolü
	Zayıf	Sonuçların kontrolü	Kişisel Kontrol

Kaynak: (Merchant, 1982:47)

Schreyögg ve Steinmann (1987) tarafından stratejik kontrol, “gelecek eylemler için bilgi üretme yolunda planların, faaliyetlerin ve sonuçların kritik bir biçimde değerlendirilmesi” olarak tanımlanmış ve üç aşamalı bir model ile açıklamıştır (Şekil 3). Bu üç aşama öncüllerin, uygulamanın ve stratejik başarı üzerinde etkide bulunan değişkenlerin kontrolünden oluşmaktadır. Öncüllerin kontrolü, planlama ve uygulama aşamalarında oluşturulan öncüllerin hala geçerli olup olmadığının sistematik ve sürekli olarak kontrolü için tasarlanmıştır. Uygulama kontrolü ise stratejik planın uygulama aşamasıyla başlar ve uygulamanın planlandığı gibi yapılıp yapılmadığını denetler. Öncüllerin kontrolü ve uygulama kontrolü odaklanmış kontrollerdir. Modelin üçüncü kontrolü olan stratejik gözetme ise örgütün iç ve dış çevresindeki stratejik faaliyetlerin gelişimini etkileyebilecek bütün olayları gözlemlemek için oluşturulmuştur.

Şekil 3: Stratejik Kontrol Modeli



Kaynak: (Schreyögg ve Steinmann, 1987:96)

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM

Dünya ekonomisinde 1970'lerde yaşanan ekonomik krizler ve artan kamu harcamaları hükümetleri kamu yönetimi konusunda yeni arayışlara itmiştir. Değişen toplum ihtiyaçları, politik eğilimler, kurumlar arası ilişkiler ve vatandaş beklentileri kamu kurumlarının ileri görüşlü olmasını, değişimlere esnek ve etkili tepkiler verebilmesini gerektirmiştir (Poister ve Streib, 1999:309). Bu nedenlerle gelişmiş ülkelerde 1980'lerden itibaren stratejik yönetim anlayışı kamu sektöründe görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde ise 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun kabul edilmesiyle stratejik planlama ve stratejik yönetim kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır.

Bu bölümde öncelikle 21. yy başlarında dünyayı etkisi altına alan değişimlere, bu değişimlerin kamu yönetimdeki etkilerine ve son olarak da ülkemizdeki stratejik yönetim çalışmalarına yer verilecektir.

2.1. DÜNYADA YAŞAN DEĞİŞİMLERİN KAMU YÖNETİMİNE ETKİSİ

Dünyada yaşanan değişimler gün geçtikçe artmakta ve etkileri bu değişimlerden biri olan küreselleşme sayesinde hızla yayılmaktadır. Örneğin bir ülkede ortaya çıkan ekonomik kriz ya da doğal felaket birkaç gün içinde bütün dünyayı etkileyebilmektedir. Bütün sektörleri derinden etkileyen bu değişimler bireyler tarafından da çok yoğun hissedilmektedir. Yaşanan bu değişimler örgütleri hızlı kararlar alıp daha hızlı tepkiler vermeye zorlamaktadır.

21.yy başlarında dünyayı etkisi altına alan değişimin boyutları ekonomik, siyasal, teknolojik, sosyal-kültürel, ekolojik, demografik ve organizasyonel değişim olarak belirlenmiştir (Aktan, 1999:78-84). Yazara göre, küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin düzeyi ve boyutları tamamen değişmiş, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki inanılmaz değişimler ulaştırma ve iletişim maliyetlerini düşürmüş böylece ülkelerin dünya ekonomileri ile bütünleşmesi daha kolay bir hale gelmiştir. Dünyada bir taraftan küreselleşme ile ülkelerarasındaki ekonomik sınırlar ortadan kalkarken bir yandan ülkeler rekabet güçlerini artırabilmek için bölgesel

ekonomik birlikler içerisinde yer almayı tercih etmektedirler. Ayrıca dünyada serbest piyasa ekonomisine geçiş çalışmaları kapsamında özelleştirme uygulamaları hızlanmıştır. Ülkeler ve kişiler arasındaki gelir dağılımı adaletsizliği artmıştır. Aktan (1999:78-84) yaşanan siyasi değişimleri demokratikleşmenin, sivilleşmenin kamu yönetiminde şeffaflığın artması ve yerinden yönetimin önem kazanması olarak belirlemiştir. Ülkelerde kentleşme ve bireyselleşme artmış, “vatandaş” kavramı önem kazanmıştır. Yaşanan çevre felaketleri ve mevsimsel değişiklikler ülkeleri birlikte önlemler almaya zorlamıştır. Gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfusun artması, az gelişmiş ülkelerdeki nüfus yoğunluğu beraberinde göçleri ve göçmen sorunlarını getirmiştir. Son olarak yönetim alanında gerçekleşen değişimler, ortaya atılan yeni yönetim teknikleri özel sektörle birlikte kamu sektörünü de yeniden yapılanmaya ve değişime yöneltmiştir.

20. yüzyıl öncesine kadar geleneksel kamu yönetimi ve kamu politikası yaklaşımları geçerliliklerini sürdürmüş, 1970'lere gelindiğinde hükümetler ciddi mali krizlerle karşı karşıya kalmaya başlayınca, kamu yönetiminde verimlilik ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede verimlilik çalışmalarında ve yönetim alanında ilerlemiş olan özel sektörün kullanmış olduğu tekniklerin ve sahip olduğu değerlerin kullanılması gündeme gelmiştir.

Yukarıda bahsedilen değişim boyutlarının etkisiyle, özellikle yönetim alanında ve klasik bürokratik yapılarda köklü bir yeniden yapılanma ihtiyacı doğmuştur. 20. yy sonlarından başlayarak yapısı büyüyen ve işlevleri çeşitlenen kamu yönetimi zihniyeti ve yapısı, tek taraflılıktan veya tek aktörlülüğten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe, katılımcı bir anlayışa; tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük proaktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa; girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya, kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya, vatandaşı "hedef kitle" ve "müşteri" olarak algılamaya, temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa, ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya doğru, köklü bir değişime uğramaya başlamıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003:21).

Dinçer ve Yılmaz'a (2003:30-31) göre 21. yüzyılda kamu yönetimi saydam, katılımcı, hesap verebilir, etkili, verimli, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, öngörülebilir, esnek ve süratli olmalı, belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmalıdır. Yazarlar, bu gerekliliklerin beraberinde getirdiği yeniden yapılanma ilkelerini de şöyle sıralamıştır:

- Piyasaya saygılıdır ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarını kullanır.
- Hukukun güvencesi altında, sivil toplum kuruluşlarına ve bireylere geniş bir alan tanır.
- Yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkarır.
- Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşır, performansa ve kaliteye dayanır,
- Bilgi teknolojilerini yönetimin bütün süreçlerine yayar ve kullanır.
- Çok çalışmaktan ziyade akıllı ve programlı çalışmayı öngörür,
- Mevzuatta kısıaldan ve sadelikten yanadır.
- Yatay organizasyon yapısı ve yetki devrini gerektirir.
- Katılımın gelişmesi için gerekli güvenli ortamını ve mekanizmaları oluşturur.
- Sorumluluğunun gereği olarak hesap verir, herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanır.
- Çalışanları geliştirir, güçlendirir ve yetkilendirir.
- Grup ya da ekip çalışmasına önem verir, çalışanların görüş ve eleştirilerinden yararlanır.

Yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde başta OECD ülkeleri olmak üzere birçok ülkede kamu yönetimi reformu çalışmaları yaşanmaktadır. Yeni Zelanda, Avustralya, İngiltere, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda performans yönetimine geçmeyi amaçlarken, Norveç, Avusturya, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa performans odaklı karma bir yönetim için reform çalışmaları yürütmektedir. Ülkemizde kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları 1930'lu yıllarda başlamış ve 2003 yılına kadar da aşağıda sıralanan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003:12-13):

- 1949 yılında İstanbul Üniversitesi öğretim görevlilerinden Fritz Neumark tarafından hazırlanan "Devlet Dairelerinin ve Müesseselerinin Rasyonel Çalışması" konulu rapor,

- 1951 yılında Dünya Bankası desteği ile James M. Barker'in başkanlığında bir kurul tarafından hazırlanan devlet personeli rejimi konulu rapor,
- 1958 yılında TODAIE tarafından hazırlanan "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Rapor,"
- 1960 sonrası DPT, TODAIE ve Devlet Personel Başkanlığı öncülüğünde yapılan araştırmalar,
- DPT ve TODAIE tarafından 1962 yılında hazırlanan ve 1963 yılında Başbakanlığa sunulan, personel rejimi konusunda yoğunlaşan "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi" (MEHTAP),
- 1963 yılından bu yana bütün kalkınma planlarında kamuda yeniden yapılanma konusunda öneriler,
- 1972 yılında yapılan "İdarenin Yeniden Düzenlenmesi: İlkeler ve Öneriler " adlı rapor ile 1980'li yılların başında gerçekleştirilen araştırma ve uygulamalar,
- VI. Plan hazırlıkları kapsamında, 1988 yılında TODAIE tarafından yürütülen ve 1991 yılında yayınlanan, ilk kez AB'ye uyumu ve vatandaş odaklı olmayı gündeme getiren Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) projesi,
- VIII. Plan kapsamında 2001 yılında ülkemizde saydamlığın artırılması ve etkin yönetimin geliştirilmesi amacıyla bir Yönlendirme Komitesi ve Çalışma Grubu kurulması ve bu kapsamda hazırlanarak, Ocak 2002'de Bakanlar Kuruluna sunulan Eylem Planı,
- Ayrıca, son yıllarda uluslararası finans kuruluşları ile yapılan çeşitli anlaşmalarda kamuda iyi yönetimin geliştirilmesi, özellikle bankacılık ve mali sektör, sosyal güvenlik kurumları ve bütçe sürecinin iyileştirilmesi konularında çeşitli yasal ve kurumsal düzenleme çalışmaları ile bu kapsamda ülkemizin yönetim yapısı içinde yerleşen düzenleyici kurullar ve kurumlar.

Bu çalışmanın temelini oluşturan ve ülkemizdeki reform çalışmalarının en önemlilerinden biri olan stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi PEIR raporu ve mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi

Anlaşması (PFPSAL-1) ile gerçekleşmiştir. Stratejik yönetime geçiş ile politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda yararlanıcı talebine duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin kamuda yerleştirilmesini sağlamak amacıyla 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” hazırlanmıştır. Bu kanun çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalara bir sonraki bölümde yer verilmiştir.

2.2. TÜRK KAMU SEKTÖRÜDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performans göstergeleri belirlemek, bu göstergeler çerçevesinde performanslarını ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. 24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile strateji geliştirme birimleri stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. 5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

5018 sayılı Kanunda *“kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanan stratejik plan ile ilgili hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiş, 2005 yılı başından itibaren

Kamu İdareleri kademeli olarak stratejik planlarını hazırlayıp Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'na (DPT) sunmaya başlamışlardır. Ayrıca 5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. DPT tarafından stratejik planlama sürecinde kamu kurumlarına ışık tutması amacıyla "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kavuzu"nda stratejik yönetim süreci şekil 4'deki adımlarla açıklanmıştır.

Şekil 4: Stratejik Yönetim Süreçleri

• Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin Belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: (DPT, 2006:5)

2.2.1. Stratejik Planlama Çalışmaları

Çalışmanın ilk bölümünde de anlatıldığı üzere stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını stratejik planlama oluşturmaktadır. Bahse konu kılavuzda stratejik planlamanın kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif ettiği, kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirdiği belirtilmiş ayrıca stratejik planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (DPT, 2006:7-8):

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Diğer yandan stratejik planlama:

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Kamu kurumları tarafından hazırlanacak olan stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar ise DPT tarafından şu şekilde belirlenmiştir (DPT, 2006:9):

- Durum analizi (özet)
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler
- En az bir amaç
- Her amacın altında en az bir hedef
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- Stratejiler
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

DPT tarafından çerçevesi çizilen stratejik planların hazırlanmasına Acil Eylem Planı doğrultusunda, 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile pilot uygulamalarla başlanılmıştır. Pilot kuruluşlar bütçe türü, yapı ve büyüklüklerin temsil edilmesine dikkat edilerek seçilmiştir. Pilot kuruluş olarak aşağıdaki kuruluşlar seçilmiştir:

Tarım ve Köyşleri Bakanlığı

Türkiye İstatistik Kurumu

Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü

Karayolları Genel Müdürlüğü

Hacettepe Üniversitesi

Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi)

İller Bankası Genel Müdürlüğü

Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Yukarıda yer alan kurumlardan Türkiye İstatistik Kurumu 2007-2011 dönemini, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü 2005-2009 dönemini, Karayolları Genel Müdürlüğü 2006-2010 dönemini, Hacettepe Üniversitesi 2007-2011 dönemini, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi 2006-2010 dönemini, İller Bankası Genel Müdürlüğü 2006-2010 dönemini ve Kayseri Büyükşehir belediyesi 2007-2011 dönemi stratejik planlarını hazırlamışlardır. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı stratejik plan çalışmalarını tamamlamış ve 2010-2014 dönemi stratejik planını kamuoyuyla paylaşmıştır. DPT uzmanlarının danışmanlığında yürütülen pilot projelerde Türkiye’de kamu kuruluşları için öngörülen stratejik planlama modelinin başarı şansı ve ülke koşullarına uyarlanması bağlamda ortaya çıkan ipuçları şunlardır (Erkan, 2008:80-82):

Yürütülen uygulamalarda gözlenen en önemli başarı faktörü stratejik planlamanın kuruluşça benimsenmesi ve sahiplenilmesi olmuştur. Benimseme ve sahiplenmenin üç düzeyde oluşması gerekmektedir: siyasi düzey, tepe yönetimi ve kuruluş çalışanları. Siyasi düzeyde sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda yapılan stratejik planların uygulanma şansı azalmaktadır. Stratejik plan ile ortaya konulan amaçlar ile siyasi talimatlar birbiri ile çelişebilmekte, planın amaçları siyasi düzeyde oluşan taleplerin gerisinde kalabilmektedir. Kuruluşun tepe yönetiminde yeterli sahiplenmenin oluşmadığı durumlarda stratejik planlamadan beklenti azalmakta ve çalışmalar için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır. Benzer şekilde, kuruluşun çalışanları tarafından sahiplenilmeyen stratejik planlama çalışmaları kurumsal bir direnç ile karşılaşmaktadır.

Sektörel planlar, bölgesel planlar ve kalkınma planları gibi üst planlardaki eksiklikler ya da yapılarının kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya girdi verecek şekilde tasarlanmamış olması pilot uygulamalarda sıklıkla karşılaşılan bir sorun olmuştur. Yerel yönetimlerdeki stratejik planlama çalışmalarında, çalışılan bölgeye ya da ile ait genel nitelikli üst planların bulunmaması kuruluş düzeyinde planlamayı güçleştiren bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Sektörel planların bulunmadığı durumlarda kuruluşlar stratejik planlarını kalkınma planı doğrultusunda geliştirmekte zorlanmışlardır.

Pilot uygulamaların gerçekleştirildiği dönemde Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının kanunlaşp kanunlaşmayacağı konusundaki belirsizlik bazı kuruluşlarda sorun oluşturmuştur. Bu durumdan en fazla etkilenen kuruluş Denizli İl Özel İdaresi olmuştur. Planlama sürecinde Kanun Tasarısının öngördüğü biçimde merkezi kuruluşların taşra teşkilatlarının il özel idarelerine bağlanacağı varsayımı altında çalışılmış, ancak bu varsayımın gerçekleşmemesi ile birlikte ortaya konulan stratejik planın bazı bölümleri uygulanamaz hale gelmiştir. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü bu belirsizlikten etkilenen

diğer kuruluşlardır. Bu tip büyük belirsizlikler uygulanan stratejik planlama modelinin başarısı üzerinde olumsuz etkisi olduğu gözlenmiştir.

Bütün pilot kuruluşlarda gözlenen bir husus, stratejik planlamanın gerektirdiği “sonuç odaklılık” kavramının anlaşılmasındaki güçlütür. Stratejik planlama çalışmalarına katılanlar kuruluşun faaliyetlerinin sonuçlarını tanımlamakta zorlanmışlardır. Girdi, faaliyet ve projelerin belirlenmesi ise çok daha kolay gerçekleşmiştir.

Pilot uygulamaların çoğunda stratejik planlama planlanandan daha uzun sürede bitirilebilmiştir. Başta etkileşen analizi olmak üzere, stratejik planlamanın analiz safhasının oldukça zaman alıcı olduğu gözlenmiştir.

Stratejik Planlama Kılavuzunda önerilen modelin genel olarak ihtiyaca cevap verecek nitelikte olmakla birlikte, kurumun yapısına göre bazı uyarlamaların gerektiği de ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yapılan pilot uygulamalarda, Kılavuzda önerilen modelin kuruluşların yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanması gerekmiştir.

Stratejik Planlama uygulaması “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te belirlenen geçiş programı dâhilinde yaygınlaştırılmaktadır. DPT verilerine göre 179 merkezi kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçilecektir. Merkezi yönetim kapsamında Nisan 2010 itibarıyla 136 kamu idaresinin taslak planları DPT tarafından değerlendirilmiş ve kuruluşlara değerlendirme raporu gönderilmiştir, bunlardan 118’i için idareler tarafından nihai plan oluşturulmuş, 18 kamu idaresinde ise nihai plan çalışmaları devam etmektedir. Ayrıca 2 kamu idaresinin taslak planı DPT’ye iletilmiş olup değerlendirme aşamasındadır. Stratejik planlarını tamamlaması gereken 41 kamu idaresinde ise çalışmalar devam etmektedir.

2.2.2. Performans Programı Çalışmaları

5018 sayılı Kanunun beraberinde getirdiği yeniliklerden biri de Performans Esaslı Bütçelemedir. Kanununun 9 uncu maddesi ile kamu idarelerine yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Kamu idarelerinin bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamalarına ilişkin hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Performans Esaslı Bütçelemenin temel unsurları stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarıdır. Stratejik Plan ve Performans Programı ile Kamu İdareleri temel politika ve hedefler ile bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynaklar arasında bağlantıyı kurarken, faaliyet raporları ile performans sonuçları kamuoyuyla paylaşılmaktadır.

Kamu idareleri tarafından hazırlanan performans programlarında, stratejik planlarda yer alan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ilişkin yıllık hedefler, söz konusu hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacı yer almaktadır. Performans hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan performans göstergelerine de bu programlarda yer verilmektedir. Böylece performans programları, bütçe dokümanlarında mali bilgilerin yanında, performans bilgilerinin de yer almasını sağlayarak, çıktı ve sonuç odaklı bir bütçeleme anlayışını ön plana çıkarmakta, yeni kamu mali yönetim sistemimizin dayandığı mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine işlerlik kazandırmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009).

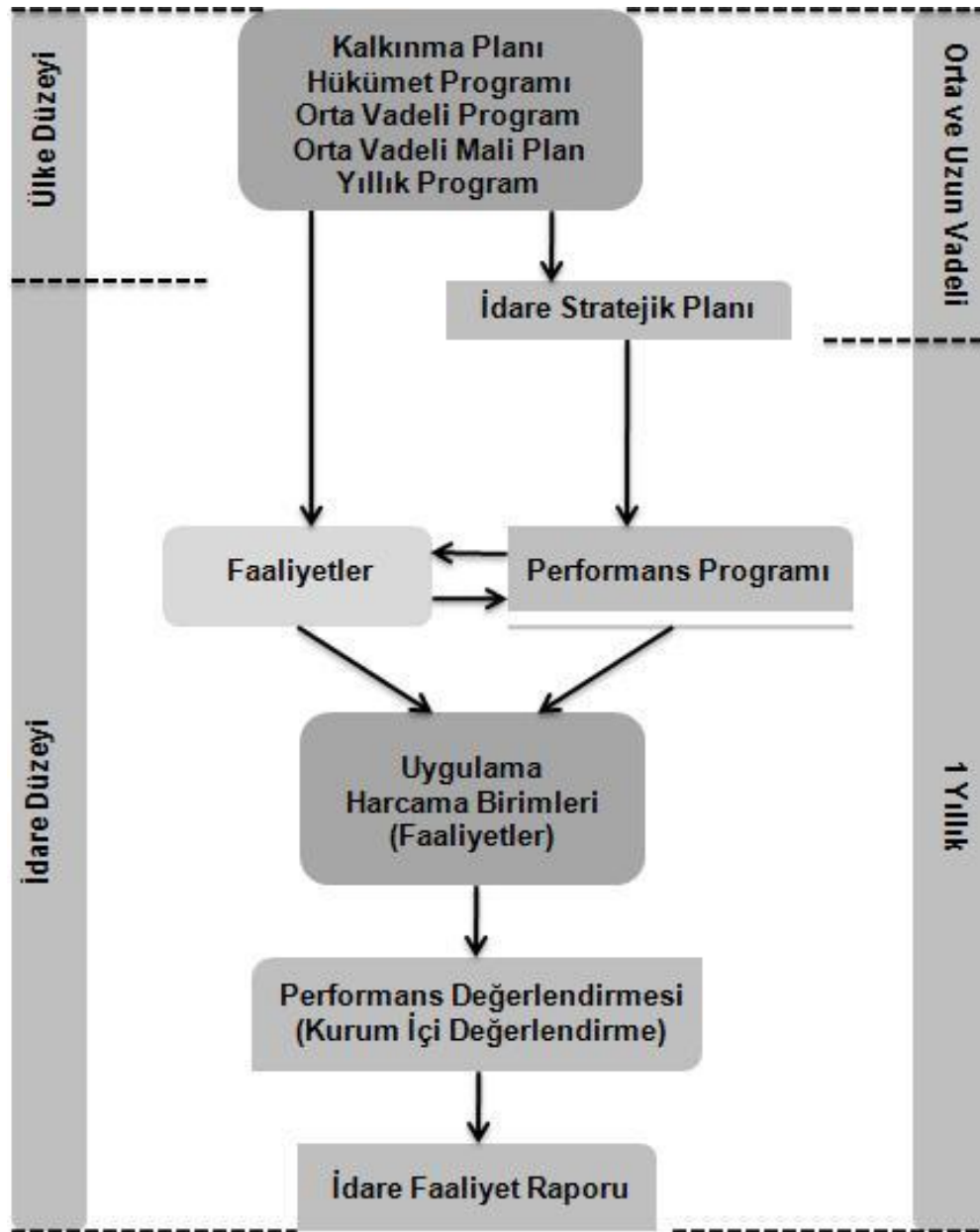
Performans programlarının hazırlanmasında; önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesi süreci üst yöneticiden harcama birimlerine doğru, maliyet ve kaynak ihtiyacının tespiti süreci ise faaliyetlerden performans hedeflerine doğru olacak ve şu aşamalarla hazırlanacaktır (Maliye Bakanlığı, 2009:11):

- Üst yöneticisi ve harcama yetkilileri tarafından program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerin, performans hedef ve göstergelerinin, faaliyetlerin ve bunlardan sorumlu harcama birimlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen hususların üst yönetici tarafından harcama birimlerine en geç mayıs ayı sonuna kadar yazılı olarak duyurulması,
- Harcama birimleri tarafından sorumlu oldukları faaliyetlerin maliyetlerinin tespit edilmesi ve bu faaliyetlerin maliyetleri ile faaliyetlerle doğrudan ilişkilendirilemeyen genel yönetim giderlerinin ve diğer idarelere transfer edilecek kaynakların mali hizmetler birimine bildirilmesi,
- Mali hizmetler birimi üst yönetici tarafından duyurulan performans hedef ve göstergeleri ile faaliyetler ve harcama birimlerince sağlanan maliyet bilgilerini konsolide ederek performans programının hazırlanması.

Özetle, 5018 sayılı Kanun gereğince kamu idareleri tarafından Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Program ve Yıllık Program çerçevesinde beş yıllık stratejik plan ve stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak için bütçeleriyle birlikte yıllık hedefleri içeren performans programı hazırlanacak, performans programı yıl içinde harcama birimleri tarafından uygulamaya aktarılacak, daha sonra uygulama aşaması performans göstergelerinin yardımıyla

değerlendirilecek ve sonuçlar faaliyet raporu aracılığıyla performans sonuçlarının ait olduğu takip eden yılın nisan ayı sonuna kadar kamuoyuyla paylaşılacaktır. Bu aşamalarla stratejik yönetimin planlama ve uygulama aşamaları tamamlanmış olmaktadır. Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe ilişkisi Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5: Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi



Kaynak: (Maliye Bakanlığı, 2009:10)

2.2.3. İç Kontrol Sistemi Çalışmaları

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasların ve Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin ilgili hükümleri, kurumun hedeflerine ulaşmasını, idari talimatlara uymasını, bilginin güvenilirliğini artırmayı, etkililiği ve verimliliği teşvik etmeyi, varlıkların korunmasını, yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak amacıyla kamu kurumlarında “iç kontrol sistemi”nin kurulmasını emretmiş ve iç kontrol sisteminin kurulması ve gözetilmesi, mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunması, malî yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli yöneticilerle personele verilmesi, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanması, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesi, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanması sorumluluğunu üst yöneticilere vermiştir. İç kontrol kurum içinde ayrı bir sistem değil, mevcut sistemlerin ayrılmaz bir parçası ve genel anlamda yönetim kontrolüdür ve şu unsurları içermektedir:

- a. Kontrol ortamı:** İdarenin yöneticileri ve çalışanlarının iç kontrole olumlu bir bakış sağlaması, etik değerlere ve dürüst bir yönetim anlayışına sahip olması esastır. Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa önem verilerek bilgili ve yeterli kişilere verilmesi ve personelin performansının değerlendirilmesi sağlanır. İdarenin organizasyon yapısı ile personelin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenir.
- b. Risk değerlendirmesi:** Risk değerlendirmesi, mevcut koşullarda meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak gerçekleştirilen ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. İdare, stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendirir.
- c. Kontrol faaliyetleri:** Önleyici, tespit edici ve düzeltici her türlü kontrol faaliyeti belirlenir ve uygulanır.
- d. Bilgi ve iletişim:** İdarenin ihtiyaç duyacağı her türlü bilgi uygun bir şekilde kaydedilir, tasnif edilir ve ilgililerin iç kontrol ile diğer sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir şekilde ve sürede iletilir.

- e. Gözetim:** İç kontrol sistem ve faaliyetleri sürekli izlenir, gözden geçirilir ve değerlendirilir.

5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinin "Görev ve yetkileri çerçevesinde, mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntemler Maliye Bakanlığınca, iç denetime ilişkin standart ve yöntemler ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenir, geliştirilir ve uyumlaştırılır. Bunlar ayrıca sistemlerin koordinasyonunu sağlar ve kamu idarelerine rehberlik hizmeti verir" hükmü gereğince "Kamu İç Kontrol Standartları" COSO modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiş ve 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği" ile kamu idarelerine duyurulmuştur. İdarelerin, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate almaları gereken temel yönetim kurallarını gösteren ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını amaçlayan Kamu İç Kontrol Standartları, genel nitelikte 18 standart ve bu standartlar için gerekli 79 şarttan oluşmaktadır.

2.2.3.1 Kontrol Ortamı Standartları

Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer unsurlarına temel teşkil eden genel bir çerçeve olup, kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerleri, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, mesleki yeterlilik, organizasyonel yapı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile yönetim felsefesi ve iş yapma tarzına ilişkin hususları kapsamaktadır.

Standart: 1. Etik Değerler ve Dürüstlük: Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 1.1. İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.
- 1.2. İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdırlar.
- 1.3. Etik kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.
- 1.4. Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.

1.5. İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.

1.6. İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.

Standart: 2. Misyon, organizasyon yapısı ve görevler: İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

2.1. İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

2.2. Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.

2.3. İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.

2.4. İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.

2.5. İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır.

2.6. İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır.

2.7. Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır.

Standart: 3. Personelin yeterliliği ve performansı: İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

3.1. İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.

3.2. İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.

- 3.3. Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.
- 3.4. Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.
- 3.5. Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.
- 3.6. Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.
- 3.7. Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.
- 3.8. Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.

Standart: 4. Yetki Devri: İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 4.1. İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.
- 4.2. Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.
- 4.3. Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.
- 4.4. Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- 4.5. Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.

2.2.3.2 Risk Değerlendirme Standartları

Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir.

Standart: 5. Planlama ve Programlama: İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.

5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.

5.3. İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.

5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.

5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.

5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi: İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.

6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.

6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.

2.2.3.3 Kontrol Faaliyetleri Standartları

Kontrol faaliyetleri, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir.

Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

7.1. Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

7.2. Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.

7.3. Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.

7.4. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.

Standart: 8. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi: İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

8.1. İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.

8.2. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.

8.3. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

Standart: 9. Görevler ayrılığı: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

9.1. Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir.

9.2. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanamadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Standart: 10. Hiyerarşik kontroller: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

10.1. Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.

10.2. Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

Standart: 11. Faaliyetlerin sürekliliği: İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

11.1. Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.

11.2. Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir.

11.3. Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.

Standart: 12. Bilgi sistemleri kontrolleri: İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

12.1. Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

12.2. Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

12.3. İdareler bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.

2.2.3.4 Bilgi Ve İletişim Standartları

Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğeri sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.

Standart: 13. Bilgi ve iletişim: İdareler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

13.1. İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır.

13.2. Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.

13.3. Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır.

13.4. Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğeri bilgilere zamanında erişebilmelidir.

13.5. Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.

13.6. Yöneticiler, idarenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini görev ve sorumlulukları kapsamında personele bildirmelidir.

13.7. İdarenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değeriendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamalıdır.

Standart: 14. Raporlama: İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

14.1. İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır.

14.2. İdareler, bütçelerinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini kamuoyuna açıklamalıdır.

14.3. Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır.

14.4. Faaliyetlerin gözetimi amacıyla idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmeli, birim ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmelidir.

Standart: 15. Kayıt ve dosyalama sistemi: İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

15.1. Kayıt ve dosyalama sistemi, elektronik ortamdakiler dahil, gelen ve giden evrak ile idare içi haberleşmeyi kapsamalıdır.

15.2. Kayıt ve dosyalama sistemi kapsamlı ve güncel olmalı, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır.

15.3. Kayıt ve dosyalama sistemi, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını sağlamalıdır.

15.4. Kayıt ve dosyalama sistemi belirlenmiş standartlara uygun olmalıdır.

15.5. Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmeli, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırılmalı ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edilmelidir.

15.6. İdarenin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini de kapsayan, belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır.

Standart: 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi: İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

16.1. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır.

16.2. Yöneticiler, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeyi yapmalıdır.

16.3. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayırimcı bir muamele yapılmamalıdır.

2.2.3.5 İzleme Standartları

İzleme, iç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm izleme faaliyetlerini kapsar.

Standart: 17. İç kontrolün değerlendirilmesi: İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

17.1. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.

17.2. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.

17.3. İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.

17.4. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.

17.5. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.

Standart: 18. İç denetim: İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

18.1. İç denetim faaliyeti İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmelidir.

18.2. İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.

Kamu idareleri yukarıda sayılan iç kontrol standartları çerçevesinde iç kontrol sistemi kurmak için gereken faaliyetleri içeren ve 2009-2011 dönemini kapsayan “Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarını” 30.06.2009 tarihine kadar hazırlayıp Maliye Bakanlığına göndermiştir. Temmuz 2009’dan itibaren de Eylem Planlarını uygulamaya başlamışlardır. İç kontrol sistemlerinin kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesiyle stratejik yönetimin kontrol süreci de başarıyla gerçekleştirilmiş olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİNİN BAŞARILI BİR ŞEKİLDE UYGULANMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde strateji uygulama başarısını etkileyen faktörlerin ve başarının önündeki engellerin tespiti üzerine yapılan çalışmalar derlenmiştir. Bu derleme yapılırken araştırmacıların tespit ettikleri faktörlere ve engellere yer verilmiş, yazında önemli bir yer edinen ve bu çalışmaya temel kaynak olan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu çalışmanın temelini ileride ayrıntılı bir şekilde anlatılacak olan ve 2008 yılında Pedersen tarafından geliştirilen “Stratejinin Hayata Geçirilmesi Modeli” oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun stratejik planlama üzerine olduğundan ve stratejik uygulama süreci üzerinde yapılan araştırmaların yetersizliğinden daha önce de bahsedilmiştir. Strateji uygulama süreci üzerine araştırma yapanlar, stratejilerin doğru belirlenmesinin önemli olduğunu ancak ondan daha önemli ve zor olanın bu stratejilerin hayata geçirilmesi olduğunu söylemişlerdir. Örgütler uygulama sürecinde kötü liderlik, iç direnç, iletişim eksikliği gibi çok çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Strateji ne kadar mükemmel oluşturulursa oluşturulsun başarılı bir uygulama süreci olmazda hayata geçmesi imkânsızdır. Bu nedenle strateji uygulama süreci önemli bir süreçtir. Ancak sürecin karmaşıklığı ve zorluğu örgütleri strateji uygulama sürecinin etkinliğini artırmak üzere çalışmalar yapmaktan alıkoymaktadır (Hrebiniak, 2005:3).

Stratejik yönetim 1960’lı yıllardan beri varlığını sürdürmektedir. 1960’tan günümüze birçok örgüt tarafından sayısız strateji üretilmiştir. Ancak geçmiş çalışmalardan da anlaşılacağı üzere geliştirilen bu stratejilerin birçoğu başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Tablo 1’de Pedersen (2008) tarafından derlenen ve işletmelerde strateji oluşturma ve uygulama arasındaki performans boşluklarını ortaya koyan bazı çalışmalara ait önemli istatistikler yer almaktadır. Bu istatistikler strateji uygulama üzerine yapılan çalışmaların önemini ve strateji formülasyonu ve uygulaması arasında ortaya çıkan performans boşluklarının kapatılabilmesi için bu çalışmaların sayısının artırılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 1: Önemli İstatistikler

İşletmelerin %90'ı stratejik amaçlarına ulaşmakta başarısız olmuşlardır.	Zook ve Allen, 2001
Çalışanların %95'inin örgüt stratejilerinin farkında değildir ya da onları anlamamaktadır.	Kaplan ve Norton, 2005
Yönetimsel liderlik takımlarının % 85'i stratejinin gözden geçirilmesi için ayda bir saatten daha az zaman harcamaktadır.	Kaplan ve Norton, 2005
Çalışanların %73'ü, Yöneticilerin % 58'i örgütlerinin stratejik planlarına erişememektedir.	Axson, 1999
Örgütlerinin %60'ının bütçeleri ve stratejik öncelikleri arasında ilişki bulunmamaktadır.	Kaplan ve Norton, 2005
İşletmelerin %40'ında stratejik planların başarıya ulaşmasıyla verilen teşvikler arasında bağlantı yoktur, bu işletmelerin %97'sinde finansal planlarının başarıya ulaşmasıyla verilen teşvikler arasında bağlantı vardır.	Axson, 1999
Birçok stratejiye ait potansiyel finansal performansın %37'si kaybolmaktadır.	Mankins ve Steele, 2006
İşletmelerin sadece %15'i işletme sonuçlarıyla geçmiş stratejik planların performans hedeflerini düzenli olarak karşılaştırmaktadır.	Mankins ve Steele, 2006

Kaynak: (Pedersen, 2008:23)

3.1. STRATEJİ UYGULAMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Noble (1999) önemli olmasına rağmen strateji uygulama süreci üzerine yeterince çalışma yapılmadığına, bu nedenle strateji uygulama sürecinin neden başarılı ya da başarısız olduğu ve strateji uygulama sürecinin doğası hakkında yeterli bilgi birikimi bulunmadığına değinmiştir. 1993 ve 1996 yılları arasında strateji uygulama süreci üzerine yapılan 50 araştırmayı incelediğinde bu araştırmaların bazılarının yapısal bakış açısından bazılarının da kişilerarası süreç bakış açısından gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır. Yapısal bakış açısından strateji uygulama süreci ve örgütsel yapı incelenirken, bazı araştırmalar strateji uygulama sürecinde olması gereken kontrol sistemleriyle ilgilenmiştir. Örgütsel yapının ve kontrol sistemlerinin yanında strateji uygulama sürecinin önemli bir parçası da kişilerarası süreçlerdir. Bu süreçler stratejik görüş birliği (örgütteki bütün kişiler ve gruplar tarafından stratejinin anlaşılması ve sahiplenilmesi), bağımsız stratejik davranışlar (stratejik görüş birliğinin gerçekleşmediği durumlarda yöneticilerin kendi istedikleri sonuçlara ulaşılması için gösterdikleri bağımsız davranışlar), yayılma bakış açısı (stratejinin alt çalışanlara aktarımı anlamaya yönelik stratejinin destekçilerini, benimseyenlerini, stratejinin kendi doğasının incelenmesi), liderlik ve uygulama biçimi (uygulama sürecindeki liderlik, yetki devri ve karar alma biçimleri) başlıkları altında incelenmiştir.

Strateji uygulama sürecine hem yöneticiler hem de araştırmacılar tarafından ilgi gösterilmesi ve orta düzey yöneticilerin strateji uygulama süreci dahilinde gerçekleştirdikleri günlük davranışları; kültür, örgütsel yapı ve yönetim stilinin uygulama sürecinin başarısı üzerine etkisi, strateji uygulama sürecindeki bireysel performans, bağlılık ve başarı üzerine yeni araştırmalar yapılması, bu alanda daha detaylı ve kapsamlı kavramsal modellerin geliştirilmesi gerekmektedir (Noble, 1999:132-133).

Bourgeois ve Brodwin (1984) strateji uygulama sürecinin, geleneksel yaklaşımlarda strateji formülasyonu sürecini takip eden bir süreç olarak tanımlandığına, genellikle örgütsel yapının stratejik amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi ile ilişkilendirildiğine değinmiştir. Yazarlar tarafından strateji uygulama becerisinin artırılması için kullanılan süreç yaklaşımları dört model (kumandan, değişim, işbirlikçi, kültür) altında açıklanmış, bu modellere ilave olarak beşinci model (büyüyen) geliştirilmiştir.

Bu yaklaşımlardan ilki olan kumandan modelinde, üst yönetici belirlenmiş amaçlara ulaşma yolunda yapacağı kaynak dağılım planı için ekonomik ve rekabetçi analizler kullanmaktadır ve bu model merkezi yönetime doğru güçlü, kuralcı bir eğilim içermektedir. İkinci yaklaşım olan değişim modeli açık bir şekilde stratejilerin uygulanması ve stratejilerin yerine getirilmesinin kolaylaştırılması için örgütsel yapının, teşvik ücretlerinin, kontrol sistemi vb.nin nasıl kullanılması gerektiği ile ilgilenmektedir. Üst düzey seviyede grup kararları üzerine yoğunlaşan ve bağlılığı korumak için üst yönetimi strateji belirleme sürecine dahil eden üçüncü yaklaşım işbirlikçi modeldir ve bu modelde strateji bir müzakere sonucu ortaya çıkmaktadır. Dördüncü model olan kültür modeli, örgütün bütününe yayılan kurumsal kültürle stratejiyi uygulama çabası içermektedir ve alt düzey çalışanlar stratejik doğrultuda ilerlemek için gereken aracın tasarımına katkıda bulunmaktadır. Yazarlar bu dört modelin üzerine beşinciye oluşturmuşlar ve bu modele büyüyen model adını vermişlerdir. Bu model örgütlerin geleneksel biçimde strateji geliştiren ve strateji uygulayan olarak ayrılmasına alternatif olarak geliştirilmiştir ve her gün karşılaştıkları yeni fırsatları geliştirme isteği için yöneticilerin doğal eğilimi ile ilgilenmektedir. Bu modelde strateji yukarıdan aşağıya doğru değil, aşağıdan yukarıya doğru gelişmektedir. Bu modeldeki stratejik problem, üst yöneticinin örgütsel amaçları örgütteki yenilik çalışmalarını cesaretlendirecek kadar geniş belirleyebilmesi ve üretilen proje ve stratejiler arasından adaletli bir şekilde seçim yapabilmesidir. Tablo: 2’de bu beş modele göre yöneticinin rolleri özet olarak anlatılmaktadır.

Tablo 2: Model Özetleri

MODEL	TEPE YÖNETİCİNİN STRATEJİK SORUSU	TEPE YÖNETİCİNİN ROLÜ
I. Kumandan	Optimal stratejiyi nasıl oluşturabilirim?	Rasyonel aktör
II. Değişim	Aklımda bir strateji var; onu nasıl hayata geçirebilirim?	Mimar
III. İşbirlikçi	Üst yönetiminin stratejilere bağlı olmalarını nasıl sağlayabilirim?	Koordinatör
IV. Kültür	Uygulamaya bütün örgütün katılımını nasıl sağlayabilirim?	Koç
V. Büyüyen	Doğru stratejilerin şampiyon adayları olmaları için yöneticileri nasıl cesaretlendirebilirim?	Öncül belirleyici-hakem

Kaynak: (Bourgeois ve Brodwin, 1984:242)

Nutt (1989) tarafından stratejik planlama uygulaması yürüten 50 örgütte yapılan araştırmada uygulama sonuçları incelenmiş, stratejik planların uygulanmasında kullanılan taktiklerin hangi koşullar altında etkili olacakları araştırılmıştır. Araştırmada örneklemin % 90'ında müdahale, katılım, ikna etme ve irade taktiğinin uygulandığı görülmüştür.

Müdahale taktiğinde, bir yönetici stratejiler üzerinde gerekli değişiklikleri yapmak üzere yetkilendirilmektedir ve bu yönetici değişiklik yapılacak sistemin normlarını yeniden oluşturarak örgütteki anahtar kişilerin kafasında değişime ihtiyaç yaratmaktadır. Mevcut performans bir standart ile karşılaştırılarak bu performansın kabul edilemez olarak görünmesi sağlanmaktadır. Performans ve norm arasındaki fark performans boşluğu olarak adlandırılmaktadır ve bu boşluk yöneticilerin görüşlerini acil olana yönlendirmektedir. Bu taktikte yöneticiler değişim ajanı gibi çalışmaktadır.

Katılım taktiğinde ise, bir yönetici stratejik ihtiyaçları ve faaliyet alanını belirleyerek, öncelikli bir stratejik seçenek kullanarak ve bu seçeneğin geliştirilme yetkisini bir gruba devrederek planlamayı başlatır. Grubun seçimi anahtar noktaların ve görüşlerin temsil edilmesini sağlamak amacıyla dikkatlice yapılmaktadır. Daha sonra strateji yöneticisi kısıtlamalar ve bilgiler üzerine bir alan tanımlamakta ve sürece rehberlik etmeleri üzere gruba yetki devretmektedir.

İkna etme taktiğinde yönetici, stratejik öncelikli yönlerle ilişkili fikirlerin geliştirilmesini yetkisini teknik heyete ya da danışmanlara devretmektedir. Daha sonra strateji yöneticileri uygulamaya geçmek için bu uzmanlar tarafından rasyonel kanıtlar kullanılarak ikna edilmektedir. Strateji yöneticisi sadece alternatifleri değerlendirme aşamasında aktif bir katılım sağlamaktadır. Son olarak irade taktiğinde, bir planın benimsenmesi için talimatlar yayımlanmakta, süreçten çok güç kullanımı ana tema olmaktadır. Yönetici planı ve yapılması gerekenleri bilgi notu ya da resmi sunumlarla açıklamaktadır.

Bryson ve Bromiley (1993) tarafından yapılan çalışmada “Bir projenin bağlamı proje planlama ve uygulama sürecini nasıl etkilemektedir?”, “Bağlam ve süreç projelerin sonuçlarını nasıl etkilemektedir?” sorularına cevap aranmış, yapılan çalışmada bağlam faktörleri katılım, planlama personeli, teknoloji, kullanılabilir/elverişli zaman, etki/gereklilik, istikrar, geçmiş koalisyonlar ve güç olarak; süreç faktörleri iletişim zorlama ve uzlaşma; sonuç faktörleri ise başarı ve öğrenme olarak ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında sonuç faktörleri başarı ve öğrenmenin denklemleri şöyle belirlenmiştir:

$$\text{Başarı} = \text{İletişim} + \text{Zorlama} + \text{Uzlaşma} + \text{Teknolojik Değişim} + \text{İstikrar}$$

$$\text{Öğrenme} = \text{İletişim} + \text{Zorlama} + \text{Teknolojik Değişim}$$

Çalışmanın sonucunda başarının büyüklüğü, az teknolojik değişim, genel ekonomik ve politik çevrede daha fazla istikrar, daha fazla iletişim, daha az zorlama ve daha çok problem çözümüyle bağlantılı çıkmıştır. Öğrenmede ise istatistikî olarak önemli tek parametre zorlamanın öğrenmeyi azatlığı olmuş, öğrenmenin problem çözümünün artırılmasıyla artacağı ortaya çıkmıştır.

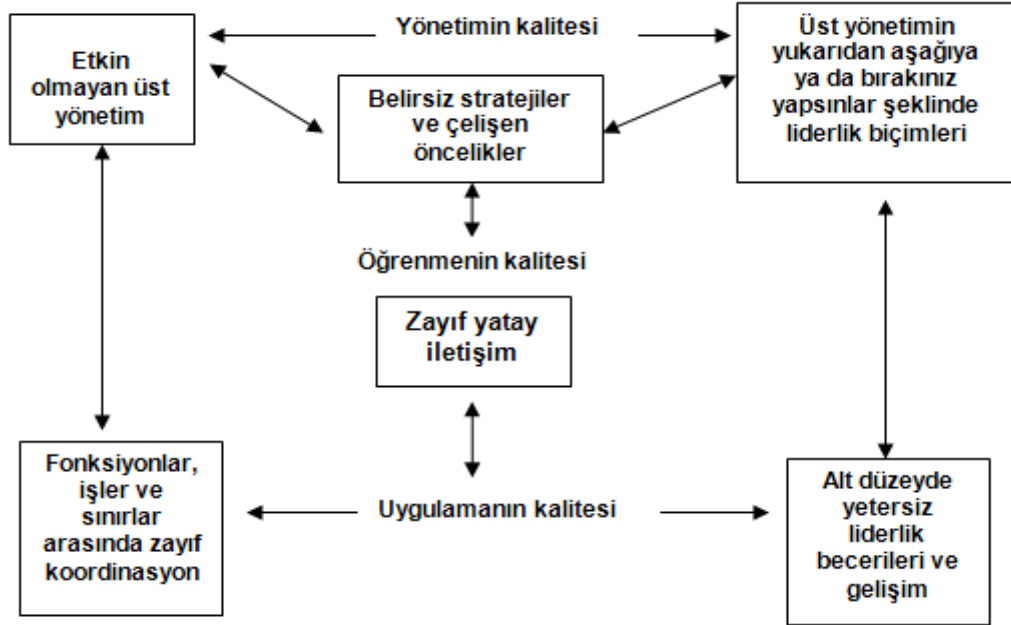
Bryson (1995) ayrıca, planların ve stratejilerin başarıyla uygulanması için iletişime yatırım yapılması, çalışanların amaçlanan değişimler hakkında birçok kez ve farklı kanallardan mesajlar almaları gerektiğini vurgulamıştır. Uygulama programı ile ilgili ortak dil oluşturabilmek için eğitim programları, bilgilendirme paketleri ve rehberlerin yardımcı olabileceğini söylemiştir. Bunun yanında aykırı tutumların, değişime direncin ve eksik katılımın önüne geçilmesi gerektiğine değinmiştir.

Beer ve Eisenstat (2000) stratejik uygulamanın altı sessiz katilini, üst yöneticilerin liderlik biçimlerinin yukarıdan aşağıya ya da bırakınız yapsınlar şeklinde olması; belirsiz stratejiler ve çelişen öncelikler; etkin olmayan üst yönetim; zayıf yatay iletişim; fonksiyonlar, işler ve sınırlar arasında zayıf koordinasyon; alt düzeyde yetersiz liderlik becerileri ve gelişim olarak sıralamışlardır.

Etkin olmayan üst yönetim ve üst yönetimin yukarıdan aşağıya ya da bırakınız yapsınlar şeklinde liderlik biçimlerinin olması yönetim kalitesini etkilemektedir ve bu iki engel stratejinin belirsizliği ile ilişkilidir. İki sessiz katilin valığı ve stratejilerin belirsiz olması üst yönetimde yer alanları iyi bir takım olmaktan yoksun bırakmaktadır. Örgütteki yatay iletişimin yeterli olmaması stratejilerin uygulanmasını ve örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir çünkü stratejiler ve öncelikler hakkında bilgisi olmayan çalışanların günlük eylemlerinin hangisinin strateji için daha faydalı olacağına karar vermeleri beklenmemelidir. Üzerinde görüş birliği sağlanmamış bir strateji yatay iletişimle birlikte dikey iletişimi de olumsuz etkilemektedir çünkü uygulama ile birebir ilgili olanların problemleri üst düzeye iletmeleri uygulama aşamasının başarısı için çok önemli olmaktadır. Fonksiyonlar arasında zayıf koordinasyon, alt düzey liderlerin

yetersiz olması ve yatay iletişimin zayıflığı uygulamanın kalitesini etkilemektedir. Bu faktörler arasındaki ilişki şekil 6'da açıklanmıştır.

Şekil 6: Stratejik Uygulamanın Altı Sessiz Katili



Kaynak: (Beer ve Eisenstat, 2000:32)

Başarılı bir uygulama için işletmeler yukarıda bahsedilen engelleri şu altı çekirdek yeteneğe dönüştürmelidir (Beer ve Eisenstat, 2000:35):

- Yukarıdan aşağıya yönetim ve yukarı doğru etkiyi içeren liderlik biçimi (Üst yönetici liderlik ederken alt çalışanların verdiği geribildirimleri dikkate alması)
- Belirli strateji ve belirli öncelikler
- Üyeleri genel yönetim oriantasyonuna sahip etkili bir üst yönetim takımı (Yapıcı bir çatışma ortamının varlığıyla takımın, stratejinin uygulanması için gerekli olan örgütsel kapsamın tasarlanması ve sağlanması için ortak bir görüşe varması)
- Açık yatay iletişim
- Etkili koordinasyon

- Alt düzey liderlerin varlığı

Rapert, Velliquette ve Garretson (2002) strateji uygulamanın etkili olmasını işletmedeki fonksiyonel alanların stratejiyi anlamalarına bağlamıştır. Çalışmalarında örgüt içi iletişim, görüş birliği ve performans faktörleri arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışma sonucunda yaygın yatay iletişimin varlığının stratejik görüş birliğine varılması için gerekli olduğu, stratejik görüş birliğinin de örgütsel performansı artırdığı ortaya çıkmıştır. **Noble'a** (1999) göre stratejilerin uygulanmasında üst yöneticilerin anahtar işi örgütün stratejik önceliklerini doğru ve sürekli olarak fonksiyonel birimlerin çalışanlarına iletmeleridir çünkü stratejik konular hakkında açık ve ortak bir anlayışa sahip olmayan çalışanlar stratejilerin uygulanmasında önemli bir engel teşkil edeceklerdir.

Mankins ve Steele (2005) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin stratejilerini nasıl başarılı bir şekilde uygulayabilecekleri araştırılmış, işletmelerin stratejik planlarında yer alan finansal öngörülerine etkin bir şekilde ulaşip ulaşamadıklarını belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda birçok stratejiye ait potansiyel finansal performansın %37'sinin kaybolduğu ve işletmelerin sadece %15'inin işletme sonuçlarıyla geçmiş stratejik planların performans hedeflerini düzenli olarak karşılaştırdıkları ortaya çıkmıştır (Mankins ve Steele, 2005:2-3). Aşağıda yer alan tablo %37'lik performans kaybına neden olan engellerin dağılımını göstermektedir.

Tablo 3: Performans Kayıplarının Dağılımı

Yetersiz ya da mevcut olmayan kaynaklar	% 7,5
Zayıf iletilmiş strateji	% 5,2
Uygulama faaliyetlerinin net bir şekilde belirlenmemesi	% 4,5
Uygulama ile ilgili sorumluluğun belirsiz olması	% 4,1
Örgütsel kültürün uygulamayı bloke etmesi	%3,7
Yetersiz performans izleme	% 3
Başarı ve başarısızlık için yetersiz sonuç ve ödül	% 3
Zayıf üst yönetim	% 2,6
Taahhüt altına girmemiş liderlik	% 1,9
Onaylanmamış strateji	% 0,7
Diğer engeller (yetersiz beceriler ve kapasiteler vb)	% 0,7
TOPLAM KAYIP	% 37

Kaynak: (Mankins ve Steele, 2005:3)

Araştırma sonucunda işletmelerde onaylanmış stratejilerin iyi iletilmediği, bu nedenle alt düzey çalışanların neyi ne zaman hangi kaynaklarla yapmaları gerektiğini bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Uygulama aşamasında ortaya çıkan sorunların kaynakları net olarak belirlenemediğinden üst düzey tarafından gerekli önlemler alınamamıştır. Hazırlanan hayalci planlar yöneticiler ve çalışanlarda başarısızlık beklentisini arttırmıştır. Bu durum yöneticileri plandaki performansı yakalamak için eylemler belirlemek yerine, bekledikleri başarısızlığın yan etkilerinden korunmak için izlerini kaybettirme çalışmalarına yönelmektedir. Sonuç olarak örgüt öz eleştiriden ve dürüstlükten uzaklaşmaktadır. Onaylanmış strateji ve performans arasındaki boşluğu kapatmak için şu adımlar önerilmiştir (Mankins ve Steele, 2005:5-8):

- Stratejiyi basit ve somut oluşturmak.
- Öngörüler yerine varsayımları tartışmak (Faaliyet gösterdikleri pazardaki gerçek ekonomikleri ve rakiplere oranla göre gösterecekleri performans düzeylerini yansıtan varsayımlar oluşturmak) .
- Ayrıntılı bir çerçevede ortak bir dil oluşturmak.
- Kaynak dağılımını önceden tartışmak ve belirlemek.
- Öncelikleri net bir şekilde belirlemek.
- Performansı sürekli takip etmek.
- Motivasyonu artırmak için çalışanları ödüllendirmek ve uygulama kabiliyetlerini geliştirmek.

İşletmelerin yukarıda sayılan adımları gerçekleştirmeleri ve sonucunda stratejileri ile performansları arasındaki kayıpları kapatmaları düşük performans (underperformance) kültüründen yüksek performans (overperformance) kültürüne geçmelerini sağlamakta ayrıca örgütün yeteneklerini, stratejilerini ve rekabet gücünü üzerinde büyük ve bitmeyen etki yaratmaktadır (Mankins ve Steele, 2005:9).

Kaplan ve Norton (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda çalışanların %95'inin örgüt stratejilerinin farkında olmadığı ya da onları anlamadığı ortaya çıkmıştır. Yazarlara göre müşterilere yakın olan, süreçlerde değer yaratan ancak stratejiden haberdar olmayan çalışanların stratejinin etkili bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaları beklenmemelidir. Ayrıca yazarlar, örgütlerin % 60'ının finansal bütçeleri ve

stratejik öncelikleri arasında ilişkili olmadığını ve orta düzey yöneticilerin % 70'inin ve müşterileriyle direkt temas halinde olan çalışanların %90'ının ücretleri ile stratejik uygulamanın başarısı ya da başarısızlığı arasında ilişkili olmadığını saptamışlardır. Ama bunların yanında bazı şirketler kurmuş oldukları stratejik yönetim ofisleri ile stratejilerine odaklanmayı sürdürebilmeyi başarmışlardır. Bu ofis stratejik planlama biriminden farklıdır çünkü stratejik planlama birimleri stratejinin hayata geçirilmesinde rol almamışlardır. Kaplan ve Norton (2005:5-7) stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için işletmelerin stratejik yönetim ofisi kurmalarını önermektedir ve bu ofislerin görevlerini şu şekilde belirlemişlerdir:

- Dengeli Performans Boyutlarını oluşturmak ve yönetmek,
- Örgütü strateji ile uyumlu hale getirmek,
- Stratejiyi gözden geçirmek,
- Strateji geliştirme sürecine diğer birimlerle birlikte dahil olmak,
- Stratejin etkin bir şekilde iletişimini sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi gibi stratejik girişimleri yönetmek,
- Stratejik önceliklerle diğer destek fonksiyonların entegrasyonunu sağlamak.

Hrebiniak (2006:12-14) stratejik uygulamanın başarısını olumsuz etkileyen potansiyel problemleri, yöneticilerin uygulama üzerine değil, planlama üzerine eğitilmeleri; üst yönetimin stratejilerin uygulanması işinin alt düzey çalışanlara ait olduğuna inanması; planlama ve uygulamanın birbirine bağlı olması; uygulamanın planlamadan daha fazla zaman alması; uygulamanın strateji formülasyonun gerektirdiğinden daha fazla insana ihtiyaç duyması olarak belirlemiştir:

- 1. Yöneticilerin uygulama üzerine değil, planlama üzerine eğitilmeleri:**
Birçok üniversite işletme yönetimi yüksek lisans/doktora programlarında strateji formülasyonu üzerine dersler verirken uygulama sürecini göz ardı etmektedir. Böylece bu okullardan mezun yöneticiler de uygulama değil planlama üzerine eğitilmiş olmaktadır.
- 2. Üst yönetimin stratejilerin uygulanması işinin alt düzey çalışanlara ait olduğuna inanması:** Bazı üst yöneticiler, planlamanın ve stratejik düşünmenin

kendi görevleri olduğuna, alt düzey çalışanların görevlerinin ise üst düzeyin taleplerini ve uygulama gereklerini yerine getirmeleri olduğuna inanmaktadır. Bu yöneticilere göre planlamak uygulamaya göre daha fazla zekâ ve yetenek gerektirmektedir. Gerçekte uygulama her seviye yöneticinin sahipliğine ve sorumluluğuna ihtiyaç duymaktadır.

3. **Planlama ve uygulamanın birbirine bağlı olması:** Uygulama süreci planlama sürecini takip etmektedir ve bu iki süreç stratejik yönetim sürecinin bir parçasıdır. Uygulama süreci var olan bir stratejiye bağlıdır ancak, bu iki süreç aynı zamanda birbirine bağlı süreçlerdir. Planlama ve uygulama arasındaki ilişkide iki kritik nokta bulunmaktadır. Birincisi uygulama ile sorumlu olanlar planlama aşamasına dahil olmalıdır ve yöneticiler planlarken mutlaka uygulamayı da göz önünde bulundurmalıdır.
4. **Uygulamanın planlamadan daha fazla zaman alması:** Planlama birkaç hafta içinde tamamlanabilirken uygulama aşaması çok daha uzun zaman almaktadır. Zamanın uzaması yöneticilerin uygulama sürecini kontrol etmelerini ve uygulama sürecine odaklanmalarını zorlaştırmaktadır. Ayrıca uygulama süreci beklenmedik değişimlere tepki verebilmek ve sübvansede edebilmek için dinamik ve adaptasyonu yüksek bir süreç olmalıdır. Uygulama tek bir kararın ya da eylemin sonucu değildir ve gerçekten büyük bir ilgi ve alaka gerektirmektedir.
5. **Uygulamanın strateji belirlemenin gerektirdiğinden daha fazla insana ihtiyaç duyması:** Strateji formülasyonu uygulamadan daha az zaman gerektirdiğinden daha az çalışana ihtiyaç duymaktadır. Örgütün alt düzeyleriyle ve fonksiyonlar arası iletişimi sağlamak zordur. Uygulama sürecine ne kadar fazla insan dahil olursa sürecin etkinliği de o kadar zorlaşmaktadır.

Yukarıda sayılan engellerin dışında Hrebiniak, Gartner Group, Inc. ile birlikte yöneticilerin strateji uygulama sürecinde kararlar alırken ve eylemler belirlerken karşılaştıkları engelleri belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır (Hrebiniak, 2005, s. 14). Ankette yer alan 12 unsur (Tablo:4'de yer verilmiştir.) strateji uygulama engeline temas etmiştir. Bu çalışmadan sonra "Wharton Yönetici Eğitimi Anketi" çalışması gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada da Tablo 4'de yer alan 12 engel kullanılmıştır. Yapılan bu araştırmaların sonucunda ortaya çıkan ilk beş engel de Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo: 4 Wharton-Gartner ve Wharton Yönetici Eğitimi anketleri sonucu

Engeller	Sıralamalar		
	Wharton-Gartner Anketi	Wharton Yönetici Eğitimi Anketi	İlk beş sıra
1. Değişimin ve değişime olan iç direncin etkin bir şekilde yönetilememesi	1	1	√
2. Mevcut güç yapısıyla çelişen bir stratejinin uygulanmaya çalışılması	2	5	√
3. Strateji uygulama aşaması ile sorumlu olan birimlerin ya da kişilerin kendi aralarında zayıf ve yetersiz bilgi paylaşımı	2	4	√
4. Uygulama kararları ve eylemlerin sorumlulukları ve hesap verilebilirliği ile ilgili net olmayan iletişim	4	5	√
5. Zayıf ya da belirsiz strateji	5	2	√
6. Anahtar çalışanlarda stratejinin ya da uygulama planının sahiplik duygusunun eksikliği	5	8	√
7. Stratejilerin uygulama çabalarına rehberlik edecek model ya da rehber eksikliği	7	2	√
8. Örgütsel tasarım ve yapının uygulama sürecindeki rolünün anlaşılamaması	9	5	√
9. Kritik uygulama aşamaları için görüş birliğinin yaratılamaması	7	10	
10. Uygulama amaçlarını desteklemek için teşviklerin uygunsuz ya da eksik olması	9	8	
11. Stratejileri uygulama için kaynak yetersizliği	11	12	
12. Stratejik uygulamaya üst yönetimin desteğinin azlığı	12	11	

Kaynak: (Hrebiniak, 2005:17)

Neilson, Martin ve Powers (2008) tarafından 2003-2008 yılları arasında yapılan araştırmalarda yaklaşık 125.000 katılımcının yer aldığı örneklemin 3/5'i "önemli stratejik ve operasyonel kararlar hızlı bir şekilde eyleme dönüştürülmektedir" sorusuna hayır cevabını vermiştir. Stratejik uygulama çalışanlar tarafından her gün alınan yüzlerce karar sonucu gerçekleştirilmektedir ve yaklaşık 250 işletmede yapılan çalışma sonucunda uygulamayı en çok etkileyen faktörler, bilgi akışının doğru gerçekleştirilmesi, karar alma yetkilerinin tanımlanması, motivasyon ve doğru yapı olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmada örgütsel etkililiği artıran özellikler tespit edilmiş ve bu özellikler arasından ilk beş sırayı şunlar almıştır (Neilson ve diğerleri, 2008:63):

1. Herkes sorumlu olduğu kararlar ya da eylemlerle ilgili iyi bir fikre sahiptir.
2. Rekabetçi çevre ile ilgili önemli kararlar üst yönetime hızlı ulaşmaktadır.
3. Kararlar bir kez alındığında daha sonra onlar üzerinde nadiren fikir yürütülür.
4. Bilgi örgütsel sınırlar arasında serbestçe dolaşır.
5. Alt düzey çalışanlar günlük seçimlerinin kâra olan etkisini anlayacak bilgiye genellikle sahiptir.

Stratejilerin başarılı bir şekilde nasıl hayata geçirileceği konusunda yapılan araştırmalarda ortak birçok nokta bulunmaktadır. Araştırmalar strateji ve yapının, strateji ve insan unsurunun uyumlu olması gerektiğini vurgulamış, bu konuda öneriler geliştirmişlerdir. Bu önerilerin uygulanması için öncelikle örgütler strateji uygulama sürecinde var olan engelleri ortaya koymalıdır.

3.2. STRATEJİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİ MODELİ

Strateji uygulama sürecinin başarısını etkileyen çeşitli faktörlere bir önceki bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde ülkemizde kamu kurumlarında işleyen strateji uygulama sürecinde var olan engellerin tespit edilmesinde kullanılacak olan ve Pedersen tarafından geliştirilen "Stratejinin Hayata Geçirilmesi Modeli" anlatılacaktır.

Stratejilerin hayata geçirilmesi (strategy execution) ve strateji uygulama (strategy implementation) kavramları yazında genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak Pedersen (2008:27-28) yapmış olduğu çalışmada bu iki kavram arasındaki farklılıklara yer vermiş, strateji uygulama aşamasını daha çok operasyonel bir aşama, stratejilerin

hayata geçirilmesini ise daha çok taktik içeren bir aşama olarak ele almıştır. Yazar stratejinin hayata geçirilmesi sürecinin öğelerini aktarım, iletişim, koordinasyon, adaptasyon, kaynakların seçilmiş stratejiye tahsisi ve uygulama olarak belirlemiştir. Bu öğelerin açıklamaları tablo 5’de yer almaktadır.

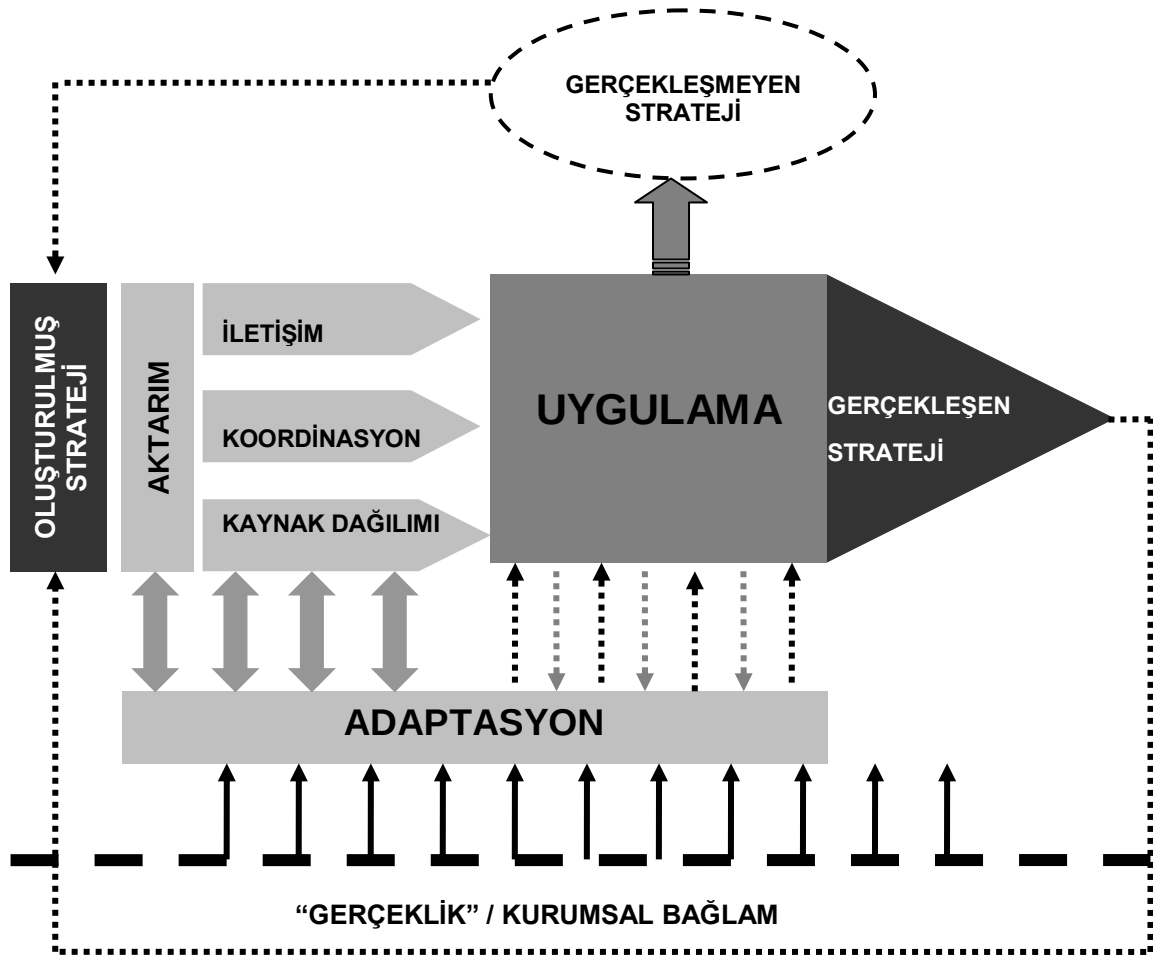
Tablo 5: Stratejinin Hayata Geçirilmesi Sürecinin Öğeleri

Aktarım (Translation)	Vizyonun, stratejinin, amaçlarının ve fikirlerin uygulanabilir planlara çevrilmesi süreci.
İletişim (Communication)	Bütün anahtar çalışanlar tarafından stratejinin “neden”, “nasıl”, “ne zaman” ve “kim” tarafından gerçekleştirileceğinin farkında olunması ve anlaşılması.
Koordinasyon (Coordination)	Süreçte özel bir görevi ya da amacı olan çalışana sorumluluğun ve hesap verilebilirliğin aktarılması.
Adaptasyon (Adaptation)	Stratejinin gerçek hayata en iyi şekilde uyum sağlaması için stratejide gerekli değişikliklerin yapılması ve uygulama sürecinin gözlemlenmesi.
Kaynak Dağılımı (Resource Allocation)	Stratejinin hayata geçmesi için gerekli olan kaynakların strateji ile ilişkilendirilmesi.
Uygulama (Implementation)	Stratejilerin hayata geçirilmesi için belirlenen özel faaliyetlerin yerine getirilmesi.

Kaynak: (Pedersen, 2008:29)

Stratejinin hayata geçirilmesi modelinin öğeleri arasındaki ilişkiyi açıklayan model Şekil 7’de yer almaktadır. Bu model yukarıda sayılan öğelerin stratejik planı nasıl maddi sonuçlara dönüştüreceğini açıklamaktadır. Pedersen modeldeki en önemli öğeleri stratejinin yeterli bir şekilde aktarımı ve gerçek hayata adapte edilmesi olduğunu vurgulamıştır.

Şekil 7: Stratejinin hayata geçirilmesi modeli



Kaynak: (Pedersen, 2008:66)

Modelde yer alan **oluşturulmuş strateji** formülasyon aşamasının ürünüdür ve içinde örgütün vizyonunu, uzun ve kısa vadeli hedeflerini içermektedir. Strateji oluşturulduktan sonra hayata geçirilmesi için stratejinin uygulanabilir ve kapsamlı yol haritasına dönüştürülmesi süreci (**aktarım süreci**) başlamaktadır. Bu süreç sonunda üç anahtar çıktı oluşmaktadır: İletişim Planı, Koordinasyon Planı ve Kaynak Dağılımı Planı. **İletişim Planının** amacı bütün anahtar çalışanın stratejinin farkında olması, stratejiyi ve neden hayata geçirilmesi gerektiğini anlamasıdır. **Koordinasyon planı** stratejinin hayata geçirilmesi sürecinin yapısını net bir şekilde tanımlamaktadır. Bu süreçte paydaşlar arasındaki koordinasyonun nasıl gerçekleşeceğini belirlemektedir. **Kaynak dağılımı** planı ile de stratejinin öncelikleriyle bütçeleri ilişkilendirilmektedir. Bu üç plan tamamlandığında strateji temel olarak uygulanmaya hazır olmaktadır ve örgütteki herkes stratejinin “neden”, “nasıl”, “ne zaman” ve “kim” tarafından gerçekleştirileceğinin

farkına varmaktadır. **Adaptasyon** süreci aktarım süreciyle birlikte başlamakta, stratejin uygulanması ve gerçekleşmesiyle sona ermektedir. Adaptasyon öğrenmeyle alakalı bir süreçtir ve bu süreçte strateji uygulama süreci sürekli izlenmektedir. Bu süreçte strateji gerçeklik ya da kurumsal bağlamla uyumlu hale getirilmeye çalışılır ve strateji uygulama süreci devam ederken stratejide gerekli görülen ayarlamalar yapılmaktadır. Analizler, küçük ölçekli testler ve pilot projeler gerçekleştirilerek stratejinin ve bileşenlerinin uygun olup olmadığına karar verilir ve sonucunda da yapılması gereken ayarlamalar tespit edilmektedir. Stratejinin eyleme dönüştüğü aşama olan **uygulama** sürecinde strateji iletişim planı doğrultusunda örgütle paylaşılmakta, koordinasyon planı doğrultusunda eylem ve aşamalarla sorumlu olacak çalışanlar atanmakta ve kaynak planı doğrultusunda kaynakların dağılımı gerçekleştirilmektedir.

Uygulama sürecinin sonunda ya **gerçekleşmiş strateji** ya da **gerçekleşmeyen strateji** sonucuna ulaşılmaktadır. Gerçekleşmeyen strateji her zaman işlerin kötüye gittiğinin bir göstergesi olmamakta, adaptasyon sürecinde stratejiye gerçeklik/kurumsal kapsama göre ayarlamalar yapıldığını da gösterebilmektedir. **Kurumsal bağlam** örgütü çevreleyen bütün faktörleri (pazar, devlet, müşteriler, rakipler, yatırımcılar vb.) içermektedir. Örgüt stratejisini başarılı bir şekilde hayata geçirirse kurumsal bağlamda değişimler olmaktadır. Örgütün içinde yer aldığı gerçeklik/kurumsal bağlam örgüt tarafından etkilenmekte ve onu etkilemektedir.

Stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi yukarıdaki aşamaların başarılı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu aşamalar gerçekleştirilirken ortaya çıkabilecek engeller “Direnç”, “Motivasyon Eksikliği”, “Tıkanma (Development Hell)”, “Grup Düşüncesi (Groupthink)” ve “Düşük Performans Beklentisi” olarak sıralanmıştır (Pedersen, 2008:41-64).

3.2.1. Direnç

Stratejinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için onun çalışanlar tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Stratejiyi bilmeyen ve anlamayan çalışanların onun hayata geçirilmesinde direnç oluşturmaları mümkündür. Bryson (1995) planların ve stratejilerin başarıyla uygulanması için iletişime yatırım yapılması, çalışanların amaçlanan değişimler hakkında birçok kez ve farklı kanallardan mesajlar almaları gerektiğini ve değişime direncin ve eksik katılımın önüne geçilmesi gerektiğini söylemiştir. Kaplan ve Norton (2005) stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi

için, örgütünün strateji ile uyumlu hale getirilmesi ve stratejin etkin bir şekilde iletişiminin sağlanmasını vurgulamıştır.

Hrebiniak (2005:17) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda “Değişimin ve değişime olan iç direncin etkin bir şekilde yönetilememesi” stratejinin hayata geçirilmesinde en önemli engel çıkmıştır. Yazara göre (2005:24-25) stratejilerin hayata geçirilmesi sıklıkla içinde değişim barındırır ve başarılı bir uygulama aşaması için değişimin iyi yönetilmesi, çalışanların yeni fikir ve metotlara karşı dirençlerinin azaltılması ve memnuniyetlerinin artırılması gerekmektedir. Ayrıca yazar, stratejinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve anlaşılması için stratejinin açık ve dürüst bir şekilde çalışanlara iletilmesi gerektiğini vurgulamış, iyi bir iletişimin yokluğunda strateji ve üst yönetimin niyetleriyle ilgili dedikoduların artacağını söylemiştir.

Başarılı bir strateji uygulama süreci çalışanlarının desteğine ve onların bazı davranışlarını değiştirmelerine, bazı şekillerde hareket etmelerine bağlıdır. Bu nedenle strateji uygulamanın önündeki bir diğer önemli engel de “Mevcut güç yapısıyla çelişen bir stratejinin uygulanmaya çalışılması”dır (Hrebiniak, 2006:18). Bu durumda uygulayıcılar gereken desteği alamayacak ve uygulama faaliyetleri ve kararlarına karşı bir iç direnç oluşacaktır. Herkesin sorunların farkında olduğu ama hiçbir şeyin değişmediği örgüt tipi olan pasif-agresif örgüt yapılarında önemli değişikliklerin yapılmasında herkes hemfikirdir ancak değişikliklerin uygulamaya aktarılması oldukça zordur. Bu durum çalışanların kolay kolay değişmeyen, gizli dirençlerinden kaynaklanmaktadır (Neilson ve diğerleri, 2004:7-8).

Eren’e göre (2007:235) örgütteki insanlar onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa tedirgin olacaklardır. Bunun önlenmesi içinde değişikliğin niteliğinin, çalışanlara getireceği yararlı durum ve sonuçların açıklanması gerekmektedir. Değişikliğin gerçekleştirilmesinden önce yapılacak bilgilendirme çalışmaları, çalışanların değişiklikleri uygulama safhasına katılımlarının sağlanması örgüt içindeki yenilik ve değişim çalışmalarına olan tepkileri azaltacaktır.

3.2.2. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:505). Strateji uygulama sürecinde amaçların, yapının ve koordinasyon mekanizmasının oluşturulması

Çalışanların rgtsel amaçları gerçekleştirmek bireysel amaçlarına odaklanmaları için yeterli olmamaktadır (Hrebiniak, 2006:23). Yöneticiler motivasyon konusuyla ilgilenmelidir çünkü onun başarı, aşlarının örgütsel amaçlar doğrutusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrutuda harcamalarına bağlıdır (Koçel, 2001:507). Mankins ve Steele (2005:8) de başarılı bir uygulama aşaması gerçekleştirmek için motivasyonun arttırılması bunun içinde çalışanların ödüllendirilmesini ve uygulama kabiliyetlerinin geliştirilmesini tavsiye etmişlerdir.

Stratejilerin uygulanmasının başarısında katılımcılık önemli bir yer almaktadır. Çalışanlar rgtteki karar verme sürecine katıldıkça kendilerinden bekleneni daha iyi kavrayabilmekte ve bu doğrutuda davranmaya istekli olmaktadır. Ayrıca katılımı sağlanan birey kendine duyduğu sayėı nedeniyle de motive olması mümkün olmaktadır (Ergeneli, 2006:195). Kaplan ve Norton (2005:6)'a göre stratejiyi gerçekleştirmek kişilerin motive edilmemeleri ve bu konuda eğitilmemeleri halinde stratejinin başarılı olması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle stratejilerin uygulanmasından sorumlu birimin yıllık performans sonuçlarını ve kişisel hedefleri bildirmesi, teşvik ve yetkinlik geliştirme programlarının yönetmesi gerekmektedir.

Hackman ve Oldham (1980) tarafından güçlü içsel iş motivasyonunun gelişip kalıcı olabilmesi için “kritik psikolojik haller” olarak tanımlanan  faktör, kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesi, kişinin iş sonuçlarına yönelik kişisel sorumluluk taşması ve kişinin işi anlamlı bulması olarak belirlenmiştir. Yazarlara göre iş, işbaşarımına yönelik bilgileri sağlayacak şekilde düzenlenmeli, kişi için sonuçlarına etki ettiğine inanmalı ve işi önemli bulmalıdır (Aktaran: Aşan, 2007:316).

Hrebiniak (2005:17) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda “Anahtar alışanlarda stratejinin ya da uygulama planının sahiplik duygusunun eksikliği” ve “Uygulama amaçlarını desteklemek için teşviklerin uygunsuz ya da eksik olması” önemli uygulama sorunları arasında çıkmıştır. Stratejilerin uygulanması sürecinde teşviklerin ve kontrollerin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir bu sayede çalışanlar süreçte iyi şeylerin gerekleşip gerekeleşmediğini öğrenmektedirler (Hrebiniak, 2006:23).

3.2.3. Tıkanma (Development Hell)

Genellikle film endüstrisinde kullanılan bir terim olan “Development Hell” kavramı bir için geliştirme aşamasında tıkanıp kalması ve bir türlü üretim aşamasına

geçememesini ifade etmektedir. Strateji yönetime uyarlandığında ise kavram anahtar yöneticiler arasında koordinasyon ve görüş birliği eksikliği, riskten ve hatadan kaçınma sonucunda stratejinin uygulamaya aktarılamaması olarak tanımlanmaktadır (Pedersen, 2008:51).

Hrebiniak (2006:12) strateji uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek potansiyel problemlerden birini “yöneticilerin uygulama üzerine değil, planlama üzerine eğitilmeleri” olarak belirlemiştir. Ayrıca yazar tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda “Stratejilerin uygulama çabalarına rehberlik edecek model ya da rehber eksikliği” ve “Stratejik uygulamaya üst yönetimin desteğinin azlığı” önemli uygulama engelleri olarak ortaya çıkmıştır. Yukarıdaki durumlar yöneticilerin ve çalışanların stratejileri planlama aşamasından uygulamaya taşımalarına engel olmaktadır. Mankins ve Steele tarafından yapılan çalışmalarda performans kayıplarından biri de “örgütsel kültürün uygulamayı bloke etmesi” çıkmıştır (Mankins ve Steele, 2005:3). Bu nedenle strateji uygulama sürecinde gerçekleştirilen faaliyetleri ve alınan kararları bloke edebilecek örgütsel kültür yapısı iyi analiz edilmeli ve yol açacağı problemlere karşı önlemler alınmalıdır.

Pedersen (2008:51-53) strateji uygulamayı önleyecek durumları, örgütte güçlü bir hatadan ve riskten kaçınma kültürünün olması; örgütün bürokratik ve yüksek derecede politik olması; yöneticiler arasındaki rekabetin strateji üzerindeki görüş birliğini yok etmesi ve çalışanların stratejileri planlamadan uygulamaya, stratejiyi hayata geçirebilecek yeteneklere sahip olmamaları nedeniyle taşıyamamaları olarak belirlemiştir. Örgütte risk ve hatadan kaçınma yüksekse yöneticilerin ve çalışanların stratejilerin uygulanması sırasında stresli olmaları ve stratejiyi planlama aşamasında tutmaya çalışmaları mümkündür. Yöneticiler arasındaki rekabet ve strateji üzerinde görüş birliğine varamama da uygulama aşamasına geçişi geciktirmektedir.

Neilson ve diğerleri (2004:8) tarafından ortaya atılan “aşırı yönetim” (overmanaged) tipi örgütler tıkanma engelini oluşturabilmektedir. Bu örgütlerde yöneticiler zamanlarının büyük çoğunluğunu yeni fırsatları araştırmak ya da tehditleri tespit etmek yerine başkalarını kontrol etmek için harcamaktadır. Bu tip örgütler aşırı bürokratik ve politik bir yapıdadır. Bürokratik yapı, aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmakta, aşırıya kaçan denetimler ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir (Eren, 2007:19). Ayrıca Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısının ters orantılı olması) ve Peter İlkesi (kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademeler kadar yükselirler) gibi

bürokratik yapıları eleştiren fikirler yazında geniş bir kabul görmektedir (Koçel, 2001:162).

3.2.4. Grup Düşüncesi

Stratejilerin hayata geçirilmesi sırasında uygulama ile ilgili birçok karar alınmaktadır. Zaman kısıtları, bilgi eksikliği, neden sonuç ilişkilerinin yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle çok az örgüt karar alma sürecinin adımlarını doğru bir şekilde tamamlamaktadır. Gruplarda zayıf karar alma süreci ve onun çıktılarını açıklayan grup düşüncesi kavramı ilk kez Janis (1972) tarafından ortaya atılmıştır ve bu kavram gruplarda bir problem ya da çözüm yeterince analiz edilmeden ve değerlendirilmeden ona onay verme isteğinin ortaya çıktığı durumlar için kullanılmaktadır (Chapman, 2006:1392-1303). Ergeneli'ye göre (2006:152) grup düşüncesinde bireylerin fikir birliği içinde olmasına ilişkin normlar çok güçlüdür ve bu durum bireylerin alternatif önermelerine veya gerçekçi bir değerlendirme yapmalarına engel olmakta, mevcut durumda ısrar etmelerine neden olmaktadır. Grup düşüncesinin varlığında grup üyelerindeki davranışlar Robbins (1989) tarafından şöyle açıklanmıştır (Aktaran: Ergeneli, 2006:152):

- Grup üyeleri mevcut durumu sürdürmeye ısrarlı olduğu için gerekli varsayımları çürüten kanıtlar olmasına rağmen onları görmezden gelirler.
- Grup üyeleri grup tarafından paylaşılan görüşlere ilişkin bir şüpheyi dile getirirler ya da görüşün gerçekliğini sorgulamaya kalkışsalar diğer üyelerin baskılarını üzerlerinde hissederler.
- Genel kabul görmüş görüşlere ilişkin şüpheleri olanlar ya da farklı görüşlere sahip olanlar bunları açıklamakta isteksiz davranırlar, kendi görüşlerinin önemsizliğine inanırlar.
- Sessiz kalan tarafların durumu kabul ettikleri varsayımlardır.

Stratejik planlamanın ardından uygulamaya geçildiğinde örgütler birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle uygulama aşamasında acele etmek, bir an önce belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışmak, bu hedeflere ulaşmada sorumlu olan yöneticiler ve çalışanlarda stres ve kızgınlık yaratmaktadır (Pedersen, 2008:53). Bütün bilgilerin ve alternatiflerin değerlendirilmesi yerine stres ve kızgınlığın giderilmesine

çalışılması sonucunda da olması gerektiğinden önce görüş birliğine varılmaktadır (Chapman, 2006:1398). Örgütlerde hızlı karar alma grup düşüncesine yol açmaktadır ancak grup düşüncesinin görülebilmesi için hızlı karar almayla birlikte örgütte fikir ayrılığını desteklemeyen bir kültürün de var olması gerekmektedir (Pedersen, 2008:53). Fikir ayrılığının önüne geçmek için örgütler sıkı denetimle oy birliğini sağlamaya çalışma, varsayımların çatışmasına neden olacak bilgileri saklayarak alternatif kararlarının ortaya atılmasını engelleme gibi önlemler almaktadırlar (Chapman, 2006:1399). Bunun dışında örgüt uzun zamandır başarılıysa zamanla kurumsal bağlam/gerçeklik arasındaki bağ zayıflamakta ve müşterilerle olan ilişki kopmaktadır. Sonuçta örgütün başarısına olan aşırı güven ve yüksek derecede iyimserlik acele ve yanlış kararlara neden olmaktadır (Pedersen, 2008:56).

3.2.5. Düşük Performans Beklentisi

Stratejinin hayata geçirilmesinde kültür önemli bir rol oynamakta ve performansı etkilemektedir. Uygulama, başarı, disiplin ve sahiplenme kültürüne ihtiyaç duyduğundan, örgütlerin uygulamayı destekleyen kültürler geliştirmeleri gerekmektedir (Hrebiniak, 2005). Değişim ve uygulamayı destekleyen kültürlerin yokluğunda stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütlerdeki düşük performans beklentisinin temelinde de örgüt kültürü yer almaktadır. Güçlü bir hatadan kaçınma kültürünün olması, çalışanların riskten kaçınması sonucunda örgütte yenilik ve yaratıcılık azalmakta, çalışanlar başarıdan çok tehditlerle ilgilenmektedirler. Bu durum beraberinde düşük performans beklentisini getirmektedir.

Mankins ve Steele'e (2005:4-5) göre strateji ve performans arasındaki kayıplar örgütlerde düşük performans beklentisi sorununu desteklemektedir. Öncelikle gerçekçi hazırlanmayan planlar örgütte başarısızlık beklentisini ortaya çıkarmakta, daha sonra beklenti deneyime dönüşünce performans taahhütlerinin tutulamayacağı prensip halini almaktadır. Bunun sonucunda da başarısızlık beklentisi olan yöneticiler zamanlarını performansı geliştirmek yerine, hatalarını örtmeye çalışmaya harcamaktadır. Ve sonuçta örgüt kusurları ile ilgili öz eleştiriden ve dürüstlükten uzaklaşmaktadır. Çalışanların bir kez performans boşluğunu hissetmeleri ve yeni stratejilerin başarısız olduğunu görmeleri başarısızlık beklentisine neden olmaktadır.

Pedersen (2008:63) düşük performans beklentisinin oluşmasını, çalışanların başarısızlık beklentilerinin olması ve stratejiyi benimsemeyi reddetmeleri, hedefler

seçilirken ulaşılabilecek olanların seçilmesi, örgütte yüksek seviyede riskten kaçınma görülmesi, çalışanların hatadan kaçınması ve sorumluluk almayı reddetmesi, hatalar için başkalarını suçlamaları, değişime direncin yüksek olması, yenilik ve yaratıcılığın düşük olması gibi durumların varlığına bağlamıştır.

Bu çalışmada düşük performans beklentisinin direnç, motivasyon eksikliği ve tıkanma engellerinin varlığında ortaya çıkabileceği kabul edilmiştir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde kamu kurumlarında direnç, motivasyon eksikliği, tıkanma ve grup düşüncesi engelinin olup olmadığı araştırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİ UYGULAMA SÜRECİNDEKİ ENGELLERİN ARAŞTIRILMASI

4.1. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Strateji uygulama sürecinin başarılı bir şekilde işlemesi sonucunda örgütler stratejik planlarında belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmaktadır. Planlama süreci sonucu oluşan stratejiler ne kadar doğru belirlenirse belirlensin başarılı bir şekilde çalışanlara aktarılmazsa, uygulama sırasında ortaya çıkabilecek direnç, motivasyon eksikliği, tıkanma, grup düşüncesi ve düşük performans beklentisi gibi engeller önlenmezse başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgütte strateji uygulama sürecini engelleyecek faktörler iyi belirlenmeli ve bu faktörlerin strateji üzerinde yaratacakları olumsuz etkiler giderilmeye çalışılmalıdır.

Stratejik yönetim yazınında araştırmacıların çoğunlukla planlama sürecine önem verdiği ve yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun planlama üzerine olduğu uygulama üzerine araştırma yapanlar tarafından sıklıkla vurgulanmıştır. Strateji uygulama süreci üzerine yapılan çalışmalarda uygulamanın başarısını etkileyen faktörler ve uygulama sürecine ortaya çıkabilecek engeller tespit edilmeye çalışılmış, uygulamanın hangi yönetim modeli altında başarılı uygulanacağı araştırılmış ve bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu çalışmalar kapsamında belirlenen engeller ve bu engellerin ortadan kaldırılması için yapılan öneriler örgütlere uygulama aşamasında başarılı olmaları yolunda ışık tutmuştur.

Ülkemizde stratejik yönetim çalışmaları özel sektörde başlamış, 5018 sayılı yasanın kabul edilmesiyle de kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır. DPT verilerine göre kamu sektöründe ilk stratejik planlar yedi pilot kurum tarafından 2005-2007 yılları arasında hazırlanmıştır. Diğer kamu kurumları ise planlarını yoğun olarak 2008-2009 yıllarında DPT'ye sunmuşlar ve planların çoğu uygulamaya 2009-2010 yıllarında

geçmiştir. Bu durum kamu sektöründe strateji uygulama konusunda 2-3 yıllık bir deneyimin olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetimin ülkemizde önem kazanmasıyla bu konuda yapılan akademik çalışmalar dünyada olduğu gibi stratejik planlama üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada temel amaç ülkemizde kamu sektöründe strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin kamu çalışanları tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesidir.. Bu kapsamda, kamu kurumu çalışanlarının stratejik amaçların farkında olup olmadığı, stratejik amaçları anlayıp anlamadığı, stratejik amaçların çalışanlara iyi aktarılıp aktarılmadığı ve stratejik uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek engellerin kamu çalışanları tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır.

4.1.2. Araştırma Soruları:

Araştırmanın temel sorusu şöyle belirlenmiştir:

“Ülkemizde kamu kurumlarında strateji uygulama sürecinin başarısının önünde hangi engeller bulunmaktadır?”

Bu sorunun yanıtlanabilmesi için aşağıda yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

AS1- Stratejik amaçlar kamu çalışanlarınca yeterince anlaşılmış mıdır?

AS2- Strateji uygulama sürecinde aktarım aşaması (iletişim, koordinasyon ve kaynak dağılımı) başarılı olarak algılanmakta mıdır?

AS3- Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda direnç algısı var mıdır?

AS4- Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda motivasyon düzeyi nasıldır?

AS5- Strateji uygulama sürecinde tıkanma engeli algısı var mıdır?

AS6- Strateji uygulama sürecinde grup düşüncesi (groupthink) algısı var mıdır?

AS7- Strateji uygulama sürecinde düşük performans beklentisi algısı var mıdır?

AS8- Çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algıları çalıştıkları kurumun pilot kurum olup olmamasına göre değişmekte midir?

AS9- Çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algıları merkez ya da taşra teşkilatı birimlerinde çalışıp çalışmamalarına göre değişmekte midir?

AS10- Çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algıları kurumlarındaki görev sürelerine göre değişmekte midir?

AS11- Çalışanların stratejik uygulama sürecine yönelik algıları eğitim durumlarına göre değişmekte midir?

AS12- Aktarım aşamasının başarısı, motivasyon düzeyi ile direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engelleri arasındaki ilişkiler ne yöndedir?

4.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında Pedersen (2008) tarafından geliştirilen ve üçüncü bölümde açıklanan “Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Modeli” kullanılmıştır. Söz konusu model başta Hrebiniak (2005), (2006), Kaplan ve Norton (2005), Mankins ve Steele (2005) tarafından yapılan çalışmalar çerçevesinde geliştirilmiştir. Pedersen (2008) stratejilerin hayata geçirilmesinde karşılaşılabilecek engelleri Direnç, Motivasyon Eksikliği, Tıkanma (Development Hell), Grup Düşüncesi ve Düşük Performans Beklentisi olarak gruplamış ve bu engelleri tespit etmeye yarayacak “Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Anketi”ni geliştirmiştir. Ankette “Strateji ve Yapı”, “Hata ve Risk”, “Açıklık ve Dürüstlük”, “Bürokrasi ve Motivasyon” ve “Direnç” başlıkları altında toplam 40 soru yer almaktadır. Pedersen geliştirmiş olduğu ankette ifadelerin hem algılanan performansı hem de strateji uygulama sürecine olan algılanan etkisini ölçmeyi amaçlamıştır.

Araştırmada veriler söz konusu anket kullanılarak toplanmıştır. Bunun için “Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Anketi” Türkçeye çevrilmiş ve ifadeler kamu kurumları için yeniden uyarlanmıştır. Uyarılama sırasında direnç başlığı altındaki iki soru ankette yer alan S34 (Kurumda yeni stratejilerin uygulanmasına karşı direnç vardır) ifadesi ile aynı anlamı taşıdığından ankette çıkarılmıştır. Katılımcının bireysel hatasını kabullenip kabullenmediğini ölçen hata ve risk başlığı altındaki bir soru da ankette yer almamıştır. Ankette yer alacak ifadelerde kamu sektöründe kullanılan stratejik yönetim kavramlarının kullanılmasına özen gösterilmiştir. Örneğin ankette bazı sorularda “strateji” kelimesi yerine “stratejik amaç” ifadesi kullanılmış, iş sonuçlarının düzenli bir şekilde takip edilmesini içeren ifade de “Performans Programı ve Bütçe düzenli olarak takip edilmektedir.” şeklinde düzenlenmiştir. Soruların doğru anlaşılmasını sağlamak

için anket çalışmasına başlanmadan birkaç kamu kurumu çalışanı tarafından anketin doldurulması istenmiş ve sorular birlikte tartışılmıştır. Strateji uygulama süreci hakkındaki sorular dışında katılımcılara çalıştıkları kurumu ve birimi, kurumlarındaki görev süreleri, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri vd. demografik sorular sorulmuştur.

Anket (Ek:1) (<http://www.surveymonkey.com/s/39SPSP6>) surveymonkey.com web sitesi kullanılarak online hazırlanmıştır. Anket soru formu, 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiş ve katılımcılara ankette yer alan ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. Online anket formu mail yoluyla dağıtılmış ve anket sonuçları “survermonkey.com” sitesi aracılığı ile toplanmıştır.

4.1.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni stratejik planını hazırlayan genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinde ve özel bütçeli kamu idarelerinde çalışanlardan (5018 sayılı Kanun (I) Sayılı Cetvel ve (II) Sayılı Cetvel B Grubu) oluşmaktadır. 5018 sayılı Kanunun söz konusu cetvellerinde 81 adet kamu kurumu bulunmaktadır. DPT verilerine göre bu kurumların 19'u stratejik planlama aşamasındadır ve bu kurumlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Ayrıca, pilot Kurumlar olmaları nedeniyle Hacettepe Üniversitesi, İller Bankası AŞ ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi çalışma kapsamına alınmıştır. Diğer Üniversiteler, Belediyeler ve İl Özel İdareleri çalışma kapsamı dışında kalmıştır. Bu çerçevede anket formu çalışma kapsamında yer alan kamu kurumu çalışanlarına herhangi bir sayı sınırlaması yapılmadan rastgele e-mail ile gönderilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan anketlerin 171 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Kurumları stratejik planlarını tamamlamayan ya da kurumlarında çok kısa süredir görev yapan çalışanlara ait anket formları strateji uygulama sürecine ait yeterli bilgileri olmayacağı düşüncesiyle çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Anketi değerlendirmeye alınan 171 Katılımcının 48'i (%28'i) pilot kurumlarda, 123'ü (% 72'si) ise diğer kamu kurumlarda görev yapmaktadır. Katılımcılara ait diğer özellikler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Özellikleri

		KATILIMCI SAYISI	ORANI (%)
BİRİMİ	MERKEZ TEŞKİLATI	129	75,4
	TAŞRA TEŞKİLATI	42	24,6
	TOPLAM	171	100,0
CİNSİYETİ	KADIN	62	36,3
	ERKEK	109	63,7
	TOPLAM	171	100,0
GÖREV SÜRESİ	1-10	106	61,99
	11-20	30	17,54
	21-30	33	19,30
	31 +	2	1,17
	TOPLAM	171	100,0
EĞİTİM DURUMU	LİSE ve ÖN LİSANS	12	7
	LİSANS	120	70,2
	Y. LİSANS	31	18,1
	DOKTORA	8	4,7
	TOPLAM	171	100,0

Anket çalışmasına katılan çalışanların büyük çoğunluğu Kurumların merkez teşkilatında görev yapmaktadır ve erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların görev süreleri incelendiğinde büyük çoğunluğun kurumlarında 1-10 yıldır görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğunu (% 70) lisans mezunları oluşturduğu ve katılımcıların % 22,8'i de lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Kamu Kurumlarının stratejik planlarını uygulamaya çoğunlukla 2009-2010 yıllarında aktarması nedeniyle kamu çalışanlarının strateji uygulama süreci konusunda deneyim eksikliğinin bulunması araştırmanın kısıtlarından biri olmuştur. Çalışma kapsamında kamu çalışanlarının akademik çalışmalara olan desteğinin azlığı ve araştırmalara olan ilgisizliği nedeniyle veri sağlamada sorun yaşanmıştır. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının büyük çoğunluğunun genel bütçe kapsamındaki ve özel bütçeli kamu

idarelerinde çalışmaları, belediye çalışanlarının çalışmaya yeterince dahil olmaması nedeniyle sonuçların bütün kamu sektörüne genellenmesi zorlaştırmıştır.

4.1.6. Veri Analizi

Araştırma kapsamında anket yoluyla toplanan veriler SPSS 16.0 ve Minitab 14 programları yardımıyla analiz edilmiştir. İstatistiksel analizin başlangıcında anket yoluyla toplanan verilerin güvenilirlik analizi yapılmış, daha sonra ankette yer alan sorular araştırma sorularıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırma soruları ile anket soruları arasında eşleştirme yapılırken 24. soru analiz kapsamından çıkarılmış, analizler 36 soru üzerinden yapılmıştır. Araştırma sorularıyla ilişkilendirilen sorulara verilen cevaplar bir bütün olarak ele alınıp ortalamalarından yola çıkılarak aktarım aşaması ile ilgili “OrtA”, direnç ile ilgili “OrtD”, motivasyon ile ilgili “OrtM”, tıkanma ile ilgili “OrtT” ve grup düşüncesi ile ilgili “OrtGD” adında yeni veri setleri oluşturulmuştur.

Araştırma sorusuyla ilgili sorulara verilen cevaplara ait ortalama ve toplam ortalama değerleri analiz edilerek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Aktarım aşamasının başarısı ve strateji uygulama engelleri konusunda çalışanların algılarında çalıştıkları kurum, birim, görev süresi ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sırasında kullanılacak testlerin belirlenmesi amacıyla yeni üretilen veri setlerinin varyans analizine uygunluğu test edilmiştir. Varyans analizi için uygun olan değişkenler grup sayısına göre t-Testi ve “tek yönlü varyans analizi” (one-way ANOVA) ile, uygun olmayan değişken “Mann-Whitney U” Testi ve “Kruskal-Wallis H” Testi ile analiz edilmiştir. Bu çerçevede analizler OrtA, OrtD, OrtT ve OrtGD için t-Testi ve ANOVA, OrtM için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H Testi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan testlerde $p < 0,05$ değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı da OrtA, OrtD, OrtT ve OrtGD arasında Pearson korelasyon testi ile OrtM ve OrtA, OrtD, OrtT ve OrtGD arasında Spearman korelasyon testi ile tespit edilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin Cronbach Alfa ölçeğine göre % 76,8 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu düzey ölçeğin oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004, s. 633).

4.2. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.2.1. Kamu Çalışanlarının Stratejik Amaçları Anlama Düzeyinin Tespit Edilmesi

Bu bölümde kamu çalışanlarının stratejik amaçları iyi anlayıp anlamadıkları belirlemeye çalışılmıştır. Bu nedenle çalışanlara stratejik amaçların farkında olup olmadıkları ve stratejik amaçları anlayıp anlamadıkları sorulmuştur. Bu sorulara ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Stratejik Amaçları Anlama Düzeyini Tespit Eden Sorulara Ait Değerler

	n	Ortalama	Std. Sapma
S1. Stratejik amaçların farkındayım.	171	3,9357	,92765
S2. Stratejik amaçları anlıyorum.	171	3,8889	,94212

Her iki sorunun ortalama değeri 4’e çok yakın yüksek bir değer almıştır. Bu değerler kamu çalışanlarının stratejik amaçlar konusundaki farkındalık düzeyinin yüksek olduğunu ve stratejik amaçları iyi anladığını göstermektedir.

4.2.2. Strateji uygulama sürecinde aktarım aşamasının başarılı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi

Strateji uygulama sürecinin aktarım aşamasında stratejinin iletişimi sağlanmakta, uygulama süreci ile ilgili sorumluluk dağılımı gerçekleştirilmekte ve gerekli kaynakların tahsisi sağlanmaktadır. Çalışanlarda stratejik amaçlar konusundaki bilgi düzeyini artırmak, onların stratejik amaçları daha çok benimsemelerini sağlamak, uygulama konusundaki sorumluluk dağılımını en iyi şekilde gerçekleştirmek ve stratejik amaçlarla kaynakları uygun eşleştirebilmek için aktarım aşamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirilmediğinin belirlenmesi için yedi adet soru sorulmuştur. Bu soruların ikisi iletişim, üçü koordinasyon ve sorumluluk dağılımı ve iki soru da kaynak dağılımı ile ilgili sorulardır.

Analiz sonucunda aktarım aşamasının toplam başarısını ölçen OrtA'ya ait ortalama değerin 3,4277 olduğu görülmüştür. Bu değer "3"ün üzerinde yüksek bir değerdir. Buna göre kamu kurumlarında strateji uygulama sürecinde aktarım aşaması başarılı olarak algılanmaktadır. Aktarım aşamasının başarısını ölçen alt sorularına ait ortalama ve standart sapma değerlerine ise Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8: Aktarım Aşaması Sorularına Ait Değerler

Soru İfadeleri	n	Ortalama	Std. Sapma
S3. İncelemem gerektiğinde strateji ile ilgili bilgiye kolayca erişebilirim.	171	3,6550	1,10252
S4. Stratejik amaçlara ulaşmak için neyi nasıl yapmam gerektiğini biliyorum.	171	3,5146	,98433
S5. Stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynaklar belirlenmiş ve tahsis edilmiştir.	171	3,1053	1,00031
S9. Uygulama kararlarından ve faaliyetlerinden kimin sorumlu olduğu benim için açıktır.	171	3,3626	1,06694
S11. Stratejinin uygulanması sürecine nasıl katkı sağladığımı biliyorum.	171	3,5205	,97823
S12. Uygulama kararları/faaliyetleri için önemli olan bilgilere kolayca ulaşabilirim.	171	3,3158	,94230
S17. Performans Programı ve Bütçe düzenli olarak takip edilmektedir.	171	3,5205	1,05350

Sorular ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde en yüksek değeri strateji ile ilgili bilgiye erişim (S3) sorusunun aldığı görülmektedir. Bu değer (3,6550) katılımcıların strateji ile ilgili bilgilere kolay ulaşabildiklerini göstermektedir. İletişim düzeyini ölçen bir diğer soru olan S12'ye ait ortalama değeri de (3,3158) çalışanların uygulama ile ilgili bilgilere kolayca ulaşabildiğini göstermektedir.

Strateji uygulama sürecindeki koordinasyonun etkinliğini ölçen sorular S4 (3,5146), S9 (3,3626) ve S11 (3,5205)'dir. Bu sorulara ait ortalamalar da yüksek değerler almıştır. Bu değerlere göre çalışanlar, stratejik amaçlara ulaşmak için bireysel sorumlulukları ve

strateji uygulama sürecine yaptığı katkılar hakkında bilgi sahibidir. Bunun yanında diğer çalışanların strateji uygulama konusundaki sorumluluklarını da bilmektedir.

Aktarım aşamasının bir başka ögesi olan kaynak dağılımı ile ilgili sorular S5 (3,1053) ve S17 (3,5205)'dir. Bütçe ve performans programının takip edilmesi yüksek düzeyde bir sonuç alırken, stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesi ve tahsis edilmesi "3"ün üzerinde ama orta düzeye yakın bir ortalama değerine sahiptir. Bu sonuçlara göre çalışanlar bütçe ve performans programının kamu kurumlarında düzgün bir şekilde takip edildiğini, stratejik amaçlara ulaşmak için gereken kaynakların yeterli bir şekilde tahsis edildiği düşünmektedir.

Aktarım aşaması ile ilgili bütün sorular 3-4 arasında değerler almıştır. Çalışanlar kamu kurumlarında aktarım aşaması ile ilgili ciddi bir olumsuzluk algılamamaktadırlar.

4.2.3. Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda direnç algısının olup olmadığının tespit edilmesi

Örgütlerde stratejilerin hayata geçirilmesi her zaman kolay olmamaktadır. Kaynak, teknoloji, altyapı gibi eksiklikler dışında stratejilerin hayata geçmesinde birebir çalışacak çalışanların stratejilere karşı geliştirdikleri direnç uygulama çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Stratejiler çoğu zaman yapılarında yenilik ve değişim barındırır ve başarıyla uygulanabilmesi için stratejileri uygulayacak olan çalışanların onun gerekliliğine inanması gerekmektedir.

Bu bölümde kamu kurumlarında stratejilerin uygulanmasına karşı direnç algısının bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Direnç engeli ile ilgili ankette yedi adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ile strateji uygulama sürecinde çalışanlarda direnç yol açabilecek durumların varlığı ve çalışanların bu konudaki bireysel algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Direnç engeli tespit edilirken bu yedi soruya ait verilerin ortalamalarından oluşturulan "OrtD" veri seti ve sorulara ait ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. S14 diğer sorulara göre ters kodlu bir soru olduğundan bu soruya ait değerler ters çevrilmiştir.

Sorulara ait toplam ortalama değer 2,8638 çıkmıştır. Bu değer "3" değerinin altında düşük bir değerdir. Bu durum çalışanlarda strateji uygulama sürecine karşı direnç algısının düşük olduğunu göstermektedir. Aslında S34 "Kurumda yeni stratejilerin uygulanmasına karşı direnç vardır." ifadesi 3-4 arasında bir değer almıştır ancak

çalışanın bireysel direncini ortaya koyan sorulara (S28, S35 ve S36) verdiği cevaplar düşük değerler aldığından toplam ortalama değer düşük çıkmıştır. Direnç engelinin varlığını ölçen alt sorularına ait ortalama ve standart sapma değerlerine ise Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9: Direnç Engeli Sorularına Ait Değerler

Soru İfadeleri	n	Ortalama	Std. Sapma
S6. Stratejik amaçlar mevcut güç yapısıyla çelişmektedir.	171	3,2105	1,03019
S14. Önemli uygulama aşamaları ve faaliyetleri üzerinde anlaşma sağlamak kolaydır.*	171	3,0994	,96805
S28. Yeni bir strateji uygulanmaya başlandığında genellikle başarısız olmasını beklerim.	171	2,1930	,80671
S34. Kurumda yeni stratejilerin uygulanmasına karşı direnç vardır.	171	3,3158	1,06536
S35. Üst yönetim yeni bir strateji uygulamaya koyduğunda, aslında başka niyetleri olduğunu düşünürüm.	171	2,6082	,94790
S36. Kurumda dedikodular genellikle strateji ile ilgilidir.	171	2,3509	,82941
S37. "Herkes sorunun farkındadır ama hiçbir şey yapılmaz" ifadesi nasıl iş yaptığımızın temelidir.	171	3,2690	1,08364

*Ters Kodlu Sorudur.

Tablo 9'a bakıldığında kurumlarda dedikoduların genellikle strateji ile ilgili olmadığı ve çalışanların üst yönetimin niyetleri ile ilgili şüphelerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Direnci azaltan bir faktör olan "önemli uygulama aşamaları ve faaliyetleri üzerinde anlaşma sağlamak" orta düzey bir ortalama sahiptir.

Direnç düzeyini artıran bir soru olan S6 "3" değerinin üzerinde ortalama sahiptir ve kamu kurumlarında stratejik amaçların mevcut güç yapısıyla çeliştiğini göstermektedir. "Herkes sorunun farkındadır ama hiçbir şey yapılmaz" ifadesi nasıl iş yaptığımızın temelidir." pasif-agresif örgüt yapılarını tanımlayan bir ifadedir ve bu örgüt yapılarının temel özelliklerinden biri de çalışanlarında var olan iç dirençtir. Bu ifadenin ortalaması

3,2690 değeriyle yüksek bir değer almıştır. Buna göre çalışanlar kurumlarının pasif-agresif tip örgüt yapısında olduğunu düşünmektedir.

Tabloda yer alan bütün değerler incelendiğinde kamu kurumların yapısının direnç engelini destekleyen bir yapıda algılandığı görülmektedir. Hatta çalışanlar kurumlarında yeni stratejilerin uygulanmasına karşı bir direnç olduğunu algılamaktadırlar. Ancak çalışanların bireysel direncini ölçen ifadeler düşük değerler aldığından kamu kurumlarında direnç algısı düzeyi yüksek çıkmamıştır.

4.2.4. Strateji uygulama sürecinde çalışanlarda motivasyon düzeyinin tespit edilmesi

Stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için çalışanların motive olması çok önemlidir. Motivasyon stratejilerin çalışanlar tarafından kabullenilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanlar strateji uygulama sürecine fikirleri ve önerileri ile dahil olmalı ve kurumda stratejik amaçlarla uyumlu ödül/teşvik sistemi bulunmalıdır. Ankette çalışanların motivasyon düzeyinin tespit edilmesi amacıyla 3 adet soru yer almaktadır.

OrtM'ye ait toplam ortalama değeri 3,2632 çıkmıştır. Bu değer strateji uygulama sürecinde çalışanların motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Motivasyon düzeyini ölçen alt soruların ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Motivasyon Düzeyi Sorularına Ait Değerler

Soru İfadeleri	n	Ortalama	Std. Sapma
S7. Stratejik amaçları benimsiyorum.	171	3,6550	,92241
S10.Strateji uygulama sürecinde fikirlerimin önemli olduğuna inanırım.	171	3,4854	1,12384
S27. Ödüllerimin/teşviklerimin bazıları ya da tamamı stratejik amaçlarla ilişkilidir.	171	2,6491	1,04866

Sorulara ait ortalama değerlerine bakıldığında çalışanların stratejik amaçları benimseme düzeyinin yüksek çıktığı görülmüştür. Bunun yanında çalışanlar uygulama sürecinde fikirlerinin önemli olduğuna inanmaktadır. Bu iki sonuç çalışanların

motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanlarda motivasyonu artıran bir diğer faktör stratejik amaçla ilişkili ödül/teşvik sisteminin varlığıdır. Ödül/teşvik sisteminin varlığına ilişkin sorunun ortalaması düşük bir değer almıştır. Bu sonuca göre kamu kurumlarında çalışanların motivasyonu artıracak stratejik amaçlarla ilişkili bir ödül/teşvik sistemi bulunmamaktadır. Kamu kurumları çalışanların motivasyonları daha fazla artırmak için stratejik amaçlarla uyumlu ödül/teşvik sistemi geliştirmelidir.

4.2.5. Strateji uygulama sürecinde tıkanma engeli algısının olup olmadığının tespit edilmesi

Anahtar yöneticiler arasında koordinasyon ve görüş birliği eksikliği, riskten ve hatadan kaçınma sonucunda stratejinin uygulamaya aktarılamaması olarak tanımlanan tıkanma engeli algısının kamu kurumlarında var olup olmadığının belirlenebilmesi için ankette 9 adet soru bulunmaktadır. S8, S18, S19, S20 ve S33 diğer sorulara göre ters kodlu soru olduğundan bu sorulara ait değerler ters çevrilmiştir.

Sorulara ait toplam ortalama değeri 3,0546 çıkmıştır. Bu değer “3” değerinin üzerinde bir değerdir ve kamu kurumlarında tıkanma engeli algısının varlığına işaret etmektedir. Tıkanma engelinin varlığını ölçen alt soruların ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 11’de yer almaktadır.

Strateji uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek tıkanmayı artıran faktörleri ölçen sorular (S21, S29, S30, S31) “3” değerinin üzerinde değerler almıştır. Buna göre kamu kurumları oldukça bürokratiktir ve çalışanlar işlerinin sürekli kontrol edildiğini düşünmektedir. Hata ve riskten kaçınma düzeyini ölçen sorulardan S19 ve S20’ye ait ortalamalar da yüksek değerler almıştır. Buna göre kamu kurumlarında yüksek düzeyde hata ve riskten kaçınma algılanmaktadır. Bunun yanında çalışanların strateji uygulama süreci hakkındaki fikirlerini açıkça ve dürüstçe söyleyebildikleri ve uygulama sürecinde stratejik hedeflerin değiştirilmesi/revize edilmesinin kabul edilebilir bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak tıkanma engelini en önemli göstergelerinden biri olan “yeni stratejilerin uygulama sürecinin hızlı olmaması” durumunun kamu kurumlarında var olduğu görülmüştür.

Tablo 11: Tıkanma Engeli Sorularına Ait Değerler

Soru İfadeleri	n	Ortalama	Std. Sapma
S8. Strateji ve uygulama süreci hakkındaki düşüncelerimi açıkça ve dürüstçe söyleyebilirim.*	171	2,3333	1,02899
S18. Uygulama sürecinde stratejik hedeflerin değiştirilmesi/revize edilmesi kabul edilebilir bir durumdur.*	171	2,2515	,87510
S19. Kurum, hata yapıldığında çalışanları cezalandırmak yerine hatayı kabullenir.*	171	3,3450	1,03652
S20. Kurum risk almaya olumlu bakar.*	171	3,4854	1,00210
S21. Kurumsal hedefler belirlenirken ulaşılması emin olunan hedefler belirlenir.	171	3,2807	,97777
S29. Kurumum oldukça bürokratiktir.	171	3,3567	1,09340
S30. İşimin sürekli kontrol edildiğini düşünüyorum.	171	3,1287	1,07695
S31. Yöneticiler arasındaki rekabet strateji uygulama sürecini olumsuz etkiliyor.	171	3,0819	1,19029
S33. Kurumda yeni stratejilerin uygulama süreci hızlı işler.*	171	3,2281	,98848

*Ters Kodlu Sorulardır.

Bütün değerler incelendiğinde kamu kurumlarında yapının, tıkanma engelini destekleyen bir yapıda algılandığı görülmektedir. Ancak tıkanmanın önüne geçen kurumda açıklık ve dürüstlüğün olması, stratejilerin revize edilmesinin kabul edilebilir olması tıkanma engeli algısına ait toplam ortalama değeri düşürmüştür.

4.2.6. Strateji uygulama sürecinde grup düşüncesi algısının olup olmadığının tespit edilmesi

Grup düşüncesi strateji uygulama sürecinde alınması gereken kararları olumsuz etkileyen bir engeldir. Kişilerin grup normlarına aşırı bağlı olması ve grup kararı dışındaki fikirlerin söylenmemesi, örgütün herhangi bir sorunu olduğunu düşünmemesi gibi olumsuzluklar bu engelin ortaya çıkmasına neden olmakta ve sonuçta örgüt stratejilerini hayata geçirebilmek için alması gereken çok önemli kararları yanlış verebilmektedir. Grup düşüncesi engeliyle ilgili olarak ankette 8 adet soru

bulunmaktadır. Bu sorulardan S13 ve S26 ters kodlu sorular olduğundan bu sorulara ait değerler ters çevrilmiştir.

Grup düşüncesi engeli algısını ölçen sorulara ait toplam ortalama değer 2,9744 çıkmıştır. Bu sonuç kamu kurumlarında grup düşüncesi algısına ait düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Söz konusu alt soruların ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Grup Düşüncesi Engeli Sorularına Ait Değerler

Soru İfadeleri	n	Ortalama	Std. Sapma
S13. Uygulama kararları, alternatifler dikkatlice gözden geçirilerek verilmektedir.*	171	2,8655	1,01142
S15. Genel kabul gören eğilimlerle çelişen görüş, fikir ya da bilgilerimi açıklamakta isteksiz davranırım.	171	2,6842	1,05426
S16. Genel kabul gören eğilimlerle çelişen görüş ya da fikirlerimi açıklarsam, önemsenmez ya da reddedilir.	171	2,9357	1,00086
S22. Olumsuz gelişmeler olduğunda, bunlar genellikle kontrol edemediğimiz dış faktörlerden kaynaklanır.	171	2,9123	,96918
S23. Kurumu gerçekten tehdit eden herhangi bir dış faktör olduğunu düşünmüyorum.	171	2,8070	1,01932
S25. Kurumda kararların genellikle alel acele, alternatifler dikkatlice göz önüne alınmadan verildiğini düşünüyorum.	171	3,2222	1,06151
S26. Üst yönetim strateji veya uygulama ile ilgili fikir ve soruları iyi karşılar ve teşvik eder.*	171	2,9708	,97273
S32. Zaman kısıtları, talepler ve diğer baskılar beni stres altına sokuyor.	171	3,3977	1,05429

*Ters Kodlu Sorulardır.

Tablo 12’de yer alan sonuçlara göre çalışanlar fikirlerini paylaşmada çekincede kalmamaktadır ve kamu kurumlarında kabul görmüş eğilimlerle çelişen fikirler reddedilmemektedir. Çalışanların kurumlarındaki iyimserlik algısını ölçen S22 ve S23 düşük değerler almıştır. Buna göre kamu kurumlarını gerçekçilikten uzaklaştırarak grup düşüncesine yol açacak yüksek seviyede iyimserlik görülmemektedir. Aşırı stres alternatiflerin değerlendirilmesini önlemekte yanlış kararlar alınmasına neden olmaktadır. S32 ve S25’e ait ortalama değerlere göre zaman kısıtları, talepler ve diğer

baskılar çalışanlarda strese neden olmaktadır ve kurumda kararlar genellikle aile acele, alternatifler dikkatlice göz önüne alınmadan verilmektedir. Ancak S13'e ait ortalamaya bakıldığında strateji uygulama sürecinde alınan uygulama kararlarının genellikle alternatifler gözden geçirilerek verildiği görülmektedir. Buna göre çalışanlar kurum genelinde acele kararlar alındığını düşünürken, uygulama kararlarının daha dikkatli, alternatifler de gözden geçirilerek verildiğini düşünmektedir. Grup düşüncesini azaltan bir başka faktör olan üst yönetim desteği ile ilgili soruya ait ortalama orta düzey bir değer almıştır. Buna göre strateji uygulama sürecinde orta düzey bir üst yönetim desteği algısından söz etmek mümkündür.

4.2.7. Strateji uygulama sürecinde düşük performans beklentisi algısının olup olmadığının tespit edilmesi

Örgütlerde düşük performans beklentisinin oluşması bir çok faktöre bağlıdır. Bunların başında düşük motivasyon sonucu stratejinin benimsenmemesi, örgütte yüksek seviyede hatadan ve riskten kaçınma görülmesi ve değişime direncin yüksek olması gelmektedir. Bu çalışma kapsamında düşük performans beklentisi herhangi bir soru ile doğrudan ilişkilendirilmemiş direnç, motivasyon eksikliği ve tıkanma engelinin varlığında ortaya çıktığı kabul edilmiştir.

Anket çalışması sonucunda kamu kurumlarında çalışanlarda direnç algısı düzeyi düşük çıkmış, motivasyon düzeyi ise yüksek çıkmıştır. Tıkanma engeline ait toplam ortalama değer 3,0546 çıkmıştır. Bu değer kamu kurumlarında tıkanma engeli algısının varlığına işaret etmektedir ancak 3 değerinde çok yakın bir değerdir. Bu değerlerin yanında "Yeni bir strateji uygulanmaya başlandığında genellikle başarısız olmasını beklerim." ifadesine ait ortalama değeri 2,1930 çıkmıştır. Çalışanların yeni stratejiler ile ilgili başarısızlık beklentilerinin oldukça düşük çıkması, strateji uygulama sürecine yönelik direnç algısının düşük olması, çalışanların motivasyon düzeyinin yüksek olması ve tıkanma engeli algısının orta düzeyde çıkması nedeniyle kamu kurumlarında çalışanlarda düşük performans beklentisi algısının bulunmadığı söylenebilir.

4.2.8. Çalışanların strateji uygulama süreci konusundaki algılarının çeşitli özelliklerine göre farklı olup olmadığının tespiti.

Bu bölümde çalışanlar, pilot kurum/diğer kurum çalışanı olmalarına, merkez/taşra teşkilatında görev yapmalarına, görev sürelerine ve eğitim durumlarına göre gruplara ayrılmış, aktarım aşaması, motivasyon düzeyi ve strateji uygulama engelleri konusundaki algılarının farklı olup olmadığı test edilmiştir.

4.2.8.1. Pilot kurum çalışanları ve diğer kurum çalışanlarının strateji uygulama sürecine yönelik algıları arasındaki farklılığın olup olmadığını tespiti

Pilot kurumlar DPT tarafından belirlenmiş ve stratejik planlama çalışmalarını DPT danışmanlığında yürütmüş kurumlardır. Bu kurumlar planlarını 2005-2007 yılları arasında uygulamaya başladığından, bu kurumların pilot olmayan kurumlara göre strateji uygulama deneyimleri fazladır. Bu bölümde bu deneyimin çalışanların aktarım aşamasının başarısına ve strateji uygulama engellerinin varlığına yönelik algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığı analiz edilmiştir. Pilot Kurum çalışanı olma/olmama bazında aktarım aşamasının başarısı ile direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerine ait t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 13: Pilot Kurum Çalışanı Olup Olmamaya göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler

		t Testi				
		t	SD	Anlamlılık	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
OrtA	Eşit Varyans Varsayımı	,529	169	,598	,06736	,12738
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	,499	76,771	,619	,06736	,13495
OrtD	Eşit Varyans Varsayımı	-,646	169	,519	-,05894	,09119
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	-,620	79,100	,537	-,05894	,09506
OrtT	Eşit Varyans Varsayımı	,108	169	,914	,00779	,07230
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	,099	73,530	,921	,00779	,07849
OrtGD	Eşit Varyans Varsayımı	-,150	169	,881	-,01150	,07657
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	-,154	90,095	,878	-,01150	,07480

Tabloda yer alan anlamlılık değerleri 0,05 değerinin üzerinde olduğundan pilot kurum ve diğer kurum çalışanları arasında aktarım aşamasının başarısına yönelik bir algı farklılığı olmadığı belirlenmiştir. Yani pilot kurum olmanın strateji uygulama sürecinde gerçekleştirilmesi gereken iletişim, koordinasyon ve kaynak dağılımı faaliyetlerine yönelik algıyı farklılaştırmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında kurumlarda ortaya çıkabilecek direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerinin varlığına yönelik algı da pilot kurumda çalışıp çalışmamaya göre değişiklik göstermemiştir.

Aşağıda yer alan Mann-Whitney U Testi sonuçları ise strateji uygulama sürecinde çalışanların motivasyon düzeylerinin pilot kurum çalışanı olup olmamaya göre değişip değişmediğini göstermektedir.

Tablo 14: Pilot Kurum Çalışanı Olup Olmamaya göre Motivasyon Düzeyi Değerleri

Mann-Whitney U Testi	
	OrtM
Mann-Whitney U	2,826E3
Wilcoxon W	1,045E4
Z	-,436
Anlamlılık	,663

Test sonuçları incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05'in üzerinde çıktığı görülmektedir. Bu durum motivasyon düzeyinin kurumun pilot olup olmamasına göre değişmediğini ortaya koymaktadır.

Her iki tabloda yer alan değerlere göre, diğer kurumlar hem aktarım aşamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, çalışanlardaki motivasyon düzeyinde ve strateji uygulama engellerinin görülmesinde pilot kurumlarla benzer özellikler göstermişlerdir. Pilot kurumların strateji uygulama deneyimin fazla olması çalışanların strateji uygulama sürecine yönelik algılarında bir değişikliğe yol açmamıştır.

4.2.8.2. Merkez ve Taşra Teşkilatı çalışanlarının strateji uygulama sürecine yönelik algıları arasındaki farklılığın olup olmadığını tespiti

Kamu kurumlarında stratejik planların hazırlanması merkez teşkilatı birimi olan Strateji Geliştirme Birimleri tarafından koordine edildiğinden merkez teşkilatı çalışanlarının stratejik planlama ve uygulama konusundaki bilgilere daha kolay ulaşabileceği, değişiklikler hakkında daha fazla bilgi sahibi olacağı beklenmektedir. Bilgiye kolay erişim; sorumluluk dağılımı, kaynak tahsisi ve uygulama kararları üzerinde daha fazla hak sahibi olma, aktarım aşamasının merkez teşkilatında daha başarılı gerçekleşmesine yol açacağı beklenmektedir. Aktarım aşamasının daha başarılı gerçekleşmesi strateji uygulama engellerinin önlenmesini sağlayacağından aktarım aşamasını başarılı gerçekleştirmiş birimlerde strateji uygulama engellerinin daha az görüleceği beklenmektedir.

Kurumların merkez ve taşra teşkilatında çalışanların aktarım aşamasının başarısına, direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engeline yönelik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 15: Merkez ya da Taşra Teşkilatı Çalışanı Olup Olmamaya göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler

		t Testi				
		t	SD	Anlamlılık	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
OrtA	Eşit Varyans Varsayımı	1,217	169	,225	,16121	,13250
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	1,151	63,854	,254	,16121	,14012
OrtD	Eşit Varyans Varsayımı	-,855	169	,394	-,08132	,09511
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	-,906	77,231	,368	-,08132	,08975
OrtT	Eşit Varyans Varsayımı	-,482	169	,630	-,03636	,07542
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	-,512	77,554	,610	-,03636	,07102
OrtGD	Eşit Varyans Varsayımı	-1,977	169	,050	-,15622	,07903
	Eşit Varyans Varsayımı Yok	-1,965	69,021	,053	-,15622	,07948

p<0,05

Tabloda yer alan değerler incelendiğinde merkez ya da taşra teşkilatında çalışmanın aktarım aşamasının başarısına ya da strateji uygulama engellerinin varlığına yönelik çalışanların algılarında bir değişiklik yaratmamıştır. Merkez ve taşra teşkilatı çalışanları bu konularda benzer görüşlere sahip çıkmıştır.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin merkez ya da taşra teşkilatında çalışmaya göre farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U Testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 16: Merkez ya da Taşra Teşkilatı Çalışanı Olup Olmamaya göre Motivasyon Düzeyi Değerleri

Mann-Whitney U Testi	
	OrtM
Mann-Whitney U	2,570E3
Wilcoxon W	3,474E3
Z	-,502
Anlamlılık	,616

Test sonucunda anlamlılık 0,05 değerinin üzerinde çıktığından, merkez ya da taşra teşkilatında çalışmanın çalışanların motivasyon düzeyine bir etkisinin olmadığını görülmüştür. Her iki tablodaki anlamlılık değerlerine göre merkez ya da taşra teşkilatında çalışmanın çalışanların aktarım aşamasının başarısı ve strateji uygulama engellerinin varlığı konusundaki algılarında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

4.2.8.3. Çalışanlarının görev sürelerine göre strateji uygulama sürecine yönelik algılarının farklılığın olup olmadığını tespiti

Bu bölümde kurumda çalışma süresine göre çalışanların aktarım aşamasının başarısına ve strateji uygulama engellerinin varlığına yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Aktarım aşaması ile direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerine ait analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17: Görev Sürelerine göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler

ANOVA						
		Kareler Toplamı	SD	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
OrtA	Gruplar Arasında	4,074	3	1,358	2,498	,061
OrtD	Gruplar Arasında	,851	3	,284	,991	,399
OrtT	Gruplar Arasında	,066	3	,022	,121	,947
OrtGD	Gruplar Arasında	,531	3	,177	,877	,454

$p < 0,05$

Tabloda yer alan anlamlılık değerleri 0,05 değerinin üzerinde olduğundan çalışanların aktarım aşaması ile direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerine yönelik algılarında farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda kurumlarda uzun ya da kısa süreli çalışma çalışanların strateji uygulama sürecinde gerçekleştirilen iletişim, koordinasyon ve kaynak dağılımı konusundaki algılarında bir değişikliğe yol açmamıştır. Ayrıca bu sonuçlara göre bütün çalışanlar kurumlarındaki direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerinin varlığı konusunda benzer algılara sahiptir.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin görev süresine göre farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 18: Görev Sürelerine göre Motivasyon Düzeyi Değerleri

Kruskal Wallis Testi	
	OrtM
Ki-Kare	3,260
SD	3
Anlamlılık	,353

Test sonuçları incelendiğinde motivasyon düzeyinin çalışanların görev sürelerine göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarında kısa süredir çalışanlarla ve uzun süredir çalışanlar arasında motivasyon düzeyi konusunda bir farklılık görülmemiştir.

4.2.8.4. Çalışanlarının eğitim durumlarına göre strateji uygulama sürecine yönelik algılarının farklı olup olmadığını tespiti

Çalışanların eğitim durumlarına göre aktarım aşamasının başarısı ve strateji uygulama enlerinden direnç, tıkanma ve grup düşüncesine yönelik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş olup analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 19: Eğitim Durumlarına göre Aktarım Aşamasının Başarısına ve Direnç, Tıkanma ve Grup Düşüncesi Engellerine Ait Değerler

ANOVA						
		Kareler Toplamı	SD	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık
OrtA	Gruplar Arasında	2,190	4	,547	,981	,420
OrtD	Gruplar Arasında	1,953	4	,488	1,736	,144
OrtT	Gruplar Arasında	1,145	4	,286	1,619	,172
OrtGD	Gruplar Arasında	,663	4	,166	,820	,514

$p < 0,05$

Tabloda yer alan anlamlılık değerleri incelendiğinde bütün değerlerin 0,05'in üzerinde olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların eğitim durumları onların aktarım aşamasının başarısına ve direnç, tıkanma, grup düşüncesi engellerine yönelik algılarında farklılığa yol açmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların motivasyon düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren test sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 20: Eğitim Durumlarına göre Motivasyon Düzeyi Değerleri

Kruskal Wallis Testi	
	OrtM
Ki-Kare	9,593
SD	3
Anlamlılık.	,022

Test sonuçları incelendiğinde anlamlılık değerinin 0,05 değerinin altında yer aldığı görülmüştür. Bu sonuca göre eğitim durumu çalışanların motivasyon düzeyini farklılaştırmaktadır. SPSS programı Kruskal Wallis Testi için çoklu karşılaştırmaya izin

vermediğinden bu analiz Minitab ile gerçekleştirilmiştir. Test sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21: Eğitim Durumlarına göre Gruplara Ait Motivasyon Düzeyi Değerleri

Kruskal Wallis Testi				
	n	Medyan	Ort. Sıra	Z
Lise+Önlisans	12	3,500	103,8	1,29
Lisans	120	3,330	89,5	1,40
Yüksek Lisans	31	3,000	62,7	-2,89
Doktora	8	3,500	97,4	0,67
Toplam	171		86,0	
H = 9,41 SD = 3 Anlamlılık = 0,024				
H = 9,59 SD = 3 Anlamlılık = 0,022				

Minitab programı Hollander-Wolfe Yaklaşımı ile grup meydanlarının genel medyandan farklarının test edilmesini sağlayarak Kruskal-Wallis Testi için çoklu karşılaştırmaya imkan vermektedir. Tablonun en son sütununda yer alan z değerleri genel ortalama sıralama puanlarından her bir grubun ortalama puanlarının farklığını göstermektedir. Sonuçlar incelendiğine yüksek lisans eğitimi almış grubun değerlerinin diğerlerine göre daha yüksek z değeri aldığı görülmektedir. Buna göre kamu çalışanları arasında motivasyon düzeyi yüksek lisans eğitimi almış çalışanlarda diğerlerine göre daha düşük çıkmıştır.

Strateji uygulama sürecine yönelik algıların çalışanların özelliklerine göre değişip değişmediğini ölçen test sonuçlarından sadece motivasyon düzeyinin eğitim durumuna göre değişip değişmediğini test eden sonuçlar anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bunun dışında pilot kurum çalışanı olup/olmama, merkez ya da taşra teşkilatında çalışma, görev süresi ve eğitim durumlarına göre çalışanların aktarım aşamasına, motivasyon düzeyine, direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerine yönelik algılarına bir farklılık görülmemiştir.

4.2.9. Aktarım Aşamasının Başarısı, Motivasyon Düzeyi ve Strateji Uygulama Engelleri Arasındaki İlişkilerin tespit edilmesi

Bu bölümde aktarım aşamasını başarı düzeyi, çalışanların motivasyon düzeyi ve strateji uygulama engellerinden direnç, tıkanma ve grup düşüncesi arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Korelasyon değerleri yorumlanırken Roscoe (Aktaran: Köklü ve diğerleri, 2006:94) tarafından belirlendiği üzere değerler 0,30'dan küçük ise düşük düzeyde bir ilişkiyi, 0,30-0,70 arasında kalıyor ise orta düzeyde bir ilişkiyi ve 0,70'den büyük ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi gösterdiği kabul edilmiştir.

Tablo 22: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar (Pearson Korelasyonu, Çift Taraflı)

		OrtA	OrtD	OrtT	OrtGD
OrtA	Pearson Korelasyonu Anlamlılık	1			
OrtD	Pearson Korelasyonu Anlamlılık	-,451** ,000	1		
OrtT	Pearson Korelasyonu Anlamlılık	-,180* ,019	,445** ,000	1	
OrtGD	Pearson Korelasyonu Anlamlılık	-,414** ,000	,517** ,000	,307** ,000	1

*Korelasyon < 0,05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon <0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 22'de yer alan değerler incelendiğinde bütün korelasyon değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre aktarım aşamasının başarısı ile direnç engeli arasında orta düzey ters yönlü bir ilişki, tıkanma engeli arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki, grup düşüncesi engeli ile de orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Aktarım aşamasının başarısı artıkça kurumlarda direnç, tıkanma ve grup düşüncesi düzeyi azalmaktadır. Değerlere bakıldığında aktarım aşamasının başarısı ile direnç ve grup düşüncesi engelleri arasında tıkanma engeline göre daha güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerinin kendi aralarındaki korelasyonlara bakıldığında bu değerlerin üçünün de 0,30-0,70 değerleri arasında olduğu

görülmektedir. Buna göre direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engellerinin varlığı arasında orta düzey pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeyi ile aktarım aşamasının başarısı, direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engelleri arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon Testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 23: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar (Spearman Korelasyonu, Çift Taraflı)

		OrtA	OrtD	OrtT	OrtGD
OrtM	Spearman Korelasyonu	,555**	-,304**	-,238**	-,366**
	Anlamlılık	,000	,000	,002	,000

** Korelasyon <0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 23'deki bütün korelasyon değerler 0,01 düzeyinde anlamlı çıkmıştır. Bu değerler göre çalışanların motivasyon düzeyi ile kurumlardaki aktarım aşamasının başarısı arasında orta düzey pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Strateji uygulama sürecinde stratejinin çalışanlara daha iyi aktarılması onların stratejileri daha çok benimsemelerine ve sonuç olarak motivasyonlarının artmasına neden olacaktır. Motivasyon düzeyi ile direnç, tıkanma ve grup düşüncesi engelleri arasındaki korelasyon değerlerine bakıldığında ise motivasyon düzeyi ile direnç ve grup düşüncesi düzeyi arasında orta düzey negatif yönlü bir ilişki çıkarken, motivasyon düzeyi ve tıkanma düzeyi arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların motivasyon düzeyleri artıkça bu engellerin varlığı azalmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejilerin hayata geçirilmesi üzerine yapılan çalışmalarda stratejilerin belirlenmesi ve onların hayata geçirilmesi arasındaki performans boşluklarının nasıl kapatılacağı araştırılmıştır. Araştırmacılar strateji uygulama sürecinin önündeki engelleri tespit etmeye çalışmış, bu engellerin nasıl ortadan kaldırılacağına ilişkin öneriler geliştirmişlerdir. Bu öneriler örgüt yapısını strateji ile uyumlu hale getirilmesine, strateji ve çalışanlar arasındaki bağın kurulmasına yönelik geliştirilmiştir. Araştırmacılar kurumsal iletişime önem vermek, etkili liderlik, çalışanlarda motivasyonu artırmak, performansı düzenli takip etmek, öncelikleri iyi belirlemek ve stratejik yönetim ofisleri kurmak gibi birçok öneri sunmuştur. Ancak kurumların bu önerilerden hangilerini uygulamaları gerektiğini belirlemeleri için strateji uygulama sürecinde ne gibi engellerin bulunduğunu tespit etmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada kamu kurumlarında strateji uygulama engelleri, Pedersen (2008) tarafından geliştirilen ve üçüncü bölümde açıklanan “Stratejilerin Hayata Geçirilmesi Modeli” çerçevesinde araştırılmıştır. Engellerin tespitinden önce strateji uygulama sürecinin aktarım aşamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği incelenmiş, bu aşamada yapılması gereken iletişim, koordinasyon ve kaynak dağılımı çalışmaları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda aktarım aşamasının başarılı bir şekilde algılandığı ortaya çıkmıştır. Bunun göstergelerinden biri olan çalışanların stratejik amaçları anlama düzeyi yapılan çalışmada yüksek çıkmıştır. Ayrıca çalışanların stratejik amaçları benimsedikleri görülmüştür. Araştırmaya göre kamu çalışanları strateji ve uygulama ile ilgili bilgilere ulaşmakta sorun yaşamamaktadır. Çalışanların stratejik amaçlara ulaşmak için bireysel sorumlulukları, diğer çalışanların uygulama kararları ve faaliyetleri hakkındaki sorumlulukları konusunda bilgi düzeyleri yüksek çıkmıştır. Çalışanlar performans programı ve bütçenin düzgün takip edildiğini ve stratejik amaçlara ulaşmak için gereken kaynakların yeterli bir şekilde tahsis edildiği düşünmektedirler.

Araştırmacıların büyük çoğunluğu çalışanların uygulama sürecindeki motivasyonlarına değinmiş, stratejilerin çalışanlara iyi bir şekilde aktarılması, başarı için örgütün tamamının stratejileri benimsemesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu benimsemeyi sağlamanın yolu da hem planlama hem de uygulama sürecine çalışanların dahil edilmesi, stratejilerle uyumlu ödül ve teşvik sisteminin getirilmesi olarak gösterilmiştir. Araştırma yaptığımız kamu kurumlarına bakıldığında çalışanların stratejik amaçları

benimseme düzeyinin oldukça yüksek olduğu, çalışanların uygulama sürecinde fikirlerin önemli olduklarına inandıkları ortaya çıkmıştır. Stratejik amaçlarla uyumlu ödül/teşvik sisteminin ise kamu kurumlarında olmadığı görülmüştür.

Strateji uygulama engellerinden biri olan direnç algısı Kamu Kurumlarında düşük çıkmıştır. Ancak çalışanlar stratejik amaçların mevcut güç yapısıyla geliştiğini ve kurumlarının pasif-agresif tip örgüt yapısında olduğunu düşünmektedir. Bu durum kurumsal yapının direnç engelini doğurabilecek bir yapıda algılandığını ortaya koymaktadır. Örgütlerde çalışanlarda ortaya çıkabilecek direnç onların motivasyonlarıyla doğrudan ilişkilidir ki çalışmada direnç ve motivasyon düzeyi arasında orta düzey negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Kamu kurumlarında direnç düzeyinin düşük çıkması çalışanların strateji uygulama konusundaki motivasyon düzeylerinin yüksek çıkması ile açıklanabilmektedir. Ayrıca yazında yapılan araştırmalar da stratejilerin çalışanlara iyi aktarılması halinde direncin azalacağını ortaya koymuştur. Bu çerçevede kamu kurumlarında aktarım aşamasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucu çalışanların stratejileri iyi anlaması ve çok benimsemesi onların stratejilere karşı direnç göstermelerini engellemiştir.

Strateji uygulama sürecinde yöneticiler arasında koordinasyon ve görüş birliği eksikliği, riskten ve hatadan kaçınma sonucunda stratejilerin uygulamaya aktarılamaması olarak ifade edilen tıkanma engeline yönelik algı kamu kurumlarında orta düzeyde çıkmıştır. Bu durumun temel nedeni kamu kurumlarının bürokratik yapıda olması ve kurumlarda hatadan ve riskten kaçınma düzeyinin yüksek çıkmasıdır. Ayrıca çalışanların çoğunluğu “Kurumda yeni stratejilerin uygulama süreci hızlı işler” ifadesine katılmamışlardır. Bu olumsuz faktörlerin yanında çalışanlar strateji uygulama süreci hakkındaki fikirlerini açıkça ve dürüstçe söyleyebildikleri ve uygulama sürecinde stratejik hedeflerin değiştirilmesi/revize edilmesinin kabul edilebilir bir durum olduğu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde kamu kurumlarında bürokratik yapının ve yüksek düzeyde hatadan ve riskten kaçınma kültürünün varlığının stratejilerin uygulanmasını engelleyebileceği ortaya çıkmıştır.

Strateji uygulama sürecinde birçok karar alınmaktadır. Uygulamaya ilişkin alınan bu kararların doğru alınabilmesi için bütün görüş, öneri ve alternatiflerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Grup düşüncesi örgütlerde karar alma mekanizmasını olumsuz etkilemekte, strateji uygulama konusunda alınması gereken çok önemli kararlar yanlış verilebilmektedir. Yapılan araştırmada grup düşüncesi engelini toplam değeri orta düzeyin altında bir değer almıştır. Buna göre kamu kurumlarında grup düşüncesi düşük

bir düzeydedir. Kamu kurumu çalışanları görüşlerini açıklamada sıkıntı yaşamamakta ve grup düşüncesine neden olabilecek aşırı iyimserlik kamu kurumlarında görülmemektedir. Yanlış ve hızlı karar almaya neden olabilecek aşırı stres kamu kurumlarında ortaya çıkmıştır ve çalışanlar kurumlarında kararların genellikle alternatifler iyice değerlendirilmeden alındığını düşünmektedir. Bunun yanında çalışanlar uygulama kararlarının verilirken alternatiflerin değerlendirildiği fikrine katılmışlardır. Buna göre kurumun genelinde acele kararlar alınırken, uygulama kararları daha dikkatli, alternatifler de gözden geçirilerek verilmektedir. Grup düşüncesi engelini ortadan kaldıracak strateji ve uygulama ile ilgili fikir, öneri ve sorulara olan üst yönetim desteği kamu kurumlarında orta düzeyde çıkmıştır.

Stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinin önündeki bir diğer engel de çalışanlarda ortaya çıkacak düşük performans beklentisidir. Düşük performans beklentisinin ortaya çıkmasında temel neden hatadan ve riskten kaçınmanın yüksek, yenilik ve yaratıcılığın az, çalışan motivasyonunun düşük, değişime direncin yüksek olduğu örgüt kültürünün varlığıdır. Bu çalışmada direnç, motivasyon eksikliği ve tıkanma engelinin varlığında düşük performans beklentisinin de ortaya çıkabileceği kabul edilmiştir. Bu çerçevede kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri yüksek, direnç düzeyleri de düşük çıkmıştır. Ancak kamu kurumlarında orta düzey bir tıkanma engeli görülmektedir ve alt sorular irdelendiğinde bu engelin ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerden biri de yüksek düzeyde hatadan ve riskten kaçınma kültürünün varlığı olmuştur. Bunun yanında kamu çalışanların başarısızlık beklentilerini gösteren “Yeni bir strateji uygulanmaya başlandığında genellikle başarısız olmasını beklerim.” ifadesine ait ortalama değeri çok düşük bir değer almıştır. Bu ifadeye ait değerler strateji uygulama engellerine ait sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde kamu çalışanlarının düşük performans beklentisi içinde olmadıkları düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde kamu kurumlarında stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için şu öneriler geliştirilmiştir:

- **Performans programının daha kapsamlı hazırlanması ve kurumsal hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi:** Stratejik amaçların iletişiminin nasıl sağlanacağı, uygulama konusunda sorumluluk ve kaynak dağılımının nasıl gerçekleştirileceği açık ve net bir şekilde performans programında yer almalıdır. Performans Programında yer alan birim hedeflerini gerçekleştirmek üzere birimlerde yer alan alt birimler için hedefler belirlenmeli ve bu hedefler de bireysel hedeflere dönüştürülmelidir. Bu sayede her çalışan stratejik amaçlara ulaşma

yolunda kendi sorumluluğu hakkında kesin bilgiye sahip olacaktır. Bireysel hedeflerin belirlenmesinin yanında performans programında yer alan yıllık hedeflerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılabilecek engeller tespit edilmeli ve performans programında bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlere yer verilmelidir. Performans programının uygulanmasından sorumlu birimlerde yıllık eylem planları hazırlanmalı, hedeflere yönelik gerçekleştirilen faaliyetler periyodik olarak raporlanmalı, gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin gerçekleşmeme nedenleri tespit edilmeli ve bu konuda çözüm önerileri geliştirilmelidir.

- **Stratejik amaçlarla uyumlu ödül/teşvik sisteminin getirilmesi:** Performans Programında yer alan kurumsal hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesiyle çalışanlar stratejik amaçlara ulaşma konusundaki sorumlulukları hakkında kesin bilgiye sahip olacaklardır. Stratejik amaçlarla uyumlu ödül/teşvik sisteminin kurulması ise çalışanları bireysel ve birim hedeflerini gerçekleştirme konusunda daha fazla motive edecektir. Kurumsal hedeflere ulaşma derecesini gösteren performans göstergelerinin bireysel performans göstergelerine dönüştürülmesiyle her çalışanın bireysel hedeflere ne kadar ulaşabildiğini tespit etmek kolaylaşacaktır. Bireysel hedeflere ulaşma derecesine göre kurulacak ödül/teşvik sistemi çalışanların performanslarını artıracak, böylece kumsal performans da artacaktır.
- **Kurumlardaki stratejik yönetim uygulamalarına karşı üst yönetim desteğinin artırılması:** Araştırmalar stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında liderliğin çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede başarılı bir strateji uygulama süreci için üst yöneticilerin stratejik amaçlar konusundaki sahipliğinin artması, stratejik amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin desteklenmesi ve çalışanların bu konuda teşvik edilmesi gerekmektedir. Çalışanlardaki destek algısının artması onların daha çok motive olmalarını ve stratejik amaçları daha çok benimsemelerini sağlayacaktır.
- **Hataların öğrenme aracı olarak kabul edilmesi ve riskten kaçınma kültürünün engellenmesi:** Kamu çalışanlarında ortaya çıkan tıkanma engeli algısının en önemli nedenlerinden biri kamu kurumlarında hatadan ve riskten kaçınma kültürünün yüksek algılanması olmuştur. Yöneticilerin ve çalışanların sonuçlardan çok hatalara odaklanması, yüksek düzeyde riskten kaçınmanın görülmesi strateji uyguma sürecinde tıkanıklığa neden olabilmektedir. Hataların tespit edilmesi için yapılan aşırı denetimler örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvensizliği artırmakta, çalışanları tedirgin etmektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçilmesi,

strateji uygulama sürecinde esnekliğin artırılması için hataların öğrenme aracı olarak kabul edilmesi, risk içeren faaliyetlerden ve adımlardan kaçmak yerine, risklerin gerçekleşme olasılığını ve etkilerini azaltmaya yönelik kontrol politikaları geliştirilmesi gerekmektedir.

- **Bürokrasinin stratejik amaçların uygulanmasına olan olumsuz etkilerinin tespit edilerek buna yönelik önlemler alınması:** Bürokratik yapı aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği, yaratıcılık ve yeniliğe kapalı yapısı ile strateji uygulama sürecinde tıkanmalara neden olabilmektedir. Yöneticilerin daha iyiyi araştırmak yerine denetime odaklanması, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Strateji uygulama süreci yapısında birçok yeniliği barındırmaktadır. Bu nedenle örgüt yapısının ve kültürünün bu yenilikleri hayata geçirebilecek yapıda olması gerekmektedir. Kamu kurumları, örgüt yapılarını ve kültürlerini iyi analiz etmeli, stratejik amaçlara ulaşmalarını engelleyebilecek yapısal ve kültürel sorunları tespit ederek buna yönelik çözüm önerileri geliştirmelidir.
- **Birimler ve yöneticiler arasında iletişimin ve koordinasyonun geliştirilmesi:** Stratejik amaçlar kurumun bütün çalışanları tarafından hayata geçirileceğinden çalışanlar, yöneticiler ve birimler arasındaki iletişimin ve koordinasyonun iyi sağlanması gerekmektedir. Çalışma sonuçlarına göre çalışanlar yöneticiler arasındaki rekabetin strateji uygulama sürecini olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Yöneticiler arasında yaşanan bu rekabet farklı birimlerin aynı amaç için ortak çalışmasını olumsuz etkileyecektir. Bu durumun önüne geçilmesi için kurumsal iletişimin geliştirilmesi, strateji uygulama çalışmalarında katılımcılığın artırılması ve takım çalışmasının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, strateji uygulama sürecinin başarılı bir şekilde işlemesi başta üst yöneticiler olmak üzere kurumun bütün çalışanlarının bu amaca odaklanmasına bağlıdır. Strateji uygulama sürecini ilgilendiren bütün faaliyetlerin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Bunun yanında kamu kurumları arasında başarılı uygulama örneklerinin paylaşımının sağlanması strateji uygulama sürecinde benzer hataların yapılmasını önleyecektir. Strateji uygulama konusunda yapılacak akademik çalışmalar da kamu kurumlarında stratejilerinin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olacaktır. Bu çerçevede, kamu kurumlarının yapılacak idari ve akademik çalışmaları desteklemesi ve çalışmalara gereken katkıyı sağlaması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, S. (2007). Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansıması: Hacettepe Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi* . Hacettepe Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C. (1999). Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü. *Türkiye Günlüğü* (56), 78-88.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi* , 22 (4), 4-21.
- Alexander, L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning* , 18 (3), 91-7.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. S. Güney (Ed). *Yönetim ve Organizasyon* (s. 293-325). Ankara: Nobel Yayınları.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Ün. İİBF Dergisi* , 4(1), 113-148.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review* , 29-40.
- Bourgeois, L. J. ve Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon". *Strategic Management Journal Vol.5, No.3* , 241-264.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning* , 21 (1), 73-81.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. ve Bromiley, P. (1993). Critical Factors Affecting The Planning and Implementation of Major Projects. *Strategic Management Journal* , 14, 319-337.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge,MA: MIT Press.
- Chapman, J. (2006). Anxiety And Defective Decision Making: An Elaboration Of The Groupthink Model. *Management Decision* , 44 (10), 1391-1404.
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*. Ohio:South-Western College Publishing.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1-Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*. Ankara: Başbakanlık.
- DPT. (2006). Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm: <http://www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz2.pdf> adresinden Nisan 2010 tarihinde alındı
- DPT. (2010). Kamuda Stratejik Yönetim: <http://www.sp.gov.tr> adresinden Nisan 2010 tarihinde alındı
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges For The 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Erdem, A. (2006). Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği. *Yüksek Lisans Tezi* . Mersin Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama-Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Doktora Tezi* . Hacettepe Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gayretli, A. A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: Pilot Kuruluşlar Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* . Mersin Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hambrick, D. C. ve Cannella Jr., A. A. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *The Academy of Management Executive* , III (4), 278-285.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. ve Ireland, D. R. (2007). *Management Of Strategy*. OH: Thomson-South Western.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work*. Pennsylvania: Wharton School Publishing.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics* , 35 (1), 12-31.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review* , 1-9.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2007a). *Strateji Haritaları*. (Ş. Öztürk, Çev.) İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2007b). *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. (S. Egeli, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kayış, T. (2009). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Yüksek Lisans Tezi* . Hacettepe Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Korkmaz, İ. H. (2010). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Türkiye İstatistik Kurumu Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi* . Gaziantep Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maliye Bakanlığı. (2009). *Performans Programı Hazırlama Rehberi*. <http://www.sp.gov.tr/documents/PerfProgramiHazirlamaRehberi2009.pdf> adresinden Nisan 2010 tarihinde alındı

- Mankins, M. C. ve Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review* , 1-10.
- Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review* , 43-55.
- Miller, A. ve Dess, G. D. (1996). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review* , 11-24.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* , 6 (3), 257-272.
- Neilson, G. L., Martin, K. L. ve Powers, E. (2008, June). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review* , 61-70.
- Neilson, G. L., Pasternack, B. A. ve Mendes, D. (2004). The Seven Types of Organizational DNA. *Strategy + Business* , 2-10.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots Of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research* , 45, 119-134.
- Nutt, P. C. (1989). Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. *Strategic Management Journal* , 10 (2), 145-161.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2007). *Strategic Management-Formulation, Implementation and Control*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Pedersen, K. L. (2008). Cracking the Code of Strategy Execution. *Master's Thesis, Copenhagen Business School* .

- Poister, T. H. ve Streib, G. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models and Processes. *Public Productivity ve Management Review* , 22 (3), 308-325.
- Porter, M. E. (1983). Industrial Organization and the Evolution Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics* , 4 (3), 172-180.
- Quinn, J. (2003). Strategies For Change. H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn, ve S. Ghoshal içinde, *The strategy process: concepts, contexts, cases,*. NJ: Prentice Hall.
- Rapert, M. I., Velliquette, A. ve Garretson, J. A. (2002). The Strategic Implementation Process Evokig Strategic Consensus Through Communication. *Journal of Business Reseach* 55 , 301-310.
- Schreyögg, G. ve Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy of Management Review* , 12 (1), 91-103.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

EK 1**ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışması için kamu kurumlarındaki strateji uygulama sürecinin performansının incelenmesi ve strateji uygulama sürecinin önündeki engellerin tespit edilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Bu sorulara vereceğiniz cevaplar söz konusu araştırmanın çok önemli bir aşamasını oluşturacaktır. Vereceğiniz bilgiler tamamen saklı tutulup akademik amaçlı istatistiki analizlerde kullanılacaktır. İstemeniz halinde çalışmanın sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

Katkınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa KILIÇ
Hacettepe Üniversitesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
mkilic@hacettepe.edu.tr

Ayşe AKTUNA
Hacettepe Üniversitesi
İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tez Öğrencisi
aysesinan@hotmail.com

Aşağıda kurumunuzdaki strateji uygulama sürecinin performansını değerlendirmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen bu ifadelere katılma derecenizi belirleyiniz.

(Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Karasızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5)

	1	2	3	4	5
1. Stratejik amaçların farkındayım.					
2. Stratejik amaçları anlıyorum.					
3. İncelemem gerektiğinde strateji ile ilgili bilgiye kolayca erişebilirim.					
4. Stratejik amaçlara ulaşmak için neyi nasıl yapmam gerektiğini biliyorum.					
5. Stratejik amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynaklar belirlenmiş ve tahsis edilmiştir.					
6. Stratejik amaçlar mevcut güç yapısıyla çalışmaktadır.					
7. Stratejik amaçları benimsiyorum.					
8. Strateji ve uygulama süreci hakkındaki düşüncelerimi açıkça ve dürüstçe söyleyebilirim.					
9. Uygulama kararlarından ve faaliyetlerinden kimin sorumlu olduğu benim için açıktır.					
10. Strateji uygulama sürecinde fikirlerimin önemli olduğuna inanırım.					
11. Stratejinin uygulanması sürecine nasıl katkı sağladığımı biliyorum.					
12. Uygulama kararları/faaliyetleri için önemli olan bilgilere kolayca ulaşabilirim.					
13. Uygulama kararları, alternatifler dikkatlice gözden geçirilerek verilmektedir.					
14. Önemli uygulama aşamaları ve faaliyetleri üzerinde anlaşma sağlamak kolaydır.					
15. Genel kabul gören eğilimlerle çelişen görüş, fikir ya da bilgilerimi açıklamakta isteksiz davranırım.					
16. Genel kabul gören eğilimlerle çelişen görüş ya da fikirlerimi açıklarsam, önemsenmez ya da reddedilir.					
17. Performans Programı ve Bütçe düzenli olarak takip edilmektedir.					
18. Uygulama sürecinde stratejik hedeflerin değiştirilmesi/revize edilmesi kabul edilebilir bir durumdur.					
19. Kurum, hata yapıldığında çalışanları cezalandırmak yerine hatayı kabullenir.					

	1	2	3	4	5
20. Kurum risk almaya olumlu bakar.					
21. Kurumsal hedefler belirlenirken ulaşılması emin olunan hedefler belirlenir.					
22. Olumsuz gelişmeler olduğunda, bunlar genellikle kontrol edemediğimiz dış faktörlerden kaynaklanır.					
23. Kurumu gerçekten tehdit eden herhangi bir dış faktör olduğunu düşünmüyorum.					
24. İyi belirlenmemiş hedeflerin başarı şansı düşüktür.					
25. Kurumda kararların genellikle alel acele, alternatifler dikkatlice göz önüne alınmadan verildiğini düşünüyorum.					
26. Üst yönetim, strateji veya uygulama ile ilgili fikir ve soruları iyi karşılar ve teşvik eder.					
27. Ödüllerimin/teşviklerimin bazıları ya da tamamı stratejik amaçlarla ilişkilidir.					
28. Yeni bir strateji uygulanmaya başlandığında genellikle başarısız olmasını beklerim.					
29. Kurumum oldukça bürokratiktir.					
30. İşimin sürekli kontrol edildiğini düşünüyorum.					
31. Yöneticiler arasındaki rekabet strateji uygulama sürecini olumsuz etkiliyor.					
32. Zaman kısıtları, talepler ve diğer baskılar beni stres altına sokuyor.					
33. Kurumda yeni stratejilerin uygulama süreci hızlı işler.					
34. Kurumda yeni stratejilerin uygulanmasına karşı direnç vardır.					
35. Üst yönetim yeni bir strateji uygulamaya koyduğunda, aslında başka niyetleri olduğunu düşünürüm.					
36. Kurumda dedikodular genellikle strateji ile ilgilidir.					
37. "Herkes sorunun farkındadır ama hiçbir şey yapılmaz" ifadesi nasıl iş yaptığımızın temelidir.					

Şimdi De İstatistikî Amaçlı Bir Kaç Soru:

Kurumunuz:

Çalıştığınız Birim:

Unvanınız

Kurumunuzda Kaç Yıldır Görev Yapıyorsunuz:

Eğitim Durumunuz:

Cinsiyetiniz:

Çalışma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyorsanız lütfen mail adresinizi yazınız:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ayşe AKTUNA
Doğum Yeri ve Tarihi : MUT-16.06.1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Almanca (Başlangıç Düzeyi)

İş Deneyimi

Stajlar : Yapı Kredi Bankası Konya Şubesi (17.06-12.07 2002)
Konya Şeker Fabrikası AŞ. (24.06-15.07 2003)
Tisan İnşaat ve Sanayi Tic. AŞ. (15.08-18.09 2003)

Projeler : Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Projesi
Vakıflar Genel Müdürlüğü İç Kontrol Sistemi Projesi

Çalıştığı Kurumlar : Türk Telekomünikasyon AŞ. (24.01.2005-09.08.2007)
Vakıflar Genel Müdürlüğü (26.10.2007- ...)

İletişim

E-Posta Adresi : aysesinan@hotmail.com

Tarih : 24.09.2010