

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE’DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN SAĞLIK, KÜLTÜR VE SPOR DAİRESİ
BAŞKANLIKLARININ STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Murat ASLAN

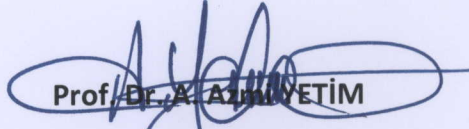
Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sema ALAY

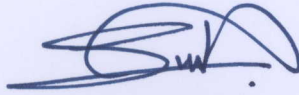
ANKARA
Ocak 2014

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Doktora Programı
çerçevesinde yürütölmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

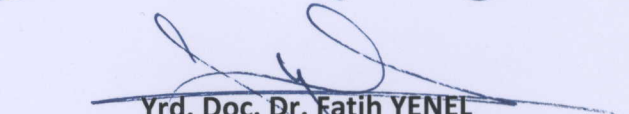
Tez Savunma Tarihi: 30/.01/ 2014


Prof. Dr. A. Azmi YETİM
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı


Doç. Dr. Sema ALAY
Gazi Üniversitesi


Doç. Dr. Zafer ÇİMEN
Gazi Üniversitesi


Yrd. Doç. Dr. Kaan Zölfikar DENİZ
Ankara Üniversitesi


Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL
Gazi Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	I
İçindekiler	II
Şekiller, Grafikler	V
Tablolar	VI
Kısaltmalar	VIII
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	8
1.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	8
1.3. Hipotezler	9
1.4. Tanımlar	11
1.5. Varsayımlar	12
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	12
1.7. Araştırmanın Önemi	12
2. GENEL BİLGİLER	14
2.1. Strateji	14
2.2. Stratejik Yönetim	21
2.3. Planlama	24
2.4. Stratejik Planlama	26
2.4.1. Stratejik Planlama Süreci	32
2.4.2. Stratejik Planlamanın Geleneksel Planlamadan Farkı	40
2.4.3. Stratejik Planlamanın Kurumsal Katkısı	43
2.4.4. Stratejik Planlama Kavramının Türkiye’deki Gelişim Süreci	48
2.4.5. Stratejik Planlamanın Türkiye’deki Yasal Altyapısı	52
2.4.6. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)	53
2.4.6.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında	

Yönetmelik	55
2.4.6.2. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	57
2.4.6.3. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm	58
2.4.7. Stratejik Planlama ve Üniversite İlişkisi	59
2.4.8. Stratejik Planlama ve SKSD İlişkisi	65
2.4.9. Alanyazında Stratejik Planlama Kavramı	70
3. GEREÇ VE YÖNTEM	79
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı ve Türkiye'ye Uyarlanma Süreci	79
3.1.1. Katılımcıların Seçimi	80
3.1.2. İşlem Yolu	81
3.1.3. Verilerin Çözümlemesi	82
3.2. Araştırma	83
3.2.1. Evren ve Örneklem	83
3.2.2. Ölçme Aracı	83
3.2.3. İşlem Yolu	84
3.2.4. Verilerin Çözümlemesi	85
4. BULGULAR	87
4.1. Ölçme Aracı	87
4.1.1. Faktör Analizi Bulguları	87
4.2. Araştırma	95
4.2.1. Betimsel İstatistik (Descriptive Statistics) Bulguları	95
4.2.2. Hipotez Testi Bulguları	98
4.2.2.1. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	99
4.2.2.2. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Yaş	

Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	100
4.2.2.3. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	102
4.2.2.4. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	104
4.2.2.5. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	106
4.2.2.6. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları	108
4.2.2.7. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	110
4.2.2.8. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamadaki Rol Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	112
5. TARTIŞMA	115
6. SONUÇ	126
7. ÖZET	131
8. SUMMARY	132
9. KAYNAKLAR	133
10. EKLER	151
11. TEŞEKKÜR	156
12. ÖZGEÇMİŞ	157

ŞEKİLLER, GRAFİKLER

	Sayfa
Şekil 1. Stratejik Planlamanın ABC'si	33
Şekil 2. Stratejik Planlama Modeli	36
Grafik 1. SPSKDÖ Temel Bileşenler Faktör Analizi Özdeğer Grafiği	93

TABLÖLAR

	Sayfa
Tablo 1. Stratejik Yönetim Kavramının Tarihsel Süreci	16
Tablo 2. Strateji Tanımlamalarının Tarihsel Sıralaması	17
Tablo 3. SPSKDÖ'ye Ait Özdeğerler ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslara İlişkin Değerler	88
Tablo 4. SPSKDÖ'nün Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Faktör Analizi Bulguları	89
Tablo 5. SPSKDÖ'nün Alt Boyutlarının Birbirleri ile Olan Korelasyonlarına İlişkin Bulgular	94
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi, Mezun Olunan Bölüm, Birimdeki Görevi, Toplam Çalışma Süresi, Birimdeki Çalışma Süresi ve Stratejik Planlamaya Katılım Değişkenlerine Göre Dağılımları	96
Tablo 7. Katılımcıların SPSKDÖ'nün Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	97
Tablo 8. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	99
Tablo 9. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları	100
Tablo 10. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Yaş Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	101
Tablo 11. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Yaş Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları	102
Tablo 12. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	103
Tablo 13. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	104

Tablo 14.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	105
Tablo 15.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları	106
Tablo 16.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	107
Tablo 17.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	108
Tablo 18.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	109
Tablo 19.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları	110
Tablo 20.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	111
Tablo 21.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları ...	112
Tablo 22.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamaya Katılım Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları	113
Tablo 23.	SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamaya Katılım Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları ...	114

KISALTMALAR

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖSYM	Öğrenci Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SKSD	Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi
SPDA	Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi
SPSAQ	Strategic Planning Self-Assessment Questionnaire
SPSKDÖ	Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği
TDK	Türk Dil Kurumu
YÖDEK	Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

1. GİRİŞ

Günümüzün iktisadi, siyasal ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı ve sürekli değişim, küreselleşme ile birlikte, etkilerini çok daha hızlı hissettirmeye başlamıştır. Böylesine hızlı ve sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda, kurumsal olarak varlığını sürdürebilme, değişimin bir parçası olabilme ve değişimin getirdiği belirsizlik ortamına etkin bir biçimde karşı koyabilme çabası, her zamankinden daha önemli hale gelmiştir.¹ Değişime ayak uyduramayan özel kesim kuruluşlarının zaman içerisinde yok oldukları, kamu kesiminde faaliyetlerini sürdüren kurumların ise, kolaylıkla tasfiye edilememeleri nedeniyle, zamanla hantallaşarak topluma yük olmaya başladıkları görülmüştür.² Değişimde yaşanan hızlı süreç, özellikle özel kesim kuruluşları için, değişimi öngörme, yeni fırsatların getirdiği üstünlüklerden yararlanma, oluşabilecek tehditler için zamanında harekete geçme gibi çok özel yönetim yöntemlerini ve becerilerini kullanma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.^{3,4} Uygulamadaki çeşitli sınırlamalara ve aksaklıklara rağmen, zamanla bu yeni yönetim yöntemlerinin, sorunların çözümü konusunda çok daha etkili oldukları anlaşılmış ve bu yeni yöntemler daha önceki yöntemlerin yerini almaya başlamıştır.⁵ Stratejik yönetim, bu yeni yönetim yöntemleri arasında, kurumsal planlamadaki ve kurumsal sürekliliğin sağlanmasındaki etkili rolü ile keşfedilmiş, özellikle de özel kesim kuruluşlarında, planlamanın en çağdaş biçimi olarak ortaya çıkmıştır.^{6,7} 1980'lerden itibaren yönetim alanında uygulanmaya başlanan stratejik yönetim, 1990'ların başından itibaren kamu kurumlarında da kullanılmaya başlayan bir yönetim yöntemi haline gelmiştir.^{8,9}

Geleneksel yönetim düşüncesini ortaya koyan ve modern yönetim kavramına önemli katkılarda bulunan Fransız mühendis Henri Fayol, mesleki deneyimleri ve gözlemleri neticesinde oluşturduğu yönetim düşüncesini, yönetim bilimi alanında klasikleşen ve 1916 yılında ilk kez Fransızca olarak (Administration

Industrielle et Générale) yayımlanan “Endüstriyel ve Genel Yönetim” adlı kitabında ortaya koymakta ve yönetimin işlevlerini sistemli bir şekilde ele almaktadır.^{10,11} Henry Fayol, yönetimin; “planlama”, “örgütlenme”, “yönlendirme”, “eşgüdümleme” ve “denetim” olarak beş farklı unsurdan oluştuğunu ortaya koymuş, daha sonra da bu beş kavramın oluşturduğu bütünü “yönetimin işlevleri (functions of management)” olarak adlandırmıştır.¹² Yönetim biliminin beş işlevinden ilkinin oluşturan planlama, geleceğe yönelik bir eylem olması ve diğer tüm işlevlerin başlangıcını oluşturması nedeniyle yönetimin en önemli işlevi olarak görülmektedir.¹³ Planlamanın, tüm yönetim etkinliklerinin veya sürecinin dayanağı olarak diğer tüm yönetim işlevlerine öncülük ettiği, planlama olmadan, örgütlenecek, çalıştırılacak, seçilecek, motive edilecek ve denetlenecek hiçbir unsurun olamayacağı belirtilmektedir.¹⁴ Planlama, iş hayatında; kişiye ya da kuruma fayda getirecek ve ona daha iyi koşullar sağlayacak beceriler ile ilgili olup geleceği değerlendirme, amaçları belirleme bu amaçları elde edecek yolları tasarlamaktır.¹⁵ Kamu ya da özel kesimde faaliyetini sürdüren bir kuruluş, hangi yöne doğru gittiğini belirlemek için öncelikle, tam olarak nerede olduğunu, daha sonra ise nereye gitmek istediğini ve ulaşmak istediği yere nasıl erişeceğini bilmek isteyecektir. Planlama tüm bu faaliyetler için yapılan çok zekice bir hazırlıktır.^{16,17} Sunduğu hizmetin çeşitliliği ve kapsamı gözetilmeksizin tüm kurum veya kuruluşlar planlama süreci ile ilişkili olup kurumun ileride konumlanacağı yer planlama ile belirlenmektedir.¹⁸ Planlama, geleceği bugüne yaklaştırma çabası olarak tanımlanırken, plansız olarak bir kişinin ya da kurumun başarıya veya amacına ulaşmasının, tesadüfler dışında, neredeyse imkansız olduğu da vurgulanmaktadır.¹⁹ Stratejik planlama seminerlerinde en sık kullanılan; “plansızlık, başarısızlığı planlamaktır (failing to plan is planning to fail)” ifadesi, bu durumu en iyi açıklayan en etkileyici ifade olarak kabul edilmektedir.

Plan türleri olarak, 1960’larda master plan, 1970’lerde uzun dönem plan, 1980 ve 1990’larda ise stratejik planlama rağbet gören ve bu

dönemlerde yaygın olarak kullanılan plan türleri olmuştur.²⁰ Alanyazını 1960'lı yıllarda oluşmaya başlayan stratejik planlama, daha çok özel kesim kuruluşlarının, dış çevrede oluşan fırsatları kullanabilmesini ve tehditlere karşı durabilmesini, dolayısıyla rekabetçi konumunu geliştirebilmesini sağlamak üzerinde yoğunlaşan bir planlama ve yönetim aracıdır.²¹ Olumsuz çevresel koşullarda başarılı bir şekilde faaliyetini sürdürebilmek, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için başarısı ve kurumsal katkıları daha önceden kanıtlanmış bir takım yönetim tekniklerinden faydalanılması gerekmektedir. Bu yönetim tekniklerinden biri de stratejik yönetim felsefesinin bir parçası olan stratejik planlamadır.²² Daha açık ve net bir ifade ile stratejik planlama; kurumun neyi istediğini ve bunu nasıl başaracağına dair bir karar verme süreci olarak açıklanabilir.²³ Stratejik planlama, bir kuruma, ne olduğuna, neyi, neden yaptığını dair rehberlik eden ve bunu şekillendiren temel kararların ve eylemlerin oluşturulması için disipline edilmiş bir faaliyettir.²⁴ Stratejik planlama, kurumlar açısından, günümüzün son derece çalkantılı ve değişken yapısı ile mücadele edebilmek ve üstesinden gelebilmek için mükemmel bir yöntem olup, uluslararası düzeyde kurumsal stratejilerin bütünleşik bir parçası olarak, yaygın bir biçimde kullanılan bir planlama türüdür.^{25,17} Stratejik planlama zaman zaman uzun dönem planlamanın başka bir biçimi olarak düşünülse de, stratejik planlama ile uzun dönem planlama arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.²⁶ Uzun dönem planlamada, daha çok amaçlar ve hedefler üzerinde yoğunlaşılırken, stratejik planlamada ise daha çok sorunların belirlenmesi ve çözümüne odaklanılmaktadır.²⁷ Alanyazın taramasında, araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun, stratejik planlamayı, geleneksel ya da uzun vadeli planlamaya göre belirsiz gelecekle baş edebilmek için geliştirilmiş çok daha güçlü bir araç olarak nitelendirdiği ve stratejik planlamanın, günümüz koşullarına çok daha uygun ve etkin bir yöntem olarak savunulduğu görülmektedir.^{28,29}

Farklı ürün ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren kuruluşlar gibi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü, farklı bilim dallarında programların sunulduğu ve bilimsel bilginin üretildiği üniversiteler için de, varoluş amaçlarını gerçekleştirebilmek, günümüzün rekabetçi dünyasında mevcut ve gelecekteki rakipleri ile mücadele edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kendilerine ait bir strateji belirlemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Kriemadis, günümüz koşullarında, diğer kesimlerde olduğu gibi, eğitim kesiminin en önemli parçası olan üniversitelerin de çok hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıya bulunduğunu, bu nedenle, yükseköğretim yöneticilerinin, çevrelerindeki değişime karşı duyarlı olmak ve kurumsal planlamaya daha detaylı ve geniş açıdan yaklaşmak zorunda olduklarını vurgulamıştır.²⁸ Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı verilerine göre, Türkiye’de, 2013 yılı itibari ile 169 Üniversite (103 Devlet Üniversitesi, 66 Vakıf Üniversitesi), 5 Askeri Yükseköğretim Kurumu ile Emniyet Teşkilatına Bağlı 1 Yükseköğretim Kurumu olmak üzere toplam 175 Yükseköğretim Kurumu bulunmaktadır. Bu kurumların dışında mesleki eğitim hizmeti veren 7 adet Vakıf Meslek Yüksekokulu da bulunmaktadır.³⁰ Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Yükseköğretim İstatistiklerine göre de, 2012-2013 öğretim yılında, ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında, toplam 4 milyon 975 bin 690 öğrenci eğitim ve öğretim hizmetinden yararlanmıştır.³¹ Temel amacı, toplumun ihtiyaç duyacağı nitelikli insan kaynaklarını sağlamak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak olan üniversitelerin, böylesinde büyük bir kitleye eğitim ve öğretim hizmeti vermenin yanında, sağlık ve kültür hizmeti sunmak, ayrıca eğitimin bir parçası ve destekleyicisi olarak nitelendirilen rekreasyon ve/veya yarışma amaçlı spor yapma veya spor etkinliklerine katılma fırsatı sağlamak gibi sorumlulukları da bulunmaktadır.³² Araştırmalar, beden eğitimi ve sporun, insanın beden ve ruhsal olarak eğitimine doğrudan etkide bulunurken, kişinin bu eylem içinde kendisini tanımasına ve tanıtmasına, toplum hayatında yerini almasına da yardımcı olduğunu vurgulamaktadır.³³ Araştırmacılar, ayrıca, günümüz çağdaş üniversite süreci içerisinde, eğitim ve

rekreasyon etkinliklerinin kesinlikle ayrı düşünülmemesi gerektiğini, aksine rekreasyonun, eğitimin bir parçası sayılarak, işlevsel bir araç olarak kullanılması gerektiğini, öğrencilerin fiziksel, toplumsal ve psikolojik gelişimi için de bu aracın bir taban oluşturacağını vurgulamaktadır.³⁴ Üniversitelerdeki spor birimlerinin, öğrenci ve çalışanları spor etkinliklerine katılım yönünde teşvik etmek, üniversiteleri, spor için bir mükemmeliyet merkezine dönüştürmek, üniversitelerdeki spor tesislerini, spor programlarını ve etkinliklerini yönetmek, kurslar, seminerler, konferanslar düzenlemek, araştırma faaliyetlerinde bulunmak, danışmanlık hizmetleri vermek ve sporla ilgili yayınlar yapmak gibi üniversitelerin tecrübelerini yansıtacak faaliyetler yapmak, ayrıca bölgesel ve uluslararası düzeyde diğer üniversiteler ve kurumlar ile güçlü işbirlikleri sağlama konusunda yerine getirmesi gereken bir takım görevleri bulunmaktadır.²⁸

Ülkemizde, üniversite öğrencilerinin katılabileceği yarışma ve rekreasyon amaçlı spor etkinliklerini planlamak, örgütlemek, yönetmek, eşgüdümlemek ve denetlemek gibi yönetim işlevleri, devlet üniversitelerinde Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi (SKSD) Başkanlıkları, vakıf üniversitelerinde Spor Birlikleri, Spor Merkezleri veya Spor Koordinatörlükleri, ulusal boyutta ise Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu tarafından gerçekleştirilmektedir.^{35,36} Yüksek Öğretim Kanunu'nun 47. Maddesi, yüksek öğretim kurumlarına, plan ve programlar uyarınca, öğrencilerin beden ve ruh sağlığını korumak, beslenme, çalışma, dinlenme, boş zamanları değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve bu amaçla bütçe imkanları oranında okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, öğrenci kantini ve lokanta açmak, toplantı, sinema, tiyatro salonları, spor salonu ve sahalar, kamp yerleri sağlamak ve bunlardan öğrencilerin en iyi şekilde yararlanmaları için gerekli önlemleri almak gibi çok özel görevler vermiştir.³² Buna ek olarak, Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği ile de devlet üniversitelerindeki Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları tarafından sunulan

spor hizmetlerinin yasal dayanağı oluşturulmuştur.³⁷ Bu yönetmelikte, Mediko-Sosyal Kültür ve Spor İşleri Dairesi, üniversitelerde, hizmet verdiği kesimin bütünü için bir sağlık kuruluşu, öğrencilerin sosyal, kültürel danışma ve rehberlik ile spor ihtiyaçlarını karşılayan bir hizmet birimi ve aynı zamanda eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla bu alanda uygulama ve araştırmaların yapıldığı bir uygulama dairesi olarak belirtilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, üniversiteler, sadece bir eğitim ve öğretim kurumundan ibaret olmayıp, aynı zamanda, öğrenci, akademik ve idari çalışanların oluşturduğu geniş bir kitleye sağlık, kültür ve spor alanlarında çeşitli hizmetler sunan ve kamu yararına çalışan kurumlardır. Üniversite içerisinde, eğitim ve öğretim hizmetleri dışında, kişilerin sosyal, kültürel ve sportif bakımdan kendilerini gerçekleştirecekleri veya geliştirecekleri etkinlikleri planlama ve yönetme işlevi, devlet üniversitelerinde SKSD Başkanlıkları tarafından yürütülmektedir. SKSD başkanlıkları, üniversitelerin diğer idari birimlerine göre, hitap ettiği kitlenin genişliği, sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ve sahip olduğu bütçe olanakları bakımından hem üniversite içerisinde, hem de üniversite dışında çok daha farklı bir yerde konumlanmaktadır. Ancak, SKSD başkanlıkları da, içinde yaşadığı çevrenin doğal bir parçası olarak, bir üniversitenin yaşadığı veya etkilendiği çevresel şartlardan ve bu durumun getirdiği sonuçlardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Üniversitelerdeki spor birimlerinin, üniversitelerin birer parçası olarak, günümüzdeki hızlı değişim ve gelişimden doğal olarak etkilendikleri, taleplerin her zamankinden daha fazla, sorumlulukların her zamankinden daha büyük hale geldiği, sürekli değişen yasa ve yönetmelikler, mali kaygılar ve insan kaynakları sorunlarının, baş edilmesi gereken en yaygın sorunlar olduğu vurgulanmaktadır.³⁸ Bu nedenle, SKSD Başkanlıkları gibi, büyük çapta yetki ve sorumluluk alanına sahip birimlerin de, çağdaş yönetim yöntemlerinin bir aracı olan stratejik planlamayı kullanmaları ve bağlı bulundukları üniversitelerin genel stratejik planlamalarına dahil olmaları,

hem kendi birimleri, hem de üniversiteler açısından büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlamaya dahil edilen akademik veya idari birimlerin, üniversite topluluğu içerisindeki yerlerini belirleyeceği, kendilerine ait sınırlı sayıdaki stratejik girişimler ile başkaları tarafından yarım bırakılmış ve tamamlanması gereken etkinliklerin gerçekleştirilmesi üzerine odaklanacakları belirtilmektedir.²⁷ Buna ek olarak, stratejik planlamanın, üniversite spor yönetimindeki yerinin henüz çok yeni, sınırlı, ama aynı zamanda da gelişen bir konu başlığı olarak karşımıza çıktığı da vurgulanmaktadır.²⁸ Bu durum ülkemiz için de geçerli olup stratejik planlama henüz çok yeni ve gelişmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde, 2003 yılında Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK), diğer kamu kurumları gibi devlet üniversiteleri için de stratejik planlama hazırlamayı zorunlu hale getirmiş, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından, KMYKK'ye dayanılarak hazırlanan takvim doğrultusunda da diğer kamu kurumları gibi, üniversitelerin de beş yıllık stratejik planlamalarını DPT'ye sunmaları talep edilmiştir.³⁹ KMYKK kapsamında, tüm devlet üniversitelerinin enstitü, fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu ve bölüm bazındaki tüm akademik ve idari birimleri kendi stratejik planlarını hazırlamaya başlamışlardır. Bu durum, üniversite içindeki idari birimlerden olan SKSD başkanlıklarının da ilgili yasa ve yönetmelik kapsamında ve üniversite yönetimi ile eşgüdümlü bir şekilde kendi stratejik planlamalarını hazırlamalarını ve üniversite yönetimlerine sunma zorunluluğunu beraberinde getirmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere, stratejik planlama, ülkemiz için oldukça yeni ve diğer idari kurumlarda da yaygınlaştırılmaya çalışılan, gelişmekte olan bir kavram olup alanyazın incelemesinde, stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinin yapıldığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, mevcut araştırma ile ülkemizde gerek üniversite içerisinde, gerekse üniversiteler arasındaki spor yönetiminde çok önemli ve faal bir görev üstlenen devlet

üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarının stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Alanyazın ve uygulamaları bakımından ülkemiz için çok yeni bir kavram olan stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinin, bilimsel bir yöntemle ortaya konulmasının, alınacak geri bildirimler bakımından önemli olacağı düşünülmüştür.

1.1. Araştırmanın amacı:

Bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır:

Birinci amaç, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarının stratejik planlama sürecini değerlendirmektir.

İkinci amaç ise, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında görev yapan üst düzey yönetici ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemek ve bu işgörenlerin demografik özelliklerine göre, birimlerinin stratejik planlama sürecinin değerlendirme sonuçlarını ortaya koymaktır.

1.2. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Bu bölümde, araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler iki ayrı başlık altında verilmiştir.

1.2.1. Bağımsız Değişkenler

Bu araştırmadaki bağımsız değişkenler,

1. Cinsiyet

2. Yaş

3. Eğitim düzeyi
4. Mezun olunan bölüm
5. Birimdeki görev
6. Toplam çalışma süresi
7. Birimdeki çalışma süresi
8. Stratejik planlamaya katılım

1.2.2. Bağımlı Değişkenler

Bu araştırmadaki bağımlı değişkenler, Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği'nde (SPSKDÖ) yer alan 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Stratejik analizlerin yapılması
2. Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi
3. Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
4. Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması
5. Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması

1.3. Hipotezler

Araştırmada sınanacak ana hipotez:

Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıkları, stratejik planlama süreci bakımından iyileştirme ihtiyacı duymaktadır.

Araştırmada sınanacak alt hipotezler; SPSKDÖ'nün alt boyutlarına göre bağımsız değişkenler açısından manidar fark vardır;

1. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **cinsiyetlerine göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

2. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **yaşlarına göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

3. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **eğitim düzeylerine göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

4. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **mezun oldukları bölümlere göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

5. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **birimdeki görevlerine göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

6. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev

yapan bireylerin **toplam çalışma sürelerine göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

7. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin **birimlerindeki çalışma sürelerine göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

8. Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin birimlerinin **stratejik planlamasına katılımlarına göre**, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık vardır.

1.4. Tanımlar

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.4.1. Strateji: Belirli bir amacı ya da sonucu elde etmek için kullanılan plan, yöntem, manevra veya taktikler serisi.⁴⁰

1.4.2. Planlama: Geleceği değerlendirme, amaçları belirleme ve bu amaçları elde edecek yolları tasarlama.¹⁵

1.4.3. Stratejik planlama: Örgütlerin ya da toplulukların, çevrelerinde oluşabilecek yeni durumlara etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri için tasarlanan plan türü.⁴¹

1.4.4. Stratejik yönetim: Bir kuruma, gelecekteki yönünü belirlemesine yardımcı olan, faaliyet gösterdiği ortam içerisindeki mevcut konumu ile kurumsal olarak güçlü ve zayıf yönlerini sistemli olarak değerlendirmesini gerektiren, stratejik düşünce ve eylemsel kararları, kurumun tüm birimlerinde bütüncül bir şekilde bir araya getiren, kurumsal değerlerin, sorumlulukların ve planlama becerilerinin oluşturduğu sistem.^{42,43}

1.5. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan tüm devlet üniversitelerinin, stratejik planlamalarını 5018 sayılı KMYKK kapsamına göre ve yine bu kanun ile belirlenen takvim doğrultusunda hazırladıkları varsayılmıştır.

2. Tüm katılımcıların, ölçekteki tüm maddelere içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın evreni, 5018 sayılı KMYKK kapsamında stratejik planlama yapmakla yükümlü olan 94 devlet üniversitesi ile sınırlı olup bu üniversiteler dışında kalan devlet üniversiteleri, tüm vakıf üniversiteleri ve diğer yükseköğretim kurumları araştırma evrenine dahil olmamıştır.

2. Katılımcılar, bu araştırmaya 25 Haziran 2012-31 Aralık 2012 tarihleri arasında katılmışlardır.

1.7. Araştırmanın Önemi

1. Yönetimin geleneksel bir işlevi olan planlamanın yerini alan ve ülkemizde, özellikle de kamu kuruluşları için çok yeni bir kavram olan stratejik planlama ile ilgili geri bildirimlerin, stratejik planlama sürecinde faal görev üstlenen ya da üstlendiğı varsayılan üst düzey yöneticiler ve çalışanlar tarafından verilmesi, bu süreçteki bireysel ve kurumsal anlamdaki iyileştirme ve gelişim ihtiyacını ortaya koyabilecek ve ileride yapılacak stratejik planlamaların daha gerçekçi ve işlevsel nitelikte hazırlanmasına katkı sağlayabilecektir.

2. Mevcut araştırma ile planlamadan, stratejik planlamaya geçiş süreci, kamuda stratejik planlamanın geçirdiğı aşamalar, örnek uygulamalar ve spor örgütlerinin stratejik planlamayı ele alış biçimi gibi unsurlar, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin, spor yönetiminden sorumlu birimleri olan SKSD Başkanlıkları bazında değerlendirilerek, stratejik planlama kavramının ülkemizde ilk kez, kurumsal anlamda, bilimsel bir yöntemle ve kapsamlı bir biçimde ortaya konulması sağlanacaktır.

3. Mevcut araştırma ile aynı zamanda SPSKDÖ'nün geçerlik ve güvenirlik çalışması da yapılarak ölçeğin Türkiye'ye uyarlanma süreci tamamlanmış, böylelikle bu alanda yapılabilecek araştırmalar için bilimsel nitelikteki bir ölçme aracı ülkemize kazandırılmış olacaktır.

4. Mevcut araştırmada, evrenin büyük bir kısmına ulaşılması, araştırmanın kapsamı ve ortaya konulan sonuçların sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

Yirminci yüzyıl boyunca, işletmeler, değişen dünya şartlarının getirdiği ve daha önce yanlış olarak algılanan birçok sorunun üstesinden gelebilmek için “yönetim yöntemleri” olarak adlandırılan birçok yeni yöntem geliştirmiş, her yeni keşifte olduğu gibi, bu yeni yöntemler de daha öncekilerden bağımsız olarak ortaya çıkmış ve geçerliğini yitiren eski tip yönetim yöntemlerinin yerini almıştır.⁵ Küreselleşme, bilim ve teknolojiye yaşanan yenilikler ve hızlı gelişmeler, artan talepler ve hızla değişen rekabet ortamı, kuruluşların karşılaştığı en temel sorunlar haline gelmiş, herhangi bir yerde yaşanan değişim, başka bir yerdeki değişimi de beraberinde getirmiştir.^{44,45} Böylesine değişken bir ortamda varlıklarını sürdüren örgütlerin liderleri veya yöneticileri, örgütlerinin sürekliliğini sağlamak ve amaçlarına ulaşmak için, örgütlerinin, bugün ve gelecekte, değişen ve gelişen çevreye, nasıl uyum göstermeleri gerektiğini belirlemek durumunda kalmışlardır.¹ Örgütlerin değişime karşı ayakta durmak için, geliştirdiği pek çok yönetim yöntemi içerisinde, dinamikliği, geleceğe yönelik olması, bilgiye ve tahlile dayanması sebebiyle stratejik yönetim öne çıkmış, 1980’lerden itibaren yönetim alanında uygulanmaya başlanmış, 1990’ların başından itibaren de kamu kurumlarında kullanılmaya başlayan bir yönetim yöntemi olmuştur.^{8,9}

2.1. Strateji

Stratejik yönetimin temeli ve ilk aşaması strateji oluşturmaktır. Bu nedenle, öncelikle stratejinin ne olduğunun anlaşılması gerekmektedir.⁴⁶ Strateji kavramı, tarih boyunca hem askeri hem de siyasi alanda sürekli ön planda yer almış, Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart ve Tolstoy gibi birçok ünlü yazar tarafından ele alınan ve geliştirilen farklı strateji kavramları, Machiavelli, Napoleon, Bismarck, Yamamoto ve Hitler gibi sayısız askeri ve siyasi kuramcı tarafından kullanılmıştır.³

Strateji sözcüğü, Antik veya Eski Yunanca olarak da bilinen Greek dilinde, “ordu” ve “öncü/önder” köklerinden olan “general” anlamındaki “strategos” sözcüğünden gelmekte olup “bir savaşta, kaynakların etkili bir şekilde kullanılması yoluyla düşmanını yenmeyi planlama” anlamına gelmektedir.^{3,2,47,46,48}

Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü incelendiğinde ise, strateji sözcüğünün Fransızca “stratégie” sözcüğünden Türkçe’ye girdiği görülmektedir. Strateji sözcüğünün Türkçe anlamları, “1. İzlem”, “2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, iktisadi, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş” olarak verilmektedir.⁴⁹

Stratejinin, iş yaşamında bilinen en eski uygulamalarının, Antik Yunan çağında, Socrates zamanına kadar gittiği savunulmaktadır.³ Socrates’in, bir general ile bir iş adamının görev ve sorumluluklarını karşılaştırdığı ve her iki durumda da, amaçlara ulaşmak için kaynaklarını verimli bir şekilde kullanılması gerektiğini ortaya koyduğu yaklaşımlar, o dönemde varolan Yunan şehir devletlerinin yıkılmasıyla ortadan kalkmış, Sanayi Devrimi’ne kadar geçen süreçte de stratejinin uygulamalarına rastlanılmamıştır.³ Strateji kavramının, yönetim alanında, tarihsel olarak geçirdiği aşamalar, dönemin barındırdığı şartlar, stratejinin döneme özgü taşıdığı anlamlar, o dönemde sürece katkıda bulunanlar ve strateji uygulamalarının kapsamına ilişkin detaylar üç ana dönem olarak Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Kavramının Tarihsel Süreci

Kapsam	Geniş Kapsam (Makro)		Dar Kapsam (Mikro)		Geniş Kapsam (Makro)	
Zaman	M.Ö. 3000	Yunan Şehir Devletlerinin Yıkılışı	Roma İmparatorluğu	Sanayi Devrimi	2. Dünya Savaşı Sonrası	Gelecek
Durum	- Ulusal pazarlar - Büyük, karmaşık ve ilişkisiz kurumlar		- Düşük sayıdaki üretici ya da satıcının bulunduğu ortam - Sınırsız kaynak erişimi - Ulusal pazarların eksikliği - Değişimi öngörme becerisindeki eksiklik - Durağan ortam		- Değişken ortam -Yeni teknoloji - Değişimi öngörme becerisi - Ulusal pazarlar - Belirsiz gelecekle başedebilme yeteneği	
Strateji Tanımı	- Amaçlara ulaşmak için kaynakların etkili kullanımı		- Amaçlara ulaşmak için kaynakların etkili kullanımı		-Kaynaklardan azami şekilde yararlanılarak amaçlara ulaşmak için iç ve dış ortamın tahlil edilmesi.	
Katkıda bulunanlar	- Antik Yunan çağı yazarları; Homer, Euripides ve Socrates		- Shakespeare, Kant, Mill, Hegel, Montesquieu, Clausewitz ve Tolstoy		-Von Neumann ve Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols, Steiner, Miner, Mintzberg, Hofer ve Schendel	
Strateji uygulamaları	- Özel kesim, Ordu, Devlet		- Ordu, Kamu kesimi		- Özel kesim, Ordu, Devlet	

*History of the Scope of Strategic Management*³

Strateji kavramıyla ilgili olarak, 1947’de Oyun Kuramı’nın yazarları Von Neumann ve Morgenstern ilk çağdaş yazarlar olmuş, o tarihten itibaren geçen otuz yıl içerisinde birçok yazar tarafından, işletme stratejisi oluşturma ile örgütsel plan, strateji, idare ve yönetim gibi kavramları tanımlanmaya çalışılmış

ve alanyazında bir artış söz konusu olmuştur.³ Strateji Tanımlamalarının Tarihsel Sıralaması olarak sunulan tabloda (Tablo 2), kurumsal strateji ya da işletme stratejisi ile ilgili birçok farklı araştırmacı ve yazar tarafından strateji tanımı ortaya konulmuştur.

Tablo 2. Strateji Tanımlamalarının Tarihsel Sıralaması

Tarih	Katkıda Bulunanlar ve Strateji Tanımlamaları
1947	Neumann ve Morgensten: Kurumların belirli durumlar için kararlaştırdığı bir dizi eylem ⁵⁰
1954	Drucker: Mevcut durumun tahlil edilerek, kaynakların ne olduğunun veya ne olması gerektiğinin ortaya konulması ve gerekli değişikliklerin yapılması ⁵¹
1962	Chandler: Uzun dönem amaçların belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması ve amaçlara erişim için kaynak tahsisinin yapılması ⁵²
1965	Ansoff: Ürün veya pazarın kapsamı, gelişim yönü, rekabet üstünlüğü ve birlikteliğinin kararlaştırıldığı bir karar verme kuralı ⁵³
1968	Cannon: Kurumun, amaçlarına ulaşması için rekabetçi olmasını gerektiren eylem kararları ⁵⁴
1969	Learned, Chrisfenson, Andrews ve Guth: Amaç, hedef, maksat ya da temel ilkeler ile bunları sağlamaya dönük plan şablonu, “kurumun nerede olduğunun veya nerede olması gerektiğinin” ve “ne tür bir iş yaptığının veya ne tür bir iş yapması gerektiğinin” belirtilmesi ⁵⁵
1971	Newman ve Logan: Kurumsal yapı ya da misyonla bütünleşik fırsatlardan yararlanmak için eylemleri başlatan, ileri görüşlü planlar ⁵⁶
1972	Schendel ve Hatten: Bir kurumun temel amaç ve hedefleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için temel eylem programlarının seçimi ve kurumun çevresiyle ilişkili kaynak tahsisinin temel şablonu ⁵⁷

Tablo 2. Strateji Tanımlamalarının Tarihsel Sıralaması (devamı)

Tarih	Katkıda Bulunanlar ve Strateji Tanımlamaları
1973	Uyterhoeven, Ackerman ve Rosenblum: Kuruma hem yön hem de tutarlık sağlar ve birçok aşamadan oluşur: stratejik görünüm, stratejik öngörü, kaynak denetimi, stratejik seçeneklerin keşfedilmesi, tutarlık denetimi ve son olarak stratejik seçim ⁵⁸
1974	Ackoff: Sistemi bütün bir şekilde etkileyen uzun dönem amaçlar ve bu amaçların izlenme yöntemleri ile ilgilidir ⁵⁹
1974	Paine ve Naumes: Kurumun amaçlarına ulaşması için belirli temel eylem şablonudur ⁶⁰
1975	McCarthy, Minichiello ve Curran: Kurumsal amaçlar ve kaynaklarla uyumlu iktisadi seçeneklerin seçimi ve bir çevre tahlilidir ⁶¹
1976	Glueck: Kurumun temel amaçlarına ulaşmasını garanti etmek amacıyla tasarlanan, birleşik, kapsamlı ve bütünleşik bir plandır ⁶²
1977	McNichols: İlkelerin oluşturulması ile bütünleşiktir: Kurumun temel amaçlarının belirlenmesine ve bu amaçlara ulaşmak için kurumsal beceri ve kaynakların kullanımına dair bir dizi kararın belirlenmesini içermektedir ⁶³
1977	Steiner ve Miner: Kurumun misyonunun şekillendirilmesi, iç ve dış dengeler ışığında amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için belirli ilke ve stratejilerin oluşturulması ve temel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için bu ilke ve stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmasıdır ⁶⁴
1979	Mintzberg: Kurum ve kurumun çevresi arasındaki arabulucu güçtür. Kurumun çevresi ile başedebilmesi için alınan kurumsal kararların gidişatındaki tutarlı yapı ⁶⁵

Tablo 2. Strateji Tanımlamalarının Tarihsel Sıralaması (devamı)

Tarih	Katkıda Bulunanlar ve Strateji Tanımlamaları
1979	Schendel ve Hofer: Strateji, kurum, çevresinde oluşan tehditlere ve fırsatlara karşılık verirken, kuruma hangi yöne gideceğine dair ipuçları sağlar ⁶⁶

*A Chronology of Recent Definitions of Strategy*³

Strateji, programlanamayan durumlar için hesaplanmış ve yerinde bir hareket tarzı olarak açıklanmaktadır.⁶ Araştırmacılar tarafından strateji sözcüğü, bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilirken,⁹ bir kuruluşun temel ve uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynak dağılımının yapılması ve eylem planının benimsenmesi olarak tanımlamaktadır.¹⁴ Strateji, etkinliği en üst seviyeye çıkarmak için arzu edilen sonuçlar, önceliklerin belirlenmesi ve kararlara rehberlik etme bakımından, başarıyı açık bir şekilde ifade eden ve yinelenen bir çerçeve olarak ifade edilirken,⁶⁷ kişilerin veya örgütlerin bir gelecek görüşüne sahip olması ve bu geleceğe ulaşabilmek için bütün kaynak ve enerjisini harekete geçirmesi, çevre ile ilgilenmek ve başa çıkmak üzere, kişilerin ve örgütlerin kaynak dağılımı üzerinde yoğunlaştığı bir eylem planı olarak da açıklanmaktadır.⁶⁸

Bir plan, bir yöntem ya da taktik (ploy), bir davranış biçimi (pattern), bir tutum (position) ve bir bakış açısı (perspective) olarak stratejinin beş farklı tanımı ve bu tanımlamalar aralarındaki ilişkiler aşağıdaki gibi ortaya konulmaktadır⁴⁰;

1) Bir plan olarak strateji, yöneticilerin veya önderlerin, örgüte nasıl yön vermeye çalıştıkları ve örgütlerinde, önceden belirlenmiş bir eylem tarzını nasıl oluşturdıkları ile ilgilidir.

2) Bir yöntem/taktik olarak strateji, kişileri, doğrudan, üstünlük kazanmak amacıyla çeşitli aldatma ve hile hamlelerinin yapıldığı açık bir rekabet alanına taşımaktadır.

3) Bir davranış biçimi olarak strateji, hareket tarzına odaklanmakta, bu davranış biçiminin hesaba katılmaması durumunda ise kavramların içleri boşalmaktadır. Strateji, böylelikle, örgütler için çok önemli bir olgu olan davranışlardaki tutarlığı bizlere öğretmektedir.

4) Bir konum olarak strateji, örgütün kendi yapısını inceleyerek, rekabetçi bir ortamda, nasıl bir yerde konumlanacağını ve rekabetle başa çıkabilmek, ondan korunmak ve onunla mücadele etmek için, mevcut konumunu nasıl koruyacağı konusunda teşvik edici bir görev üstlenmektedir.

5) Son olarak bir bakış açısı olarak strateji ise; ortak bir yapıda, maksat ve davranışlara ilişkin merak uyandıran soruların sayısını artıran bir özellik taşımakta, bu bakış açısı da, kurum çalışanlarının niyet ve eylemleri aracılığı ile paylaşılmaktadır.

Araştırmacı bu beş tanımlamayı vererek, stratejinin, alanyazında ve yaygın olarak kullanıldığı gibi, sadece, savaşta düşmanla veya rekabetçi iş dünyasında rakiplerle mücadelede başarılı olabilme düşüncesi olmadığı vurgusunu yapmakta ve bu beş farklı tanımlamanın, stratejinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağını belirtmektedir.⁴⁰

2.2. Stratejik Yönetim

Teknolojide yaşanan hızlı ve ani gelişmelerin etkisiyle güngeçtikçe belirsiz hale gelen çevresel şartlar ve gelecekle mücadele edebilme çabaları, kurumların karar verme sürecine, doğrudan ve çözümsel olarak yaklaşımı da teşvik etmiştir.³ Bir kurumun faaliyet gösterdiği ortamda ortaya çıkan değişiklikler, kurumsal becerilerin, zaman zaman da amaçların değiştirilmesini gerektirmekte, kurumsal amaçlardaki değişiklikler de kurumsal becerilerdeki değişikliği gerektirmekte ve bir kurumun çevresinde meydana gelen değişikliklere aynı oranda yanıt verebilme becerisi önemli hale gelmektedir.⁴³ Strateji ve stratejik yönetimin, sürekli değişen ortam şartlarında, kurumsal sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevlerinin olduğu fark edilmeye başlanmış,^{6,7} stratejik yönetim, özel kesim kuruluşlarında planlamanın en çağdaş biçimi olarak ortaya çıkmış ve kurumların stratejilerini nasıl planlayacaklarını ve uygulayacaklarını değiştiren bir teknik olmuştur.⁷

Stratejik yönetim alanındaki değişikliklerin ve gelişmelerin daha iyi anlaşılabilmesi için bu alanın başlangıç noktasının ve tarihsel gelişiminin ortaya konulmasında fayda görülmektedir.⁶⁹ Stratejik yönetimle ilgili alanyazın incelendiğinde, Igor Ansoff'un kurumsal planlama ve stratejik yönetim tekniğinin öncüsü ve bu tekniğin gelişimine çok önemli katkılarda bulunan kişilerden biri olduğu görülmektedir.^{6,42,70,43,3,69} Stratejik planlama kavramının bilinirliği, Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" adlı kitabı ile artmış, Ansoff'un yanı sıra, Drucker ve Steiner de, planlama sisteminin, kurumsal başarıya katkıda bulunan önemli bir işlevi olduğuna dair birçok kitap ve makale yayımlayarak, planlama alanyazınına çok önemli katkılarda bulunmuşlardır.^{71,72} Furrer ve ark. tarafından, stratejik yönetim ile ilgili tarihsel gelişim sürecinin ortaya konulduğu araştırmada, stratejik yönetimin ortaya çıkış noktasının, Ansoff'un "Corporate Strategy (1965)" adlı eserinin yanı sıra, Alfred Chandler'in "Strategy and Structure (1962)" ve Learned

ve ark.'nın "Business Policy: Text and Cases (1965)" adlı eserlerine de dayandırılabilceği vurgulanmaktadır.⁶⁹ Araştırmacılar, stratejik yönetimin gelişimini 1980'lere kadar üç ayrı grupta ele almakta, *1960 öncesi dönemi; alanın öncüleri, 1960'ları; stratejik yönetimin ortaya çıkışı, 1970'leri ise; araştırma eksenli döneme geçiş dönemi* olarak nitelendirmektedir.⁶⁹

Stratejik yönetim, bir kuruma, gelecekteki yönünü belirlemesine yardımcı olan, faaliyet gösterdiği ortam içerisindeki mevcut konumu ile kurumsal olarak güçlü ve zayıf yönlerini sistemli olarak değerlendirmesini gerektiren, stratejik düşünce ve eylemsel kararları kurumun tüm birimlerinde ve bütüncül bir şekilde bir araya getiren, kurumsal değerlerin, sorumlulukların ve planlama becerilerinin oluşturduğu bir sistemdir.^{42,43} Gelecekte nerede olmak istenildiğini belirleyen ve söz konusu geleceğe ulaşmak için, bir eylem planı aracılığıyla değişimi etkili bir biçimde yöneten kurumlar, stratejik olarak yönetilen bir kurum olarak nitelendirilebilecektir.⁷³ Nag ve ark., stratejik yönetim alanındaki makalelerde, farklı araştırmacılar tarafından ortaya koyulan tanımlamalara yer vermişler ve bu tanımlamalar üzerinde fikir birliğine varılanları belirlemeye çalışmışlardır.⁷⁴ Buna göre, stratejik yönetim, bir kurumun örgütlenmiş eylemlerine yardımcı olan ortak amaçlar sisteminin yaratılması ve korunması için yapılan kurumsal düzenlemeler,⁷⁵ kurumlara, amaçlar ile ilişkili kaynakların en etkin biçimde kullanılması için iç ve dış çevre analizini zorunlu kılan bir teknik,³ çevrelerindeki rekabet, fırsat ve kısıtlamalar karşısında, kurumlarını bir düzene sokabilmek için, büyük kurumların üst düzey yöneticileri tarafından bir stratejinin geliştirilmesi ve kullanılması süreci,⁷⁶ kurumsal ilkelerin oluşturulması ve daha önceden belirlenen hareket tarzının yeni durumlarda uygulanması ile ilgili bir dayanak⁶ olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Daha genel bir ifade ile, stratejik yönetim, bir kurumun varlık nedeninin ne olduğunun, şu anda ne yaptığının ve gelecekte ulaşmak istediği hedeflerin ortaya konulduğu bir yönetim şekli olarak açıklanmaktadır.⁴¹

Stratejik yönetim, sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil, aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamalarının başarısının denetlenmesini de kapsamaktadır.²¹ Stratejik yönetimin, stratejik planlama ile diğer yönetim işlevlerini bütünleştiren bir süreç olduğu da ifade edilmektedir.⁷ Stratejik yönetim, stratejik planın geliştirilmesi ve güncelleştirilmesini sağlarken, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için kurumsal tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını da içermektedir.^{8,77} Stratejik yönetim; *a) stratejilerin oluşturulması (geliştirilmesi ve stratejik planlama), b) stratejilerin uygulanması ve c) stratejilerin gözden geçirilmesi (değerlendirilmesi) ve denetimi* olmak üzere üç aşamadan oluşan bir yönetim sürecini kapsamaktadır.^{78,9,46,79} Stratejik yönetim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

a) Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT (Strengths: Güçlü yönler, Weaknesses: Zayıf yönler, Opportunities: Fırsatlar, Threats: Tehditler) analizi yapılır. Vizyon ve misyon (özellikler) bildirimleri hazırlanarak, ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli husus stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

b) Stratejilerin uygulanması: Üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve hareket planlarının uygulanması yapılır.

c) Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilir ve gerekirse stratejik planlamada değişiklikler yapılır.

2.3. Planlama

Günümüzün siyasal ve iktisadi yaşamındaki belirsizlikler ve ortaya çıkan ani gelişmeler, hem kamu hem de özel kesimdeki kurum veya kuruluşların faaliyetlerini son derece değişken bir zemin içerisinde sürdürme zorunluluğunu getirmiştir. Bu durum, geleceğin planlanması ve bu süreçte kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yönetimin temel işlevlerinden biri olan planlamanın çok daha etkin bir biçimde kullanılmasını da beraberinde getirmiştir. Kamu ya da özel kesimde faaliyetini sürdüren bir kuruluş, hangi yöne doğru gittiğini belirlemek için öncelikle, tam olarak nerede olduğunu, daha sonra ise nereye gitmek istediğini ve ulaşmak istediği yere nasıl erişeceğini bilmek isteyecektir. Planlama tüm bu faaliyetler için yapılan çok zekice bir hazırlıktır.¹⁶ Yönetimin beş işlevinden ilkinin oluşturan planlama, geleceğe yönelik bir eylem olması ve diğer tüm işlevlerin başlangıcını oluşturması nedeniyle en önemli işlevdir.¹³ Tüm yönetim işlevleri birbiri ile bağlantılı olup, planlama bu yönetim işlevleri içerisinde, bir kurumun yönetsel işlevine dönük olarak yürüttüğü en önemli faaliyettir.^{80,14} Planlama olmadan, örgütlenecek, çalıştırılacak, seçilecek, motive edilecek ve denetlenecek hiçbir şey olamayacaktır.¹⁴

Planlama, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “hükümet tarafından ulaşılabacak amaçları belirleyen, tarım, ulaşım, sanayi vb. kesimlerdeki artış ölçüsünü tespit eden ve uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren iktisadi ve sosyal programın belli süreler için hazırlanması işi” olarak verilmektedir.⁴⁹ Faaliyet alanı ve hizmet sunduğu kitle bakımından en büyük kurumdaki en küçüğüne kadar tüm kurumlar planlama süreci ile iç içe olup kurumun nereye

gitmekte olduğunu ve nereye gideceğini planlama belirlemektedir.¹⁸ Planlamaya olan gereksinim, yoğunlukla, günlük ve hızlı ani değişikliklerin yaşandığı pazar ekonomilerindeki modern örgütlerin, ayakta kalabilme, faaliyetine devam edebilme ve gelişebilme çabasıyla kaynaklanmaktadır.¹⁴ Planlama, geleceği değerlendirme, amaçları belirleme bu amaçları elde edecek yolları tasarlamaktır. İş hayatında; kişiye ya da kuruma fayda getirecek ve ona daha iyi koşullar sağlayacak beceriler ile ilgilidir.¹⁵ Planlama, amaçlara ulaşmak amaçlı tasarlanan hareket tarzının, bilinçli bir şekilde belirlenmesidir. Koontz, planlamayı, gelecekte yapılacak eylemleri, gelecekte, başka bir şekilde gerçekleşmeyecek hale getirme işlevi olarak açıklamaktadır.⁸⁰

Planlamanın üstünlükleri ve kazanımları; kaynakların etkin kullanımı, faaliyet giderlerindeki tasarruf, belirsizliklerin azaltılması, rekabet gücünün artması, etkili bir eşgüdümün sağlanması, yüksek motivasyon ve etkili bir denetim olarak sıralanmaktadır. Planlama, kurumsal amaçlara ulaşmak için neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden karar verilmesi, gelecekle ilgili varsayımlarda bulunarak ve bilgiyi kullanarak, gerekli etkinliklerin açık ve kesin bir biçimde ifade edilmesidir.¹⁴ Planlama sayesinde, hedefler belirlenerek örgütsel başarı için standartlar tespit edilirken, örgüt içerisindeki aktörler de nereye varmaları gerektiğini bilecekler ve istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespitini yapabileceklerdir.¹⁹ Zaman zaman plan ve planlama kavramları birbirlerinin yerlerine kullanılan kavramlar olmaktadır. Plan ile amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçlar, gidilecek yollar ve yöntemler, kaynaklar ve kaynakların tahsisi belirtilirken, planlama ile bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçten söz edilmektedir.⁸

2.4. Stratejik Planlama

Ansoff, çağdaş yönetim yöntemlerini dönemsel olarak ortaya koyduğu araştırmasında, sırasıyla, 1950’lerde uzun dönem planlamanın, 1960’larda da stratejik planlamanın ortaya çıktığını belirtirken, 1980’lerde uzun dönem planlama tekniğinin yaygın olarak kullanıldığını, stratejik planlamanın ise geniş bir kesim tarafından bu dönemde yavaş yavaş kabullenilmeye başladığını vurgulamaktadır.⁵ Benzer şekilde, Mintzberg, stratejik planlama kavramının, 1960’larda ortaya çıktığını ve Igor Ansoff’un “Corporate Strategy” adlı kitabı ile de bilinirliğinin arttığını ifade etmektedir.⁷¹ Araştırmacılar, stratejik planlamanın, 1950’li ve 1960’lı yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri merkezli birçok şirkette rağbet görmesi nedeniyle alt bir disiplin olarak ön plana çıktığını belirtmektedir.⁸¹ 1960’larda, üst düzey yöneticiler, kurumlarının uzun dönem hedefleri ve kaynak kullanım yöntemleriyle ilgili olarak, geniş kapsamlı kararlar üzerine yoğunlaşmışlar, bu nedenle “stratejik” kavramı, o yıllarda, daha çok “uzun dönem” veya “kapsamlı” olarak tanımlanmıştır.⁷ Stratejik planlamanın, 1970’lerde bu konuda yetişen uzmanlar tarafından geliştirildiği ve yaygınlaştırıldığı, General Electric gibi stratejik planlamanın öncülerinden olan kurumlarda, işletme yönetimi mezunlarının, planlama için kurumun üst düzey yöneticileri ile strateji oluşturma üzerinde çalışmaya başladıkları belirtilmektedir.⁷ Plan türleri olarak da, 1960’larda master planın, 1970’lerde uzun dönem planlamanın, 1980 ve 1990’larda ise stratejik planlamanın rağbet gören ve bu dönemlerde yaygın olarak kullanılan plan türleri olduğu, daha önce uzun dönem planlama olarak adlandırılan planlamanın, günümüzde daha analitik ve kapsamlı bir planlama türü olarak kabul gören stratejik planlama olarak adlandırıldığı vurgulanmıştır.^{20,21} Stratejik planlamaya olan ilgi son yıllarda, özellikle de 1980’lerden sonra, sadece özel kesim kuruluşlarında değil, kamu ve üçüncü kesim olarak nitelendirilen sivil toplum kuruluşlarında da giderek artmıştır.^{9,82}

Yazını 1960'lı yıllarda oluşmaya başlayan stratejik planlama, daha çok özel kesim kuruluşlarının dış çevrede oluşan fırsatları kullanabilmesini ve tehditlere karşı durabilmesini, dolayısıyla rekabetçi konumunu geliştirebilmesini sağlamak üzerinde yoğunlaşan bir planlama ve yönetim aracıdır.^{47,21} Stratejik planlamanın, kurumlar için, yetkilerini kullanarak ve misyonlarını gerçekleştirerek, bir kamu değeri yaratmalarına yardımcı olmak anlamına geldiği, bunun başarılabilmesi için de, “kurumun ne olduğunu”, “neyi, neden yaptığını” şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel kararların ve eylemlerin oluşturulması gerektiği savunulmaktadır.⁸³ Araştırmacılar, bu kararların oluşturulmasının, katılımcılığı örgütleyen, stratejik eylem için fikirler üreten, kazanan bir güç birliği oluşturan ve stratejileri uygulayan birbirinden bağımsız bir dizi eylemi gerektirdiğini de belirtmektedir.⁸³ Stratejik planlama, bir kuruma ne olduğuna, neyi, neden yaptığının ilişkin rehberlik eden ve bunu şekillendiren temel kararların ve eylemlerin oluşturulması için disipline edilmiş bir faaliyettir.^{41,1,24,46,73,23}

Stratejik planlama, araştırmacılar tarafından; örgütlerin ya da toplulukların, çevrelerinde oluşabilecek yeni durumlara etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri için tasarlanan bir plan türü,⁴¹ bir örgüte, ne olduğunu, neyi arzuladığını ve bu arzusunu nasıl yerine getireceğine dair rehberlik eden ve bunu şekillendiren kararların ve uygulamaların yürütüldüğü disiplinli bir süreç²² bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren ve sonuç almaya yönelik çabaların bütünü,^{84,85} farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren ve kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreç,⁷⁹ yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracı, bir yönetim planlaması modeli, artan teknolojik ve idari gelişmelere uyum sağlamak için yapılan her türlü yatırım, geleceği tanımlama, kurumun 5, 10 ve daha fazla yıl sonra nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi ile kurum hedeflerinin tümüne birden ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir süreç,⁸⁶

genel amaçlara erişmek için, örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirleme ve örgütsel kaynakları bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabaları¹³ olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik planlama, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda (KMYKK), kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, başarımlar ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan türü olarak ifade edilmektedir.³⁹ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Klavuzu, 2. Sürümde (2006) ise, stratejik planlama, değişimin planlanması, gerçekçi, kaliteli yönetimin aracı, girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklanan katılımcı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.⁷⁹

Günümüzde stratejik planlamaya olan gereksinim, ileriye yönelik politikalar üretme, iyi durumun sürekliliğini sağlama, daha güçlü olma, güçleri birleştirme, amaç-araç uygunluğunu sağlama, değişimlere karşı esneklik, eldeki güçleri etkin kullanma, kurumun çevreye uyumunu sağlama, geleceği yönetme ve geleceğe yönelik düşünme olarak belirtilmektedir.⁸⁶ Araştırmacı, dünyada stratejik planlamayı tetikleyen faktörleri ise; genel olarak teknolojiye hızlı gelişme, küreselleşme, bilgi ekonomisi, tek dünya pazarı, iktisadi güç odaklarının etkinliği, çevre korumacılığı ve kentleşme, iktisadi büyümedeki dengesizlik, tüketim eğilimlerinin değişmesi ve tüketici bilincinin oluşması, ürün farklılaşması ve kalite devrimi, büyüme ve refah artışının tüm kesimlere yaygınlaştırılma istekleri, küresel mali ve iktisadi krizler ve kendini yetiştiren ve sürekli değişime açık, çalışan görünümü olarak ele almış, bu faktörlerin stratejik planlamanın bölgesel ve küresel anlamdaki gelişimini ve yayılmasını hızlandırdığını vurgulamıştır.⁸⁶

Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlama yaklaşımı ile amaçlanan noktalar ise; politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi olarak belirtilmektedir.⁸⁷ Kriemadis ve Theakou, stratejik planlamanın kabul gören bir araç oluşu nedeniyle, uluslararası düzeyde, kurumlar tarafından, stratejilerinin bütünleşik bir parçası olarak yaygın bir şekilde kullanıldığını belirtirken¹⁷, Sallis, stratejik planlamanın asıl anlamlı yönünün, üst düzey yöneticilerin ilgisini, günlük problemlerden uzaklaştırarak, kurumun temel amaçlarına ve kurumun hizmet verdiği kesimle olan iletişime odaklanması olduğunu vurgulamaktadır.⁸⁸ Koteen, stratejik planlamanın, asıl planlamayı gerçekleştirmediğini veya uygulamadığını, kapsamlı bir sürece, standartların, göstergelerin, değerlerin, prensiplerin, stratejilerin ve amaçların belirlenmesi yönünde rehberlik ettiğini vurgulamaktadır.⁷ Araştırmacı, bu nedenle, stratejik planlamacıların ve yöneticilerin, stratejik planlamayı, tek başına ve soyutlanmış bir kavramdan çok, başarımlı geliştirmeye yönelik yönetim uygulamaları ile bütünleşik bir kavram olarak anlamaları gerektiğini belirtmektedir.⁷

Her yönetim aracının amaçladığı gibi, stratejik planlamada da amaç işlerin daha iyi yapılması olup, stratejik planlama, bir organizasyonun vizyonuna ve önceliklerine odaklanmasına yardımcı olabilecek, hem “yönetimsel” hem de bir “önderlik” aracıdır. Önderlik aracı olarak, başarılı bir stratejik planlama süreci, kurumu, “doğru şeyi mi yapıyoruz?” sorusuna eğilmeye teşvik ederken, yönetimsel bir araç olarak, etkili bir stratejik planlama süreci “işleri doğru mu yapıyoruz?” sorusuna odaklanmaktadır.⁸¹ Sallis, stratejik planlamanın, toplam kalite yönetiminin en önemli dayanaklarından biri olduğunu, uzun dönem planlamasını net bir şekilde ortaya koyamayan bir kurumun kalite geliştirmeye yönelik bir planlama da yapamayacağını vurgulamaktadır.⁸⁸ Araştırmacı, kalitenin

birdenbire sağlanamadığını, kaliteli hizmet üretebilmek için planlamaya ihtiyaç duyulduğunu, bir kurumun stratejisinde kalitenin önemli bir dayanak olması gerektiğini ve özenli bir planlama süreci kullanılarak, kaliteye sistemli bir şekilde yaklaşılması gerektiğini savunmaktadır.⁸⁸

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları birbiri ile karıştırılıp birbirlerinin yerine geçebilecek şekilde kullanılmıştır.^{2,8,29,9,89} Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir işlevi, yani olağan bir uygulaması olarak kabul edildiğinden stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimini özdeş gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Stratejik planlama, en önemli işlev olsa da stratejik yönetimin temeli değildir. Stratejik planlama kaynakların yönetilmesi, yürütülmesi, denetimi ve değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Stratejik yönetim, stratejik planın geliştirilmesi ve güncelleştirilmesini sağlar.⁸ Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için kurumsal tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması iken, stratejik planlama ise bir kurumun neyi, niçin yaptığına ve ne olduğuna rehberlik eden ve şekillendiren eylemlere ve temel kararlara ulaşmak için disiplinli bir çaba olarak tanımlanmıştır.⁷⁷ Stratejik yönetim, bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistemli, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirmiştir.²⁹ Bryson, stratejik yönetimin, bir kurumun, şu anda ne yaptığının, varlık nedeninin, ne olduğunun ve gelecekte ulaşmak istediği hedeflerin ortaya konulduğu bir yönetim şekli olduğunu⁴¹, Erkan, stratejik yönetimin, sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil, aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının denetlenmesini de kapsadığını vurgulamıştır.²¹ Stratejik planlama kavramı, en önemli karar ve eylemlere odaklanmış bir yönetimi öngörür. Stratejik yönetim ise, stratejik plana göre daha uzun vadeli bir bakış açısı ve öncelikler gerektirir ve kuruluşun içinde bulunduğu

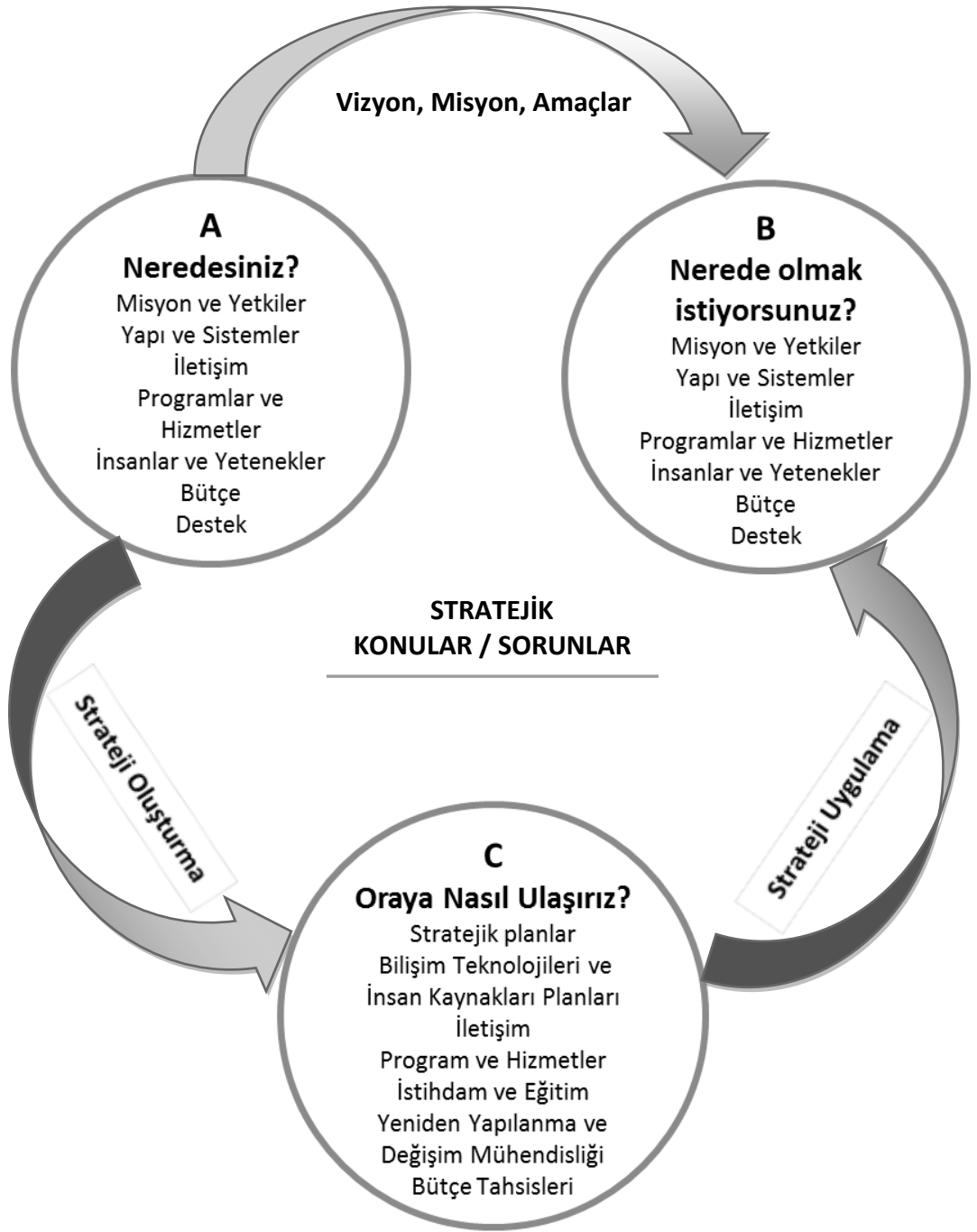
ortamın sürekli değiştiği varsayımını da içerir.⁹⁰ Aşın, stratejik yönetimin bir zihniyet, stratejik planlamanın ise bir uygulama tekniği olarak dşnleebileceğini vurgularken, iki kavram arasındaki temel farkları şu şekilde özetlemiştir; a) stratejik yönetim, stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır, b) stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran bir yönetim iken, stratejik planlama bunun bir parçası ve aracıdır, c) stratejik yönetim, bir düzen olarak bütün yönetim kademelerinde stratejik planlama, başarı (performance) planlama, bt planlama ve başarı değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım işlevlerinden oluşan bütünleşik bir yapı iken, stratejik planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir.²

Yılmaz, stratejik planlama ile öncelikle iyi yönetimin hedeflendiğini, stratejik planlama ile misyona dayalı kamu yönetiminin gelişeceğini, zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle de önüne çıkan firsatlardan en st düzeyde yarar elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısının artacağını, girişimci ve rekabetçi işlevlerin ön plana çıkacağını, böylece kamu yönetimlerinin daha çok müşteri odaklı hizmet vereceklerini, kurumların sahip olacakları vizyon sayesinde ise geleceği öngörebilen bir nitelik kazanacaklarını vurgulamıştır.⁴⁸ Erkan, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları arasındaki bir farkın da terimleri kullanan kesimlerden ortaya çıktığını, akademik çevrede, stratejik yönetimin, daha yaygın bir terim olarak kullanıldığını, kamu kesiminde ise stratejik planlamanın daha fazla kabul görmekte olduğuna vurgu yapmıştır.²¹ Mevcut araştırmada da, gerek yasal düzenlemelerde, gerekse uygulamada kullanılan terimin stratejik planlama olması, araştırmanın KMYKK kapsamındaki bir kamu kuruluşu olan üniversitelere yönelik olması ve araştırmanın yönetim sürecini ağırlıklı olarak planlama boyutu

ile ele alması nedeniyle, stratejik planlama teriminin kullanılması uygun görülmüştür.

2.4.1. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama; sürekli değişen çevre şartlarına karşı “en iyi nasıl mücadele edilebilir” hususunda kararların alındığı, kurumsal önceliklerin belirlendiği, kurumsal kararlılığın inşa edildiği, kaynak tespitinin ve tahsisinin yapıldığı sistemli bir süreçtir.⁸¹ Bryson ve Alston da stratejik planlamanın, genel olarak planla sonuçlanan bir süreç olduğunu, sürecin kendisinin de stratejik olarak düşünülüp, planlanması gerektiğini, aslında bu sürecin, sonuçta ortaya çıkan herhangi bir plan kadar önemli olabileceğini vurgulamaktadır.⁷³ Stratejik planlama süreci ile ilgili birbirini tamamlayan birçok farklı görüş ortaya konmuş, bu farklı görüşlerin, farklı insanlarda farklı yankılar uyandıracak savunulmuştur.^{81,73} Stratejik planlama süreciyle ilgili olarak, ortaya konulan ve alanyazında sıklıkla karşılaşılan, en yaygın, en temel ve en anlaşılır görüş olan “Stratejik Planlamanın ABC’si (The ABCs of Strategic Planning)” Şekil 1’de verilmektedir.⁷³



Şekil 1. Stratejik Planlamanın ABC'si

Bryson ve Alston'a göre, stratejik planlama sürecinde, bir kurum kendisini üç temel noktada sorgulamalıdır.⁷³ Bunlar;

a) “biz kimiz?”, “ne yapıyoruz?” ve “neden yapıyoruz?” sorularını sormalıdır. Bu ilk soruların yanıtları, kurumun mevcut durumu ve stratejik planı için temel noktayı oluşturacak ve belgelendirecektir. Planlamaya katılanlar, sıklıkla, bunların zaten bilindiğini düşünse de, sorular incelendiğinde ve yanıtlar sistemli bir şekilde belgelendirildiğinde, sürece katılanların, hemen hemen her zaman olduğu gibi, farklı yeni görüşlerin ortaya çıktığını, aslında tam olarak bilinmeyenler olduğunu fark ettikleri görülecektir. Planlamanın başlangıcındaki bu sorular ne kadar iyi irdelenir ve titizlikle yanıtlanırsa, planlamanın tümü için de bir yapılandırma ve ilerleyen süreçteki olası değişiklikler de daha iyi sağlanabilir.⁷³

b) “Gelecekte ne olmak ve ne yapmak istiyoruz?” ve “neden?”: Bu ikinci soru “biz ve diğer paydaşlarımız gelecekte nerede olmak istiyoruz?” ile “şu anda neredeyiz?” sorularına yanıt arar. Stratejik olarak yönetilen bir kurum, arzu edilen gelecek kurum çalışanları tarafından tanımlandığında ve oraya, etkili stratejiler ve uygulamalar yoluyla ulaşmak için birlikte etkin bir biçimde çalıştıklarında, farklı bir yöntem edinir.⁷³

c) Buradan oraya nasıl ulaşacağız? Bu sorunun yanıtı, bizlere nerede olduğumuz ile nerede olmak istiyoruz arasındaki boşluğu nasıl dolduracağımızı verir. Bu boşluk, kurumun ihtiyaçlarına işaret eden stratejik sorunlardan oluşmaktadır. Bu sorunlar öncelikle tanımlanmalı ve daha sonra bu sorunlara etkili bir biçimde yanıt verecek stratejiler ve eylem planları oluşturularak ve uygulanarak sorunların üzerine gidilmelidir.⁷³

Bir kurumun veya kuruluşun uygulamaya alacağı her türlü stratejinin belirlenmesi için yaptığı çalışmalar ve izlediği süreçler bütünü stratejik planlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlama süreci, herhangi bir kurumda, dinamik çevre şartlarında çalışanların, aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için, düzenli olarak kurumsal amaçları ve

öncelikleri belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme süreci olarak adlandırılmakta olup temel olarak bu süreç; analiz, değerlendirme ve geliştirme olmak üzere 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Bu üç temel aşama içerisinde alt adımlar mevcuttur.^{91,28}

Şekil 2’de verilen stratejik planlama modeli ile stratejik planlama süreci, alt aşamalar ve süreçteki işlevlerin birbirleri olan etkileşimleri daha açık olarak görülmektedir. Şekil 2’de de görüldüğü gibi, stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıda verilmektedir.^{28,85}

- 1) Örgütsel değerler ve ilkelerin belirlenmesi
- 2) Vizyonun belirlenmesi
- 3) Misyonun belirlenmesi
- 4) İç çevre analizinin yapılması
- 5) Dış çevre analizinin yapılması
- 6) SWOT analizinin yapılması

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

Stratejik planlamanın temel bileşenleri, stratejik planlama faaliyetine temel oluşturacak plan öncesi tahliller, kuruma yön verecek olan misyon ve vizyon, uzun vadeli stratejik amaçlar ile orta ve kısa vadeli hedefler, faaliyetler ve projelerdir.⁸¹ Planlama sürecinde gündeme gelen soruları yanıtlamak için seçimler yapılması gerekmekte, bu nedenle, stratejik planlamanın temelinde karar verme yatmaktadır. Stratejik planlama, temelde, “neredeyiz?, nereye varmak istiyoruz?, nasıl varırız?, nasıl ölçer ve değerlendiririz?” sorularının yanıtını aramaktadır.⁹⁰ Görüldüğü üzere, stratejik planlama süreci ve bu süreçteki işlevler araştırmacılar tarafından genel olarak birbirine çok benzer ya da birebir şekilde ele alınmış, sadece, bu süreçteki aşamaların adlandırılması sırasında veya süreçteki aşamalara verilen öncelik sırasında bir takım farklılıklar ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki bölümde stratejik planlama sürecindeki aşamalar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Stratejik planlama süreci vizyon ile başlar. Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir. Vizyon ifadesi örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır. Başarılı bir vizyon, müşteri odaklı, yapılabilir, zorlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılabilir olmalıdır.⁸⁵ Vizyon

firmanın gelecekte ulaşması istenilen durumu anlatan genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı ifadedir. Vizyon firmaya ve çalışanlara yol ve hedef gösterir.²¹ Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturan, kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir fadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır.⁷⁹

Stratejik planlama sürecinin diğer bir ögesi olan misyon kavramı, örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, “niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.¹⁷ Misyon örgütün uzun vadeli yönünü gösteren temel bir ifadedir. Geçerliliğini genellikle uzun süre korur. Değişen çevre şartlarına örgütün uyum sağlamasını engellememesi için ayrıntıları içermeyen bir şekilde yazılır. Ancak, misyonun genel ve değişen şartlara uyabilecek şekilde ifade edilme isteği onun yön çizme işlevini yok etmemelidir. Misyon, vizyon ile birlikte, stratejik planların dışa dönük yüzünü oluşturur. Kamu ve kar gütmeyen kuruluşlar hariç tutulduğunda, stratejik planın diğer ögeleri genellikle kamuoyu ile paylaşılmaz. Oysa, misyon halkla paylaşılan bir ifadedir. Örgütün ne yapmaya çalıştığı ve bunu kimin için ve nasıl yapacağı konusunda temel bilgiyi örgütün çalışanları ile birlikte örgüt dışındakilere verir.²¹ Stratejik planların geneline yol gösterici bir işlev üstlenen iyi hazırlanmış misyon ifadelerinde dokuz ögenin bulunması önerilmektedir. Bunlar; müşteriler, ürünler hizmetler, yer, teknoloji, hayatta kalma, ilkeler, öz-benlik, toplumsal imaj olarak ifade edilmektedir.⁷⁷

Temel değerler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler, kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik

eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.⁷⁹

Misyon ve vizyon bildirimleri örgüt için genel bir yol çizmekle birlikte, tam olarak neyin, hangi düzeyde başarılmak istendiğini ortaya koymazlar. Amaç ve hedefler ise örgütün izlediğı stratejiler sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçları daha net bir biçimde ifade ederler. Amaç ve hedefler, ulaşılacak istenilen noktaya nasıl ulaşılabilceğini değil ulaşılacak istenen noktanın ne olduğunu tanımlarlar. Amaçlar ulaşılacak istenen noktayı ortaya koyan genel ifadelerdir. Örgüt içindeki programlara, program gruplarına ve işlevsel birimlere yol gösterirler. Diğer bir deyişle misyonun bütün örgüt için üstlendiğı yol gösterici görevi, programlar ve işlevsel birimler için amaçlar üstlenir. Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediğı sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik belirli ve ölçülebilir alt amaçlardır.⁷⁹

Amaçlar belirlenirken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır⁷⁹;

1) Misyonun gerçekleştirmesine katkıda bulunmalı, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.

2) Sonuçları ifade etmeli, ancak bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını açıklamamalıdır.

3) Amaçla ortaya konulan durum iddialı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır.

4) Belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır.

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir. Dış çevre analizi ise örgütün kendisi ile ilgili ancak kendi dışındaki etmenlerden oluşur. Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir.⁸⁵

SWOT sözcüğü, örgütün güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harferinden oluşmuştur. Dış çevre analizi ile saptanan, olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasına SWOT adı verilmektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejilerin oluşturulmasına olanak verir. SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model, hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır.

2.4.2. Stratejik Planlamanın Geleneksel Planlamadan Farkı

Stratejik planlamanın zaman zaman uzun dönem planlamanın başka bir biçimi olduğu düşünülse de uzun dönem planlama ile stratejik planlama arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.^{26,81} Allison ve Kaye, uzun dönem planlamada, genellikle, gelecekle ilgili mevcut bilginin yeterli olduğu, mevcut şartların gelecekte de var olacağı ve varolan plannın da uygulama süreci boyunca geçerliğini koruyacağı varsayımının yapıldığını, 1950'li ve 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinin son derece durağan ve tahmin edilebilir bir yapıda olması nedeniyle de uzun dönem planlamanın o dönemler için çok kullanışlı ve yaygın bir planlama türü olduğunu belirtmektedir.⁸¹ Paris,

araştırmasında uzun dönem (geleneksel) planlama ile stratejik planlama arasındaki farklılıkları çeşitli yönleri ile açıklamıştır.²⁷ Öncelikle, stratejik planlama, dış çevreye ve dışsal etkenlere uzun dönem planlamadan daha hassas bir şekilde yaklaşmaktadır. Geleneksel uzun dönem planlama ise daha içe odaklı olup, amaçlar ve hedefler, kurumun faaliyetini yürüttüğü büyük düzenlerle çok düşük bir düzeyde ilintili olacak şekilde belirlenmiştir. Araştırmacı, uzun dönem planlamada, planlama faaliyetinden etkilenen paydaşların, planlama sürecine çok düşük bir seviyede dahil edildiğini, stratejik planlamanın ise iç ve dış paydaşlardan gelen istek, beklenti ve gereksinimler doğrultusunda hazırlanmakta olduğunu vurgulamıştır.²⁷ Araştırmacı, uzun dönem planlamada amacın, genel olarak mevcut durumu korumaya yönelik olduğunu, planlama sürecinde görev alan kişilerin yeniden yapılanma sürecinde çok fazla bir etkinliğe sahip olmadığını ve bunun için de bir çaba sarf edilmediğini, stratejik planlamanın ise, daha çok beklenen ve beklenmedik değişiklikler ışığında kurumun misyonuna tekrar tekrar yön vermeye odaklanmış bir niteliğe sahip olduğunu belirtmiştir.

Erdem tarafından, stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran dört özellik; zaman ve uyum, verilerin niteliği, verilerin sayısı ve kurumsal seviye olarak verilirken, uzun süreli planlamada kullanılan verilerin doğru ve değişmez olarak kabul edildiğini, stratejik planlama ile gelecekte beklenmedik olaylar karşısında kurumun nasıl davranması gerektiğinin planlandığı, süresi itibariyle stratejik planlamanın uzun süreli ancak sürekli bir planlama olarak diğer planlara yol gösterici nitelikte olduğu belirtilmektedir.⁸ Paris, iki plan türünün, vizyon açısından karşılaştırılması durumunda ise; uzun dönem planlamada vizyonun çok ciddi bir unsur olmadığını ve genellikle duruma odaklanıldığını, stratejik planlamada ise başarı ya da beklenen geleceğin vizyon etrafında şekillendirilip, geliştirilmekte olduğunu, buna ek olarak, uzun dönem planlamada, daha çok amaçlar ve hedefler üzerinde yoğunlaşılırken, stratejik planlamada ise daha çok sorunların belirlenmesi ve çözüme odaklanıldığını da

vurgulamaktadır.²⁷ Allison ve Kaye, uzun dönem plan, stratejik plan, faaliyet (operational) planı ve iş/işletme planının özelliklerini aşağıdaki gibi vermektedir⁸¹;

Uzun dönem planlamada; gelecek tahmin edilebilir olarak görülür, uzun dönem amaçlar üzerinde odaklanılır, faaliyetleri yıllık olarak planlamak için en olası gelecek varsayılır, geriye doğru çalışmalar üzerinde durulur ve gelecekteki üç yıldan beş yıla kadar ki süreçte her yıl ne yapmalıyız sorusuna yanıt aranır.

Stratejik planlamada; gelecek tahmin edilemez olarak görülür, planlamaya sürekli bir süreç olarak yaklaşılr, kurumun iç (güçlü ve zayıf yönler) ve dış (fırsatlar ve tehditler) değerlendirilmesi temelinde bir dizi olası gelecek dikkate alınır ve strateji geliştirme üzerinde durulur. Mevcut çevre şartlarının değerlendirilmesine dayanılarak “Doğru şeyleri mi yapıyoruz?” ve “Misyonumuzu gerçekleştirmek için kaynaklarımızı en iyi nasıl kullanabiliriz?” sorularına yanıt aranır.

Faaliyet planlamasında; kısa dönem (bir yıldan az) amaçların ortaya konulması üzerine odaklanılır, eylemlerin kiminle ve nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin daha detaylı planlama esaslıdır. Önümüzdeki yıl için ve/veya acilen misyonumuzu en iyi şekilde yerine getirmek için neye ihtiyaç duyuyoruz?” sorularına yanıt aranır.

İşletme planlamasının, genel olarak, sadece strateji ve amaçların değil, aynı zamanda gelir ve giderler üzerinde yapılan detaylı (en az üç yıllık değerlendirme) bir öngörüü de içermesi beklenir. İşletme sahipleri tarafından, kredi borçlarının ödenmesi ve paranın geri dönüşünün sağlanabilmesi amacıyla kullanılan ve yeterli miktarda kaynağın yaratılmasına dönük olarak, mevcut ve gelecekteki olası yatırımcıları ve alacaklıları ikna etmek yapılan planlamadır.

Bu konuda yapılan yazın taramasında, araştırmacıların büyük bir çoğunluğu genel olarak, geleneksel planlama yerine stratejik planlamayı önerirken, stratejik planlamanın, geleneksel, uzun vadeli/dönemli planlamaya göre belirsiz gelecekle baş edebilmek için geliştirilmiş çok daha güçlü bir araç olduğu üzerinde durmuşlar, stratejik planlamanın, geleneksel planlamadan daha işlevsel bir yöntem olarak, günümüz koşullarına göre daha uygun ve etkin bir yöntem olduğu konusunda fikir birliğinde olmuşlardır.^{28,29}

2.4.3. Stratejik Planlamanın Kurumsal Katkısı

Günümüzde, yöneticilerin kurumlarını yönetmeleri eskisi kadar kolay olmamakta, sürekli değişen çevre şartlarına ayak uydurma ve değişimi yakalama zorunluluğu, sadece, bunu başarabilen yöneticilerin, kurumlarını gelecek yıllara daha güvenli bir şekilde taşıyabilmelerine olanak sağlamaktadır. Aksi takdirde, kuruluşların başarısı sadece yöneticilerin kişisel gayretleri ve becerileri ile sınırlı olmaktadır.⁹¹ Bryson, kamu kesiminde veya kar amacı taşımadan faaliyet gösteren kuruluşların çevrelerinde meydana gelen ani değişikliklerin, bu kuruluşlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ve stratejik planlama olmadan, bu tip kuruluşların karşılaştıkları birçok zorlukla başa çıkmalarının olası gözükmediğini belirtmektedir.⁴¹

Stratejiler, kurumlara neyi başarmak istediklerini ve bunu nasıl başaracaklarını düşünmelerine yardımcı olmaktadır. Kurumlar, stratejilerini uygulamaya geçirerek ve stratejik hareket ederek, ilgisiz olaylar ve kısa vadeli oyalanmalarla boğuşmadan, kendileri için gerçekten önemli olan konulara odaklanabilir ve kaynaklarını da bu doğrultuda yönlendirebilirler.⁹² Aşgın ve ark., planlamanın, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olarak kamuda etkin bir yönetim ve harcama düzeninin kurulmasında başlangıç

noktasını oluşturduğunu, süreçlerle bütünleşmiş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırdığını, düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırarak kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirdiğini belirtmiştir.⁹⁴ Türk ve Ünsal, benzer şekilde, stratejik planlamanın, planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede temel bir araç olarak gündeme geldiğini vurgularken, Gunn, stratejik planlamanın kurumlar açısından, günümüzün son derece çalkantılı ve değişken yapısı ile mücadele edebilmek ve üstesinden gelebilmek için mükemmel bir yöntem olduğuna işaret etmiştir.^{18,25} Taş, kamu idarelerinin, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile başarımlar göstergelerine dayandırmak zorunda olduklarını savunmuştur.⁹⁵

Almani ve Esfaghansary, araştırmalarında belirsizlik ortamında, yöneticilerin, dış dünyayı izleme ve değişen şartlara yanıt verebilecekleri bir araca, sürece ya da bir yöntemle ihtiyaç duyduklarını, bu yöntemin de stratejik planlama olduğunu vurgulamışlar, bir kurum ya da kuruluşun, dış çevreye uyum sağlamak ve hizmetlerinden yararlanan kişiler veya ticari anlamda, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir stratejiye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.⁸² Erdem, benzer şekilde, bir kurum ya da kuruluş için stratejik planlamanın önemini, özellikle iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, her alanda artan rekabet, demokratikleşme sürecinin yaygınlaşması gibi konularda, dünyada takibi için özel bir çaba sarf edilmesi gereken değişimlerin yaşanması olarak açıklamıştır.⁸ Bryson ve ark., stratejik planlamanın, “neyi, nasıl, kiminle, nerede, ne zaman ve neden yapmamız gerekiyor?” konularında kurumlara çok kullanışlı bir öğrenme yöntemi sunduğu için tercih edildiğini savunmaktadır.⁸³ Sallis, bir kurumun, stratejik planlama sayesinde kurumsal önceliklerini net ve kesin bir şekilde belirleyebileceğini ve kurumsal değişimin akılcı bir şekilde ele

alınabileceğini belirtirken, strateji olmadan, bir kurumun, rekabet ortamı içerisinde ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için en iyi konumu alma konusunda bir belirsizlik yaşayacağını vurgulamaktadır.⁸⁸

Stratejik planlama, operasyonel ve orta düzey yönetimlerde, aktif katılımçılık göreviyle geniş bir karar verme grubu oluşturur. Plana dahil olma, bireylerin kurumsal amaçlara kendini adama düşüncesine ve kurumsal bütünlüğe katkıda bulunabilir. Etkili bir stratejik planlama, plana katılan kişilerin sorumluluklarının ve bu sorumluluklarının arkasında yatan nedenleri anlamaları bakımından önem taşımaktadır.²⁷ Stratejik planlama, örgütlere dinamik ve değişken çevre şartlarında, aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösterebilme yetisi kazandırır. Örgüt amaçları doğrultusunda hazırlanan planın uygulanmasında çalışanların faaliyetlere katılmalarının sağlanması süreci stratejik planlamanın koşullarındandır. Stratejik planlama ile örgüt bir bütün olarak değerlendirilir ve bir bütün olarak hareket eder.^{83,25} Stratejik planlama, örgüt çalışanları arasında iletişim ve çalışanların örgütsel süreçlere katılımını sağlarken, örgütsel kararların verilmesi ve bu kararların başarılı şekilde uygulanmasına katkıda bulunur.⁹⁵

Erdem, stratejik planlamanın en açık yararını, stratejik düşünce ve davranışı arttırması olarak belirtmektedir.⁸ Araştırmacı, stratejik planlamanın, örgüt için önemli konular üzerine odaklandığını ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapılması gerektiği konusunda yardımcı olduğunu vurgulamıştır.⁸ Araştırmacı, stratejik planlamanın, örgütün amacına ulaştırılması için, örgütsel sorumluluğun ve başarımının geliştirilerek, örgüt çalışanlarının kendilerinden neyin beklendiğini bilmeleri noktasında katkısı olduğu, stratejik planlama ile örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenip, örgütün karşısına çıkan fırsatlar ve tehditlere karşı nasıl davranması gerektiğinin belirlenebildiğini belirtmiştir.⁸ Yılmaz, araştırmasında, kamu kurumlarında stratejik planlamanın katkılarını; geleceğe yönelik düşünme, politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi, orta

vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının geliştirilmesi, amaçta, algıda ve duyguda birlik, başarımının öne çıkarılması ve stratejik yönetim ve düşünce olarak sıralamıştır.⁹⁷

DPT tarafından hazırlanan “Stratejik Planlama Klavuzu, 2. Sürümde” stratejik planlamanın kurumsal katkıları;

- 1) Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmesi,
- 2) Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirmesi,
- 3) Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşıması,
- 4) Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmesi olarak verilmektedir.⁷⁹

Bryson, araştırmasında, stratejik planlamanın Amerika Birleşik Devletlerinde, kamu kesimindeki ve kar amacı taşımadan faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından gözlemlenen yararlarını; stratejik düşünmek, gelecekteki yönü netleştirmek, bugünün kararlarını bu kararların gelecekteki sonuçları ışığında almak, verilecek kararlar için tutarlı ve korunabilir bir temel oluşturmak, örgütsel denetim alanında en üst düzeyde takdir yetkisini kullanmak, temel örgütsel sorunları çözmek, başarımı geliştirmek, hızla değişen çevre şartlarıyla etkili mücadele etmek ile takım çalışması ve uzmanlığı geliştirmek olarak açıkladıklarını vurgulamıştır.⁴¹ Bryson ve Alston, stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki sıralamakta ve açıklamaktadır⁷³;

1) Artan etkinlik: Kurumun başarımı artırılır, misyonu ileriye taşınır, yetkileri karşılık bulur, değerleri onurlandırılır ve gerçek kamu değeri yaratılır.

2) Yüksek verim: Aynı veya daha iyi sonuçlara daha az kaynakla ulaşılır.

3) Anlayışta ve öğrenmedeki gelişim: Kurum kendi konumunu çok daha açık bir şekilde kavrar. Gerektiğinde, konumunu ve yaptığı işi tekrar kavramlaştırabilir. Strateji oluşturma ve uygulamaya rehberlik eden yorumsal bir çerçeve oluşturabilir.

4) Daha iyi karar alma: Karar alma sürecinde tutarlı, odaklı, savunabilir bir temel oluşturulur. Bugünün kararları, gelecekteki sonuçlarının ışığında alınır.

5) Artan kurumsal yetiler: Kurumsal önderlik geliştirilir. Stratejik düşünce, eylem ve öğrenme konusundaki kapasite geliştirilir.

6) İletişim ve halkla ilişkilerdeki gelişim: Misyon, vizyon, değerler, amaçlar, stratejiler ve eylem planları, ana paydaşlara daha etkili bir şekilde aktarılır. Kurum için arzu edilen imaj oluşturulur ve yönetilir.

7) Yüksek siyasi destek: Kurumun meşruiyeti (yasallığı) artırılır, savunma temeli genişletilerek, güçlü ve destekleyici bir ittifak (koalisyon) geliştirilir.

Bryson, stratejik planlamanın sağladığı bu faydalar konusunda bir garanti olmamasına rağmen, kritik noktalardaki yönetici veya önderlerin, zamanlarını, kaynaklarını ve ilgilerini stratejik planlamaya ayırmaya niyetli olduğu sürece, stratejik planlamanın yardımcı bir araç olabileceğini gösteren örnek alan çalışmaları ve araştırmaların sayısının da giderek arttığını belirtmiştir.⁴¹

2.4.4. Stratejik Planlama Kavramının Türkiye’deki Gelişim Süreci

Modern devletin bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, iktisadi, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü sağlamak zorunluluğu bulunmaktadır.⁴⁸ Kamu kesiminin, makro düzeyde bütçe hazırlamak, uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynaklarını stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek gibi mali ve idari sorunları dikkate alındığında, faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmesi giderek önem kazanan bir işlev olmuştur.⁷⁹ Kriemadis ve Terzoudis, stratejik düşünce ve eylemin kamu kesiminde de artık çok önemli bir işlev olarak ortaya çıktığını ve geleceğe ayak uydurabilmek için kamu kesiminde ve kar amacı gütmeyen faaliyet gösteren kuruluşlardaki planlamacıların da stratejik planlamayı kendi kurumlarına uyarladıklarını vurgulamışlardır.¹⁶

Hatten M.L., en önemli stratejik yönetim kuramcılarının biri olarak ve stratejik yönetim tekniğinin, özel kesimdeki uygulamalarını, kamu kesimine ve kar amacı taşımayan kurumlara taşımaya çalışan kişi olarak bilinmektedir.⁷⁸ Hatten, tutarlı ve etkili bir stratejik yönetimin, özel kesim kuruluşlarında olduğu gibi kamu kesimi kuruluşları için de, kurumsal uygunluğa ilişkin hassas ve sürekli bir değerlendirme ve gerektiğinde stratejilerde yapılacak değişiklikler ile oluşturulabileceğini savunmuştur.⁴² Benzer şekilde, Gençler, stratejik yönetimin, günümüzde her türlü kurumun başarıya ulaşması için gerekli olan bir kavram olduğunu, özel kesim örgütlerinde olduğu kadar kar amacı gütmeyen devlet örgütlerinde de başarılı bir şekilde uygulanabileceğini belirtmiştir.⁶⁸ Bugün, strateji kavramları hem kamu kesiminde hem de özel kesimde yaygın olarak kullanılır hale gelmiştir.^{7,96,81}

1980'lerden sonra, dünyada ve Türkiye'de, geleneksel kamu yönetimi araçlarının yeterli olup olmadığına ilişkin tartışmalar, yaşanan bir takım sorunlara paralel olarak artmış, mali ve idari olarak yetersizlikler ortaya çıkmıştır.⁹⁸ Her alanda yaşanan hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler karşısında, devletin var olan yapısıyla kamu hizmetlerini kaliteli ve etkin olarak sürdürebilmesi güçleşmiş, kamu yönetiminde hizmetlerin daha kaliteli ve müşteriye ya da vatandaşlara daha hızlı sunulması için yeniden yapılandırılma çalışmaları yapılmıştır.⁹⁹ Dünyadaki değişim, dönüşüm ve gelişimin farkında olmayan veya geç farkına varan Türk kamu yönetimi, çok büyük yönetsel ve mali sorunlarla karşı karşıya kalmıştır.⁹⁴ Türkiye'de devletin varolan hantal yapısı ile kamu hizmetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi mümkün görülmemiştir.⁹⁹ Bu yetersizlikle ve sorunlarla mücadelenin yol açtığı arayışlar sonucunda, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de geleneksel kamu yönetimi anlayışından uzaklaşılarak kamu işletmeciliğine doğru bir yönelme oluşmuş, devlet olarak varlığını sürdürme ve vatandaşlarına mutlu ve müreffeh bir yaşama alanı ve imkanı sunmak durumunda bulunan Türk kamu yönetimi de tüm dünyada değişimin ve dönüşümün yolu olarak görülen stratejik planlama sürecine girmek zorunda kalmıştır.⁹⁸

Yılmaz, idari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, başarıma önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımının ülkemizde de gündeme geldiğini, Aşgın, yakın zamanlara kadar yapılmakta olan beş yıllık kalkınma planları, yeniden yapılanma projeleri, araştırmalar ve diğer bazı çalışmaların stratejik yönetim kavramının bir takım yönlerini içerse de, stratejik yönetim uygulamalarının ülkemiz için oldukça yeni olduğunu belirtmiştir.^{97,98} Yılmaz da, işletme biliminin çatısı altında incelen ve bir stratejik yönetim aracı olan stratejik planlama yaklaşımının, Türkiye'de de, kamu kuruluşlarında uygulama sürecinin

başlatıldığını, stratejik planlamanın, değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde, son dönemde adını sıklıkla duymaya başladığımız bir kavram haline geldiğini belirtmiştir.⁴⁸ Aşgın, kamu yönetimi ve kamu hizmetindeki yeni anlayış çerçevesinde, stratejik düşünme ve stratejik planlama uygulamalarının, kamu yönetiminde de yaygınlaştığını, özel kesimin kar amacı güden şirketlerindeki yönetimi etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modellerin, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde uygulama alanı bulmaya başladığını vurgulamıştır.⁹⁸

Bircan, ülkemizde stratejik planlamayı tetikleyen gelişmeleri; makro iktisadi politikalarda istikrar, Avrupa Birliği üyelik müzakere sürecinin hızlanması, enflasyonsuz ve istikrar içinde büyüme, devletin küçülmesi, devletin iktisadi faaliyetlerdeki yeni görevi, daha çok özelleştirme girişimi, bilgi çağının gerektirdiği insan gücünü yetiştirecek eğitim düzeni, sosyal reformlar (eğitim, sağlık, sosyal güvenlik), katılımcı demokrasi kültürü, küreselleşme sonucu olarak dünya ile bütünleşme, uluslararası ve bölgesel işbirliği, rekabet üstünlüğü ve girişimci politikalar, ürün çeşitliliğinin artması, tüm kesimlerde kaliteli ürün ve hizmet bilincinin oluşması olarak sıralamaktadır.⁸⁶

Yılmaz tarafından da, ülkemizde, stratejik planlamanın kamu kesiminde uygulamaya tarihsel geçiş süreci aşağıdaki gibi verilmektedir⁹⁷;

- 1) Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Aralık 2003
- 2) Stratejik Planlama Kılavuzu: 2003
- 3) Yüksek Planlama Kurulu Kararları: 2003; 2004
- 4) Kuruluşlarda Pilot Çalışmalar: Ocak 2004
- 5) Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Temel İlkeleri Hakkında Kanun Tasarısı: 2004
- 6) Yerel Yönetim Kanunları: 2004-2005

- 7) Kamuda Stratejik Yönetim Araştırması: 2005
- 8) Stratejik Planlama Yönetmeliği: 2006
- 9) Strateji Geliştirme Birimlerinin Kuruluşu: 2006

KMYKK ile belediyeler, tüm il özel idareleri ve tüm kamu yönetimlerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu amaçla, DPT Müsteşarlığınca, 5018 sayılı KMYKK'nin 9'uncu maddesine dayanılarak hazırlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"e göre; stratejik planlama çalışmalarının tüm kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dahilinde öngörülmüş ve her kamu idaresi ilk stratejik planını, geçiş takvimine uygun olarak hazırlamakla yükümlü olmuştur.¹⁸

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı

Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı'nın resmi internet sayfasında, stratejik planlama çalışmalarının ülkemizde gündeme gelmesi ve gelişim süreci ile ilgili süreç aşağıdaki gibi verilmektedir; Türkiye'de stratejik planlamanın gündeme gelmesi PEIR (Public Expenditure and Institutional Review - Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) raporu ile olmuş, 2001 yılında imzalanan PFPSAL (Programmatic Financial ve Public Sector Adjustment Loan - Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredis) anlaşması ile somut bir politika taahhüdü niteliği kazanmıştır. Söz konusu taahhüt kapsamında kamu kuruluşlarında politika oluşturma kapasitesinin artırılması ile politikaların orta vadeli ve somut hedeflere dayalı olarak belirlenebilmesi amacıyla, politikaların maliyetlendirilmesi boyutunu da içerecek ve bu çerçevede kamu kuruluşlarına yardımcı olacak bir stratejik planlama kılavuzunun o zamanki adı Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı olan Kalkınma Bakanlığı sorumluluğunda hazırlanması

kararlaştırılmıştır. Kılavuz 2003 yılında hazırlanarak kamu kuruluşlarının kullanımına sunulmuştur.⁸⁷

2.4.5. Stratejik Planlamanın Türkiye’deki Yasal Altyapısı

Hem dünyada hem de ülkemizde, geleneksel kamu yönetiminin getirdiği istikrarsız ve hizmet kalitesinden yoksun yönetim anlayışının, siyasi, iktisadi ve sosyal hayattaki olumsuz etkileri, bu durumdan kurtulma çabalarını da beraberinde getirmiş, kamu yönetiminde, geleneksel yönetim anlayışından, daha yeni bir kavram olan kamu işletmeciliğine doğru bir geçiş süreci başlatmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak, özel kesim kuruluşlarında daha önce gündeme gelen stratejik düşünme ve stratejik planlama uygulamaları, kamu yönetiminde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Ülkemizde, kamu örgütlerinde stratejik yönetimi ele alan bazı çalışmalar yapılmıştır. Yakın zamanlara kadar yapılmakta olan beş yıllık kalkınma planları, yeniden yapılanma projeleri, araştırmalar ve diğer bazı çalışmalar stratejik yönetim kavramının bir takım yönlerini içerse de, stratejik planlama kavramının ülkemizdeki yasal alt yapısı aşağıda verilen kanun ve yönetmelikler ile oluşturulmaya çalışılarak, bu yeni planlama ve yönetim anlayışının tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmasının zorunlu hale getirilmesi ama lanmıřtır¹⁰⁰;

- 1) 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 2) 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- 3) 5302 Sayılı İl  zel İdaresi Kanunu
- 4) 5393 Sayılı Belediye Kanunu
- 5) 5436 Sayılı KMYKK ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 6) 5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden

Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısında yer alan Stratejik Planlama ilgili maddeler.

2.4.6. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)

5018 sayılı KMYKK ile Türkiye’de, kamu kesimindeki kurum ve kuruluşlar için stratejik planlama uygulamalarının yasal altyapısı oluşturulmuştur. KMYKK, kamu kaynaklarının kullanılmasının temel esasları ile ilgili olarak, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar ile beraber, stratejik planları ve ona dayanan bütçeleri temel metinler olarak ortaya koymaktadır.^{101,98,18,102} KMYKK ile gelen yeni ve dinamik yapı, stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim algısını ön plana taşıyarak, kamu kurum ve kuruluşlarını dönüştürme ve ülkemize üst düzey katkılar sağlayabilme adına fırsatlar doğurmuştur.¹⁰²

Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, iktisadi ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali denetimi düzenlemek olarak belirtilmiştir.³⁹

KMYKK’nin kapsam alanı ve işlevi; merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin mali yönetim ve denetimi olarak vurgulanmıştır.

KMYKK’de, stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, başarımlarını ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmıştır.

KMYKK’de, kamu idarelerinin yükümlülüğü, “kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, başarımlarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” şeklinde belirtilmiştir.

Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nın yetkilendirildiği, Devlet Planlama Teşkilatı’nın stratejik planlamadaki görevinin, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takviminin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi olarak belirtilmiştir. Aynı kanunda, Maliye Bakanlığı’nın, kamu idarelerinin bütçelerinin, stratejik planlarda belirlenen başarımların göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile başarımların esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye yetkili olduğu vurgulanmıştır.

2.4.6.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (T.C. Resmi Gazete Sayısı: 26179, Tarihi: 26.05.2006)

Bu yönetmelik, 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı KMYKK'nin 9. maddesi hükmüne dayanılarak, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.¹⁰³ Yönetmelik, 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu ve mahalli idareleri kapsamaktadır.¹⁰³

Yönetmelikte, stratejik planlama sürecindeki genel ilkeler aşağıdaki gibi verilmiştir¹⁰³;

1) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

2) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.

3) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması halinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.

4) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

Yönetmeliğin 6. Maddesi olan “Geçiş Takvimi” bölümünde stratejik planlama çalışmalarının bu yönetmelik kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılmasının aşamalı bir geçiş takvimi dahilinde yürütüleceği belirtilmiş, yönetmelik kapsamındaki kamu idarelerinin ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31.1.2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlü oldukları belirtilmiştir.¹⁰³

Yönetmelikte stratejik planlama hazırlık dönemi ve programı da aşağıdaki gibi verilmiştir¹⁰³;

1) Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur.

2) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi, hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

3) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir;

a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,

b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,

c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,

ç) Sorumlu birim ve kişiler,

d) Eğitim ihtiyacı,

e) Gerek duyulması halinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,

f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı.

4) İdareler, hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde bulundukları yeri, beşeri kaynaklarını, kurumsal yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.

5) Kamu idareleri stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

2.4.6.2. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 10.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı KMYKK'nin 60. maddesi ile 22.12.2005 tarihli ve 5436 sayılı, Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanunun 15. maddesine dayanılarak hazırlanmış olup, bu yönetmelik ile kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinden sorumlu birimlerin yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir.¹⁰⁴

Yönetmeliğin amacı strateji geliştirme birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemek olarak belirtilirken, yönetmelikte, strateji geliştirme birimlerinin görevleri ise aşağıda gibi verilmiştir¹⁰⁴;

a) Stratejik yönetim ve planlama:

- 1) Misyon belirleme.
- 2) Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.
- 3) Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.

b) Başarım ve kalite ölçütleri geliştirme

c) Yönetim bilgi sistemi

d) Mali hizmetler:

- 1) Bütçe ve başarım programı.
- 2) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.
- 3) İç denetim.

2.4.6.3. Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm

Bu kılavuz, 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirlemek ve kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır.⁷⁹

Kılavuzun birinci bölümünde stratejik planlama kavramı tanıtılmakta, ikinci bölümde “neredeyiz?” sorusuna cevap aramak üzere kuruluş içi ve dışı etkenlerin incelenmesine yönelik durum analizinin genel çerçevesi verilmektedir. Üçüncü bölümde, “nereye gitmek istiyoruz?” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, değerlerler, amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu kapsamında uygulama stratejisi geliştirme konusu işlenmekte, belirlenen hedefler doğrultusunda temel faaliyet ve projelerin şekillendirilmesi ve stratejik planın bütçe süreci ile ilişkisi ele alınmaktadır. Son bölümde ise, “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistemli bir şekilde yürütülmesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır.⁷⁹

Stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmanın amaçlandığı kılavuzda, kamu idarelerinin, ortaya konan ana ilkelere ve kılavuzun genel yapısına bağlı kalmakla birlikte, ana ve alt başlıkları kendi özelliklerini de dikkate alarak şekillendirebileceği belirtilmiştir.⁸⁵ Kılavuz çerçevesinde, kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanacak olan stratejik planların, DPT ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmesi hedeflenmiştir.¹⁰⁵ Kuruluşlar bütçe tekliflerini stratejik planda öngörülen

hedeflerle ilişkilendirmekle yükümlü olacak, kuruluşların bütçe teklifleri DPT ve Maliye Bakanlığı tarafından değerlendirilirken, kurumun stratejik planına uygunluk da temel ölçüt olarak dikkate alınacak ve bütçe sürecinde, kuruluşlar onaylanmış stratejik planlarına uygun olmayan proje ve faaliyetleri teklif edemeyeceklerdir.^{105,48}

2.4.7. Stratejik Planlama ve Üniversite İlişkisi

Üniversite sözcüğü, Latince “öğretmen ve alimler topluluğu” anlamına gelen universitas magistrorum et scholarium’dan türetilmiştir. Evrensel bilgiye ulaşmayı amaçlayan üniversiteler, bulundukları ülkenin coğrafi ve tarihi koşullarına göre değişik şekillerde düzenlenmiş özerk kurumlar olup araştırma ve öğretim öğeleri aracılığıyla kültür üretimi ve iletişimde bulunur. Üniversitenin paydaşları şimdiki ve gelecekteki öğrencileri, çalışanları, destekçileridir.¹⁰⁶ Üniversiteler, bilimsel araştırmaların yapıldığı, ulusal ve evrensel sorunlara çözüm üreten, ülkenin ihtiyaç duyduğu işgücünü eğiten, yetiştiren, bilgi, beceri ve öngörülerini diğer kişilere yansıtan bir görev üstlenmektedir.¹⁰⁷ Üniversite öğrenimi, yıllar boyu devam edecek davranış biçimlerinin oluştuğu en önemli süreçtir. Bu süreçte elde edilecek her olumlu davranış, bireyi mutluluğa ve başarıya taşımada bir adım daha ileriye götürecektir.¹⁰⁸

Eğitim ve öğretim kurumlarının en üst halkası olan üniversitelerin, eğitimde ve toplumsal yaşamda ayrı bir önemi bulunmakta olup kuruluşundan günümüze kadar, üniversite kurumunun toplumsal yaşamın gelişimine etkileri ve bu kurumdan sosyo-iktisadi beklenti düzeyi sürekli yüksek olmuştur.¹⁰⁹ İktisadi ve sosyal boyutlarıyla, iktisadi kalkınma sürecinin en önemli kaynaklarından biri olan, toplumun refah düzeyi ve yaşam kalitesinin artırılmasında kritik bir görev üstlenen, diğer yandan, iktisadi anlamda büyüme, rekabet gücü, verimlilik artışı ve gelir dağılımında adalet sağlayıcı bir işlevi olan eğitim, bu işlevleri ile

yükseköğretim kurumlarının bireye ve topluma katkısını ön plana çıkarmaktadır.¹¹⁰ Temel görevleri eğitim ve araştırma olan üniversiteler, yaş aralığı 18'den 70'e kadar değişen, eğitim düzeyleri ilkokuldan doktora kadar çeşitlenen her cinsten ve kültürden bireylerin yer aldığı toplumun bir prototipini oluşturmaktadır. Bu bakımdan üniversiteler, toplumsal ve fiziksel çevrenin bugününü ve yarınını şekillendiren dinamiğin de bir parçası olmalıdır.¹⁰⁶

Bolay, üniversitenin birey ve toplum üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamaktadır; Yaratıcı düşünceye sahip, disiplinli ve sağlam muhakemeli, tutarlı ve geniş ufuklu, yüksek nitelikli kişiler yetiştirmek, Bilim ve tekniğin gelişmesine katkı sağlamak, Ülke ve dünya meselelerine çözümler getirmek, Liberal eğitim vererek rasyonel düşünen, akılcı çözümler üreten geniş ufuklu ve hür düşünceli nesiller yetiştirmek, Tenkitçi düşüncenin yayılmasında, yerleşmesinde öncü vazifesi görmek, Temel bilimlerin ülkemizde gelişmesine katkı sağlamak, Uygulamalı araştırmalar yapmak; mevcut bilgi ve fikirleri yenileyip zenginleştirilerek korumak, Meslek dallarının ihtiyacı olan elemanları yetiştirmek, Kültürün yenileşmesi ve nesilden nesile aktarılmasını temin etmek.¹¹¹

Pacios ve Repiso, üniversitelerin, kendilerini, geçmişte olduğundan daha farklı hale getiren farkındalık görevleri ve sosyal fonksiyonları ile önemli bir değişim içerisinde bulunduklarını, sadece bilgiyi aktarmak yönünde olan görevlerinin, 19. yüzyıldan sonra, içinde bulunduğu çevre ile bütünleşen, birer araştırma merkezi haline gelmiş ve bilgiyi geliştiren merkezler olarak değiştiğine işaret etmiştir.¹¹² Günümüzde üniversiteler, hızla değişen dış çevre ve beraberinde ortaya çıkan seri üretim, küreselleşme ve rekabet olgusu ile akademik değerleri birleştirme konumundadır. Avrupa Üniversiteler Birliği'nin 2003 yılında yayınladığı Graz Deklarasyonu da, bu konunun yüksek akademik kalite, bütün disiplinlerde araştırma ve ciddi çalışma ile sağlanabileceğini belirtmektedir.¹¹³

Baskan, yükseköğretim kurumlarının, karmaşık ve belirsiz bir gelecekle karşı karşıya bulunduğunu, yükseköğretim yöneticilerinin, çevrelerindeki değişimlere karşı duyarlı olmak ve kurumsal planlamaya geniş erimli yaklaşmak gibi sorumluluklarının bulunduğunu belirtmektedir.¹¹⁴ Gelecekte var olabilmenin ana işlevi olarak ifade edilen değişim; iktisadi, sosyal, siyasal ve teknolojik yapıları zaman zaman doğrudan, zaman zaman da dolaylı olarak etkilemektedir. Üniversiteler de bu değişim sürecinin doğrudan baskısı altında olup kurumsal yapıları, teknolojik donanımları, idari ve akademik personeli, öğrencileri ve etkileşim içinde olduğu paydaşları ile değişim sürecini yönetmek zorundadır.^{20,115} Memduhoğlu ve Uçar, toplumda yüklendikleri sorumlulukları ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için okulların, değişen çevresel koşullara ve yeniliklere uyum sağlamada, geleceğe dönük planlar yapmak ve stratejik kararlar almak durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, iktisadi gelişmenin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarının hızlı değişimi gibi etkilerin, okulların, bu değişen çevreye uyum sağlamaları için açık ve dışa dönük stratejiler ve stratejik planlar geliştirmelerini zorunlu hale getirdiğini vurgulamışlardır.¹¹⁶

Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler Cemiyeti ve Dünya Bankası gibi çok etkili ve büyük kuruluşlar, yükseköğretim kurumlarındaki değişim ve ilgili konularda araştırmalar yapmış, bu araştırmalar sonucunda; kalite, garanti ilkeleri ve standartlarının yükseköğretime de uygulanmasına başlanmış ve her ülke kendi yükseköğretim düzenini değerlendirmeye başlamıştır. Üniversite yönetimleri de, iş dünyasında kabul gören toplam kalite yönetimi ve stratejik planlama gibi yönetim yöntemlerinden yararlanmaya başlamış, stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlama bu sayede birçok devlet üniversitesinde kabul görmeye ve kullanılmaya başlanmıştır.¹⁰⁷

Dooris ve ark. tarafından yapılan ve üniversitelerdeki stratejik planlama uygulamalarının incelendiği araştırmada, üniversite ve stratejik planlama ilişkisi kronolojik olarak verilmiştir.¹⁵ Araştırmacılar, yükseköğretimdeki ilk planlama faaliyetinin 1959 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde, daha çok fiziksel planlama şeklinde ortaya çıktığını, daha sonra, üçyüzden fazla üyeye sahip Kolej ve Üniversite Planlama Topluluğu'nun kurulması ile 1966 yılında ilk kez resmi olarak yükseköğretim planlama birliğinin oluşturulduğunu 1970'lerdeki demokrasi, ekonomi ve teknolojiye ani değişikliklerin eğitim çevresini de istikrarsız bir ortamla karşı karşıya bırakmasının planlama ile ilgili düşüncelerde değişime yol açtığını belirtmişlerdir.¹⁵ Araştırmacılar, 1983'de George Keller tarafından yayımlanan "Academy Strategy" adlı eserin, yükseköğretim kurumlarının stratejik planlamaya bakış açısını değiştiren çok önemli bir etki yarattığını, bu kurumların stratejik planlama ile daha yakından ilgilenmeye başladıklarını ve 1980'lerden yirminci yüzyılın sonuna kadar da akademik alanda, stratejik planlamanın görünürlüğü ve bu alandaki araştırma sayısının artmaya devam ettiğini vurgulamışlardır.¹⁵

Paris, stratejinin özünü farklılaşmak olarak açıklarken, bir üniversite ya da yükseköğretim kurumunun diğer hizmet kesimleri gibi uyguladıkları programın çeşitleri, sunum yöntemleri, öğrencileri birer müşteri gibi konumlandırma ve bunun gibi yöntemler temelinde farklılaşabileceklerini savunmuştur.²⁷ Araştırmacıya göre; stratejik planlama, bir üniversite için çok önemli hedeflerin ortaya konulması anlamına gelmektedir. Stratejik planlama sayesinde, üniversitenin sahip olduğu kaynaklar, üniversitenin varoluş nedeni olan ve aldığı kararlardan etkilenen paydaşlarının, üniversitenin sunduğu hizmetlerden en üst düzeyde yararlanabilmesi için kısıtlı sayıda, fakat büyük hedefler için tahsis edilir.²⁷ Pacios and Repiso, stratejik planlamanın, bir üniversiteye, kendisine yön veren ve toplumda meydana gelen değişikliklere en

iyi bir biçimde uyum sağlamasını sağlayan amaçlarını ve hedeflerini ortaya koymasına olanak sağladığını belirtmiştir.¹¹²

Yükseköğretim kurumları, mali konularda doğabilecek sorunları önceden görebilmek, hem öğrenciler hem de bütün toplumun artan taleplerini önceden sezip karşılayabilmek, hesap verme sorumluluğunu yerine getirmek ve kaliteli hizmet sunabilmek için faaliyetlerini planlamaya ve bu planlarını hayata geçirmeye gereksinim duymaktadırlar. Yükseköğretim kurumlarının bilgiyi üretme, öğrencilerini yetiştirme ve geliştirme konularındaki sorumlulukları, son derece hızlı değişen dünyada gün geçtikçe artmaktadır. Söz konusu sorumlu liderlik, sürekli gelişim ve entellektüel girişimleri içermektedir.³⁸ Acar ve ark. tarafından, üniversitelerin, stratejik planlamalarını hazırlamalarının, asgari kalite düzeyinin sağlanmasında etkili olacağı, hazırlanan planlar sayesinde, birer öğrenen örgüt olan yükseköğretim kurumlarının, nitelikli ve sürdürülebilir modellemeleriyle, bir yandan sosyal fayda üretirken, aynı zamanda da toplumsal katkıları yüksek kurumlar olduklarının bir kez daha fark edildiğini belirtilmiştir.¹¹³ Diğer yandan, Dooris ve ark., üniversitelerdeki stratejik planlamanın, çok karmaşık, değişken ve gerçek çevresel şartların olduğu bir ortamda gerçekleştiğinden, stratejik planlamanın ölçülebilir etkisinin ya da etkinliğinin, kurumsal liderlik, demografik değişim, sosyal ve kültürel baskı ve ülkedeki politik çalkantılardan ayırıp bağımsız olarak ortaya koymanın mümkün olmadığını, mevcut deneysel araştırmaların, stratejik planlamanın yükseköğretimde uygulanabilirliği konusunda kesin bir yargıya varamadığını da savunmuştur.¹⁵

Ülkemizde, ulusal düzeyde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ve 5436 Sayılı KMYKK ile Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un yürürlüğe girmesi ile yasal düzenlemeler açısından ilk adımları atılan stratejik planlama süreci için, 2006 yılında yayımlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul

ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile bu yasal düzenleme çalışmaları da tamamlanmıştır. KMYKK kapsamındaki diğer kamu kurumları gibi üniversiteler de stratejik planlarını, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hükümlerine ve aynı yönetmelikte belirlenmiş takvim doğrultusunda Başbakanlık DPT Müsteşarlığına teslim etmişlerdir.

Söz konusu kanun ve yönetmelikler ile oluşturulan yasal sürece paralel olarak, ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari hizmetlerinin kalite düzeylerinin iyileştirilmesi ve Bolonya Süreci kapsamında kalite güvencesi konusunda ülkeler arası işbirliğinin geliştirilmesi yönünde öngörülen çalışmaların başlatılması amacıyla hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” de Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.¹¹⁷ Yayımlanan yönetmelik kapsamında üyeleri Üniversitelerarası Kurul tarafından belirlenen Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur.¹¹⁸ YÖDEK tarafından, yükseköğretim kurumlarının yürütmekle yükümlü oldukları akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının ulusal boyutta belirli bir düzen içerisinde yürütülebilmesi ve bu kapsamda yükseköğretim kurumlarının çalışmalarına yardımcı olabilmesi amacıyla bir rehber de hazırlanmıştır.

Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberine göre, kurumsal değerlendirme sürecinin amacı, stratejik planlama çalışmaları ile yükseköğretim kurumunun değerlendirilmesini gerçekleştirmek ve yükseköğretim kurumlarının zayıf ve kuvvetli yönleri ile önündeki fırsatların ve karşılaşılabilecek tehditlerin ortaya çıkarılması olarak belirtilmektedir. Rehberde sürecin hedefleri, kapsamı ve sınırları, sahibi, girdileri değerlendirmede dikkate alınacak olan temel ilkeler, sürecin eylemleri,

değerlendirme ekiplerini oluşturma, yol haritasının çıkartılması, bir önceki yılın iyileştirmeye açık alanlarının değerlendirilmesi, kurumsal değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesinin nasıl yapılacağı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, meslek yüksekokulları, araştırma merkezleri ve tüm idari birimlerin kendi özdeğerlendirme ve stratejik planlarının raporlarını hazırlamaları gerektiği vurgulanmaktadır.

2.4.8. Stratejik Planlama ve SKSD ilişkisi

Üniversiteler gibi büyük bir kitleye hitap eden kurumların, paydaşlarına eğitim ve öğretim hizmeti sunmanın yanında, sağlık, kültür ve spor alanlarında hizmet sunma zorunluluğu da bulunmaktadır. Üniversitelerde, spor yapma veya spor etkinliklerine katılma yönünde fırsatlar sağlama sorumluluğu, üniversitelerin kendi içerisinde Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları, Spor Birlikleri, Spor Merkezleri veya Spor Koordinatörlükleri tarafından, ülke çapında ise, tüm üniversitelerin katılımı ile üniversiteler arasında düzenlenen farklı branşlardaki spor etkinlikleri ile karşılanmaya çalışılmaktadır.^{35,36,119} Hacıcaferoğlu ve ark., günümüz çağdaş üniversite süreci içinde, eğitim ve rekreasyon etkinliklerinin kesinlikle ayrı düşünülmesi gerektiğini, aksine rekreasyonun eğitimin bir parçası sayılarak, işlevsel bir araç olarak kullanılması gerektiğini vurgularken, sportif etkinliklerin öğrencilerin stres ve gerginliğini gidermek için fırsatlar sağlayabileceğine işaret etmiştir.³⁴ Karaküçük, benzer şekilde okulun bir taraftan genel eğitim amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu taşıırken, bir taraftan da öğrencilerini, çalışanlarını, programlarını ve uygulamalarını, rekreasyon kurallarına göre ayarlama sorumluluğu taşıdığını vurgulamaktadır.¹¹⁹

Karaküçük, ders dışı etkinliklerin olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır¹¹⁹;

- 1) Öğrencilerin akademik çalışmalara ilgisi artmaktadır.
- 2) Öğrencilerde başarıya yönelme, sorumluluk elde etme ve fiziksel güç kazanma gerçekleşmektedir.
- 3) Öncelikle öğrenciler katıldıkları rekreasyon etkinlikleri ile okul içerisinde ve okul dışında önemli bir sosyal hareketlilik yaşamakta, saygınlıkları artmakta ve takdir sağlamaktadırlar.
- 4) Okulun diğer öğrencilerinin rekreasyon etkinliklerine ilgisi çekilmekte ve teşvik edilmektedir.
- 5) Okulu yaşayan bir organizasyon kılabilmek için gerekli birlik ruhunu oluşturup devam ettirebilmektir.
- 6) Velilerin ve toplumun, okulun tüm programlarına karşı ilgi ve desteği artmaktadır.

Kriemadis, üniversitelerdeki spor birimlerinin, öğrenci ve çalışanları spor etkinliklerine katılım yönünde teşvik etmek, üniversiteleri, spor için bir mükemmelliyet merkezine dönüştürmek, spor tesislerini, spor programlarını ve etkinliklerini yönetmek, kurslar, seminerler, konferanslar düzenlemek, araştırmalar yapmak, danışmanlık hizmetleri vermek, sporla ilgili yayınlar yapmak, üniversitelerin sahip olduğu büyük potansiyeli, gücü ve tecrübeyi yansıtmak, ayrıca bölgesel ve uluslararası düzeyde diğer üniversiteler ve kurumlar ile güçlü işbirlikleri içerisinde olmak gibi yerine getirmesi gereken görevlerinin bulunduğunu vurgulamıştır.²⁸ Araştırmacı, üniversitelerdeki spor yönetimlerinin işlevi ve doğasının artık daha farklı ele alınmakta olduğunu, bu birimlerin, öğrenciler, akademik ve idari çalışanlar, antrenörler, sponsorlar ve yöneticiler gibi iç ve dış paydaşlarını, yönetimlerine dahil ederek onların beklentilerine yanıt verebilecek programlar sunması gerektiğini savunmuştur.²⁸

Üniversitelerin spor birimleri de üniversitenin bir parçası olarak, günümüzdeki hızlı değişim ve gelişimden doğal olarak etkilenmektedirler. Talepler her zamankinden daha fazla ve sorumluluklar her zamankinden daha büyük hale gelmiştir. Sürekli değişen yasa ve yönetmelikler, mali kaygılar, insan kaynakları sorunları, öğrenci sporcuların desteklenmesi, yirmi birinci yüzyılda başedilmesi gereken ve yaygın olarak karşımıza çıkan sorunlardan bazılarıdır.³⁸ Üniversitelerin spor birimleri bu değişime ve değişimin getirdiği sorunlara iyi bir şekilde karşılık vermek istiyorlarsa, söz konusu değişimlerin önceden farkına varıp, hizmetlerini ve programlarını kurumun misyon ve amaçları karşılayacak şekilde olası yeni durumlara göre uyarlamalıdır.^{20,28}

Stratejik planlama, üniversite spor yönetiminde yeri çok yeni, sınırlı ama aynı zamanda da gelişen bir konu başlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁸ Isaac, spor örgütlerinin de diğer örgütler gibi varlığını sürdürmek ve gelecekte daha iyi bir noktada olmak gibi iki temel amaca sahip olduğunu, bu temel amaçlarına ulaşmada, stratejik planlamanın örgüte en iyi olanağı sunan bir yönetim işlevi olduğunu vurgulamıştır.¹²⁰ Paris, stratejik planlamaya dahil edilen akademik veya idari birimlerin, üniversite topluluğu içerisindeki yerlerini belirleyeceğini, kendilerine ait sınırlı sayıdaki stratejik girişimler ile başkaları tarafından yarım bırakılmış ve tamamlanması gereken etkinliklerin gerçekleştirilmesi üzerine odaklanacaklarını belirtmiştir.²⁷

Ülkemizde, Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal Sağlık, Kültür Ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği, devlet üniversitelerindeki Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıklarının yasal dayanağıdır.³⁷ Bu yönetmelikte, Mediko-Sosyal Kültür ve Spor İşleri Dairesi, Üniversitelerde, hizmet verdiği kesimin bütünü için bir sağlık kuruluşu, öğrencilerin sosyal, kültürel danışma ve rehberlik ile spor ihtiyaçlarını karşılayan bir hizmet birimi ve aynı zamanda

eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla bu alanda uygulama ve araştırmaların yapıldığı bir uygulama dairesi olarak belirtilmiştir.³⁷

Bu yönetmeliğin amacı; öğrencilerin beden ve ruh sağlığını korumak, hasta olanları tedavi etmek veya ettirmek, barınma, beslenme, çalışma, dinlenme ve ilgi alanlarına göre boş zamanlarını değerlendirmek, yeni ilgi alanları kazanmalarına imkan sağlayarak, gerek sağlık ve gerekse sosyal durumlarının iyileşmesine, yeteneklerinin ve kişiliklerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesine imkan verecek hizmetler sunmak ve onları ruhsal ve bedensel sağlıklarına özen gösteren bireyler olarak yetiştirmek, birlikte düzenli ve disiplinli çalışma, dinlenme ve eğlenme alışkanlıkları kazandırmaktır.³⁷

Yönetmelikte, SKSD Başkanlıklarının amacını gerçekleştirmek için aşağıda verilen temel hizmetleri bütçe imkanları nispetinde yerine getirdikleri belirtilmiştir³⁷;

- a) Her türlü sağlık hizmetlerini yürütür, yataklı sağlık merkezleri açar,
- b) Güzel sanatlar ve spor alanlarında çalışmalar ve gösteriler düzenler,
- c) Öğrencilere burs ve kredi, beslenme, barınma, çalışma, dinlenme ve boş zamanlarını değerlendirme, ulaşım ve iş bulma alanlarında yardımcı olacak hizmetlerde bulunur,
- d) Psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri yapar, öğrencilerin kişisel ve ailevi sorunlarını çözümlemeye çalışır,
- e) Hizmet alanına giren konularda araştırma ve uygulamalar yapar veya yaptırır ve gerekli gördüklerini yayınlar,
- f) Hizmet veren meslek elemanlarının yetişme ve gelişmelerini sağlamak için hizmet içi eğitim programları düzenler,

g) Bütün bu hizmetlerin görülmesi için gerekli olan öğrenci kantin ve lokantaları, okuma salonları ile öğrenci yurtları açar, toplantı, sinema ve tiyatro salonları, spor salon ve sahaları, kamp yerleri sağlar, bu ve benzeri diğer tesisleri kurar, kiralar, işletir veya işlettirir. Bu amaca yönelik olarak, üniversitenin diğer birimleri ve üniversite dışındaki kuruluşlarla işbirliği içinde çalışır, döner sermaye işletmeleri kurar.

Yönetmelikte, SKSD Başkanlıklarının, spor hizmetleri olarak öğrencilerin ve çalışanların beden sağlıklarını korumak ve geliştirmek, onlara disiplinle çalışma alışkanlığı kazandırmak, spora ilgi duymalarını sağlamak, enerjilerini bu olumlu yöne yöneltmek, boş zamanlarını değerlendirmek için ilgi duydukları spor dalında çalışmalarını sağlamak üzere aşağıdaki hizmetler yürütülür: a) Grup çalışmaları ve karşılaşmalar düzenlemek, spor birlikleri kurmak, b) Bu amaçlarla kurulmuş bulunan yurt dışı ve yurt içi kuruluşlarla işbirliği yaparak, bu alandaki çalışmaları yaygınlaştırmak, üniversiteyi temsilen öğrencilerin yarışma ve karşılaşmalara katılmalarını sağlamak, c) Üniversitelerin tüm spor, tesis ve malzemelerinin tek elden kullanılmasını, elemanların planlı bir şekilde çalışmalarını ve bir merkezden yönetilmelerini sağlamak.³⁷

Buna ek olarak, Yüksek Öğretim Kanunu'nun 47. maddesi yüksek öğretim kurumlarına "plan ve programlar uyarınca öğrencilerin beden ve ruh sağlığını korumak, beslenme, çalışma, dinlenme, boş zamanları değerlendirme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve bu amaçla bütçe imkanları oranında okuma salonları, yataklı sağlık merkezleri, öğrenci kantini ve lokanta açmak, toplantı, sinema, tiyatro salonları, spor salonu ve sahalar, kamp yerleri sağlamak ve bunlardan öğrencilerin en iyi şekilde yararlanmaları için gerekli önlemleri almak" gibi çok özel görevler vermiştir.³²

2.4.9. Alanyazında Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama konusunda yapılan yazın taramasında, birçok araştırmacının, stratejik planlama konusundaki kaynak sıkıntısını ifade ettikleri görülmektedir. Özdem, ülkemizde, özellikle özel kesimde, eğitimde, ilk ve orta okul seviyesinde stratejik planlama, misyon, vizyon kavramları ile stratejik yönetim konusunda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, üniversitelerdeki stratejik yönetim ve stratejik planlama konusundaki çalışmaların çok sınırlı olduğunu belirtilmektedir.¹⁰⁷ Benzer şekilde, Türk ve Ünsal, kamu kesiminde özellikle de eğitimde, stratejik planlamanın, diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermekte olduğunu, bu konuda yapılmış olan yerli yayın sayısının, stratejik planlama kavramının ülkemiz için yeni bir süreç olması nedeniyle çok sınırlı olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸ Çoban ve ark. tarafından da, spor kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamanın diğer alanlara göre uygulamada önemli farklılıklar göstermekte olduğu, bu alanda yapılmış olan yerli yayın sayısının hiç olmadığı söylenebileceği, bunun nedeninin de stratejik planlamanın, Türkiye'deki spor kurum ve kuruluşlarının tanıştığı yeni bir düzen olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir.⁸⁹ Diğer yandan, Dooris ve ark. da, yapılan alanyazın taramasına sonuçlarına göre, stratejik planlamanın yükseköğretimdeki etkinliğini kanıtlayan ve genelleme yapılabilecek deneysel bir araştırmanın henüz yayımlanmamış olduğunu vurgulamaktadır.¹⁵ Alanyazında, stratejik planlama ve kurumsal uygulamalarına ilişkin yaşanan kaynak sıkıntısına rağmen, araştırmanın bu bölümünde, stratejik planlama konusunda, farklı hizmet kesimlerinde gerçekleştirilen kurumsal çalışmalar ile alanyazında taranan çeşitli araştırmalara yer verilmiştir.

Thibault ve ark., araştırmalarında, kar amacı gütmeyen spor kuruluşlarında yapılan stratejik planlamanın analizi ve ulusal düzeydeki spor kurumları için bir örnek olay ortaya konulmasını amaçlamışlardır.¹²¹ Spor

yönetimi alanyazını incelendiğinde, strateji kavramının çok fazla ilgi gören bir kavram olmadığı vurgulanan araştırmada, kar amacı olmadan hizmet veren spor kurumlarının yöneticilerinin, çevresel belirsizliği minimize ederek ve fırsatları en üst düzeye çıkararak kurumlarının etkinliğini artırma yöntemlerini tartıştıklarını ve gelecekte misyonlarını yerine getirecek iç ve dış müşterilerini tatmin etmek için bu kurumların yöneticilerinin de etkili birer stratejist olması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; kamu ya da kar amacı gütmeyen kurumların yöneticilerinin stratejik planlama konusunda çok hassas olmadıkları, fakat son yıllarda bu konudaki bakış açısının değişmeye başladığı, genel olarak stratejik planlama ile ilgili yapılan araştırmaların hem kamu hem de spor kesiminde sınırlı olduğu belirtilmiştir.

Dooris ve ark., araştırmalarında, stratejik planlamaya genel bir bakış sunmuşlar, stratejik planlamanın tarihsel geçmişi ve faydalarını incelemişlerdir. Buna ek olarak, doğru bir şekilde uygulandığında, stratejik planlamanın üniversitelerin değişim ve gelişimi üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olabileceğini vurgulamışlardır.¹⁵ Diğer yandan, araştırmacılar, üniversitelerdeki stratejik planlamanın, çok karmaşık, değişken ve gerçek çevresel şartların olduğu bir ortamda gerçekleşmesi nedeniyle, ölçülebilir etkisinin ya da etkinliğinin, kurumsal liderlik, demografik değişim, sosyal ve kültürel baskı ve ülkedeki politik çalkantı gibi unsurlardan ayırarak bağımsız bir şekilde ortaya koymanın mümkün olmadığını, mevcut deneysel araştırmaların, stratejik planlamanın yükseköğretimde uygulanabilirliği konusunda kesin bir yargıya varamadığını savunmuşlardır.

Cotter and Paris tarafından yapılan araştırmada, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 15 üniversiteye "Yükseköğretimde Stratejik Planlama Uygulamaları" adlı anket gönderilerek bu kurumların stratejik planlama uygulamaları hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır.¹²² Bu araştırmada kullanılan

ankette, mevcut araştırmada kullanılan ölçekteki maddeler ile çok az noktada örtüşen ve farklı işlevleri ölçmeye yönelik maddeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anketdeki 12 maddeden, sayısal olarak değeriendirilebilecek nitelikteki maddeler, 1'den (en düşük) 5'e (en yüksek) kadar 5'li likert tipteki bir skala ile değeriendirilmeye çalışılmış, diğeri açık uçlu maddelerin ise, her üniversite için olan yanıtları verilmiştir. Araştırma sonunda, herhangi bir yorum ya da tartışma kısmı verilmemiş, sadece durum değeriendirilmesi yapılarak verilerin analizi tablolar halinde sunulmuştur.¹²²

Skoula tarafından yapılan ve Uluslararası Üniversite Sporları Federasyonu'na üye ülkelerin ulusal üniversite sporları federasyonlarının katılımcı grubunu oluşturduğu araştırma ile spor yönetimi ve stratejik planlama ilişkisi ortaya konulmuştur.³⁸ Araştırmada, üye ülke federasyonlarının stratejik planlamayı ne derece kullandıkları, onları stratejik planlamadan alı koyan temel sebepler, stratejik planlama kullanımı ile ilgili memmuniyet seviyesi belirlenmiş ve bu doğrultuda üye ülkelerin kullanabileceğı bir stratejik stratejik planlama modeli geliştirilmiştir. Araştırmada ayrıca, örgütün yapısı, paydaşları ve gelirleri gibi değışkenler ile stratejik planlama kullanımı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Stratejik planlama ve spor yönetimi ilişkisini kapsamlı bir şekilde inceleyen ve ortaya koyan bir araştırma olarak, bu alandaki mevcut kaynak sıkıntısına bulunduğu katkı ve bu alanda yapılacak diğeri çalışmalara temel oluşturması açısından büyük önem ve değeri taşımaktadır.³⁸

Furrer ve ark., "Stratejik yönetim araştırmalarının içeriğı ve geçirdiğı aşamalar nedir?" ile "Bu alanda en çok kim yayını kim ortaya koymuş ve Bu alandaki gelişmelere katkıları ne olmuştur?" sorularına yanıt aradıkları araştırmalarında, 26 yıllık (1980-2005 yılları arasında) bir alanyazın taraması gerçekleştirmişlerdir.⁶⁹ Araştırmacılar, "Academy of Management Journal", "Academy of Management Review", "Administrative Science Quarterly" ve

“Strategic Management Journal” adlı bilimsel dergilerdeki araştırmaları içerik yönünden tahlil ederek, stratejik yönetimin alt alanlarla olan ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Furrer ve ark., mevcut araştırmalarıyla, bu alanda ileride yapılacak araştırmalarda, “stratejik yönetim alanındaki eğilim ne yönde?” ve “bu alanda ne tür boşluklar var?” konularında, araştırmacılara rehberlik etme amacı taşıdıklarını belirtmektedirler.⁶⁹

Ülkemizde, DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı tarafından 2006 yılında yapılan Stratejik Yönetim Araştırmasında, geçiş programının oluşturulmasına esas olmak üzere, kamu idarelerinde, yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasite ile yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımı ve yönetsel etkinliğe ilişkin düşünce ve algılamalarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.¹²³ Araştırma, genel bt kapsamında 40, özel bt kapsamında 39 kuruluş ile 4 sosyal güvenlik kurumu, 8 belediye ve 4 niversite olmak üzere toplam 95 kamu idaresinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, zaman ve bt kısıtlamaları nedeniyle merkezi Ankara’da bulunan idarelerde gerçekleştirilmiş, il özel idareleri, belediyeler ve niversiteler dışında kalan, stratejik planlama yükümlülüğüne haiz kuruluşların tamamına yakını kapsanmıştır. Merkezi Ankara’da bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının merkez teşkilatlarında, 5’i mşteşar, 36’sı mşteşar yardımcısı, 95’i genel müdür olmak üzere, daire başkanı ve üstü pozisyonunda görev icra eden toplam 2241 yönetici ile görüşülmüştür. Belediyeler ve niversiteler için örneklem oluşturulmadığından, araştırma bu kuruluşların geneline yönelik sonuçlar vermiştir.¹²³

DPT Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı tarafından 2006 yılında yapılan Stratejik Yönetim Araştırması zet sonuç raporunda, kamu kuruluşlarında stratejik planlama konusunda bu lkte benzer bir çalışmaya rastlanmadığı

belirtilmiştir.¹²³ Araştırmada kullanılan anketin oluşturulma aşamasında, öncelikle “neyi ölçmek istiyoruz” sorusundan hareket edilmiş; stratejik planlama sürecinde kolaylık ya da risk oluşturacağı düşünülen etkenlerin, kuruluşların karşılaştırmalı analizine olanak sağlayacak biçimde ortaya konulmasına dikkat edildiği vurgulanmıştır.¹²³ Anket, “Kapasite Tespit Soru Formu” ve “Yönetici Soru Formu” olmak üzere iki bölüm halinde tasarlanmıştır. İlk bölümde, kuruluşa ait envanterin tespitine dönük nesnel bilgilerin alınması, ikinci bölümde ise, daire başkanı ve üstü düzeydeki yöneticilerin kuruluş ve çalışmalarına ilişkin algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Saha çalışması yürütülmeden önce test aşaması gerçekleştirilmiş, sağlanan geri bildirim ile sorulara son şekli verilmiştir. Anket ile kapsamdaki 95 kuruluştaki 2547 yönetici ile görüşülmesi amaçlanmış, söz konusu yöneticilerin %88’ini oluşturan 2241 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma ile kamu idarelerinin stratejik planlamaya geçiş sürecinde karşılaşılabileceği sorunların tespit edilebilmesi ve bu çerçevede yapısal özelliklerinin ortaya konulması bakımından değerli bilgiler elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kuruluş düzeyindeki bulguların yanı sıra, kamu yönetiminin genel görünümü ile orta ve üst düzey yöneticilerin tutum ve algılarına dair önemli bilgiler elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından, bu sonuçların, gerek stratejik planlama, gerekse stratejik planlamayı da kapsayan genel reform çalışmalarının yürütülmesinde yararlanılabilecek önemli ipuçlarını içerdiği, ayrıca araştırma sonuçlarının, kuruluşların politika oluşturma kapasitelerinin geliştirilmesi ile merkezi kuruluşların yürütecekleri program ve desteklerin şekillendirilmesi için kullanılabileceği vurgulanmıştır.¹²³

Ülkemizde, stratejik planlama ile ilgili olarak Türk ve Ünsal, tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, Milli Eğitim Bakanlığı’nda (MEB) uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez teşkilatında görevli daire başkanı ve üst düzey yöneticilerin görüşleri saptanıp, stratejik planlamanın uygulanabilirliğinin tartışılması amaçlanmıştır.¹⁸

Araştırmanın evrenini, MEB merkez teşkilatında görevli daire başkanları, genel müdür yardımcılar, genel müdürler, kurul başkanları ve 1. Hukuk Müşaviri olmak üzere toplam 134 üst düzey yönetici oluşturmuştur. Araştırmada, örneklem alınmamış, doğrudan MEB üst düzey yöneticilerinin tümüne (134 adet) bilgi toplama aracı gönderilmiştir. Bunlardan 81'i geri alınabilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu; kişisel bilgiler, üst düzey yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini kapsayan maddeler ile yöneticilerin stratejik planlama sürecine ilişkin önerilerini almaya dönük bir açık uçlu soru olmak üzere toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Araştırma formu bilgi toplama aracındaki maddeler ağırlıklı olarak, beşli likert tipi sorulardan oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, stratejik planlamanın, MEB'de uygulanabilirliği konusunda araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerinin, kıdem, eğitim düzeyi, yaş ve unvan değişkenlerine göre farklılaştığını göstermiştir.¹⁸

Aşgın ve ark. tarafından yapılan araştırmada, stratejik planlama ile ilgili temel kavramların açıklanması, kamu kesiminde stratejik planlamanın neden ve nasıl yapılması gerektiği ile stratejik planlama kavramının uluslararası düzeydeki gelişmelerle uyumlu olarak ele alınması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.⁹³

Erkan tarafından yapılan araştırmanın amacı ise, kamu kuruluşlarında stratejik planlama sürecini etkileyen faktörlerin ortaya konulması ve oluşan ya da oluşabilecek sorunlar için çözüm önerilerinin geliştirilmesi olarak belirtilmiştir.²¹ Araştırmada ayrıca, stratejik planlamanın, kamu yönetiminde etkinliği ve etkililiği ne şekilde arttırılabileceği sorgulanmıştır. Araştırmanın evrenini stratejik planlama hazırlamakla yükümlü merkezi kamu kuruluşlarındaki yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmacı, stratejik planlama sürecindeki sorumlulukları ve konumları gereği, kuruma daha geniş bir bakış açısından bakabilecek olmaları nedeniyle, araştırma için orta ve üst düzey yöneticilerin

seçilmesinin benimsendiğini belirtmiştir. Bu araştırma ile, kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısını etkileyen faktörler belirlenerek bir model geliştirilmiş, Türk kamu yönetimindeki kuruluşların bu faktörler açısından genel görünümü saptanmış ve araştırma bulgularına dayalı inceleme, değerlendirme ve öneriler geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan genel değerlendirmelere ilişkin alıntılar aşağıdaki bölümde maddeler halinde ve özet olarak verilmiştir²¹;

1) Araştırmada, stratejik planlama bağlamında kamu kuruluşlarına ait genel eğilim, yapı, algı ve yönetsel tutum ve davranışlar ortaya konulmuştur.²¹

2) Araştırma bulguları, kamu yöneticilerinin, kurumlarında kısa vadeli düşünme ve çalışma alışkanlığının geçerli olduğuna dair bir algıları bulunduğunu göstermektedir. Üniversitelerde ise, yönetimde süreklilik algısı, diğer bütçe türlerine göre istatistiki olarak anlamlı, pozitif farklılık göstermektedir. Kısa vadeli düşünme ve süreksizlik algısı kuruluşlarda stratejik planlamaya uygun bir ortamın oluşmadığı şeklinde değerlendirilebileceği gibi bu yönde bir ihtiyacın hissedildiği yönünde de yorumlanabilir.²¹

3) Ülkemizde, kamu kuruluşları arasında, örgütsel yapı, mali yapı, insan kaynakları yapısı bakımından önemli farklılıklar olmasına rağmen, kamu kuruluşları için stratejik planlama zorunluluğunu getiren yasal düzenlemelerde herhangi bir farklılaşmaya gidilmemiş olunması, süreci olumsuz yönde etkileyebilir.²¹

4) Kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısı, bir seferde yapılan ve statik nitelik taşıyan yasal düzenlemelerle sağlanamaz. Kuruluş düzeyinde gerek stratejik planlama sürecinin tasarımı gerektiren uygulamada ihtiyaç duyulan değişikliklerin sürekli olarak yapılması gerekir. Stratejik planlamanın koşullara ve ihtiyaçlara göre şekillenmemesi durumunda, stratejik planların uygulamaya geçmemiş “iyi niyet” belgeleri olma riski bulunmaktadır.²¹

Memduhoğlu ve Uçar tarafından yapılan ve alanyazın taramasına göre ülkemizdeki en güncel araştırmada ise, ilköğretim okullarında stratejik planlama algısını belirlemeye ve okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye dönük ölçekler geliştirmek amaçlanmıştır.¹¹⁵ Araştırmanın katılımcıları 2010-2011 eğitim öğretim yılında Van il merkezinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görev yapan toplam 174 yönetici ve öğretmenden oluşmuştur.¹¹⁵ Araştırmada kullanılan ölçeklerin geliştirilmesi aşamasında, kapsamlı bir alanyazın taramasının yapıldığı, elde edilen kuramsal bilgiler ve uzman görüşlerine dayanılarak “Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği (OSPAÖ)” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (OSPUDÖ)” olmak üzere iki farklı ölçeğe son şekillerinin verildiği, daha sonra her iki ölçek için de geçerlik ve güvenirlik testlerinin uygulandığı belirtilmektedir. Araştırmacılar, ülkemiz Alanyazınına geçerli ve güvenirliği yapılmış iki ölçeğin kazandırılması ile okullardaki stratejik planlama algısı ve okulların stratejik planlama uygulamalarını belirleme ve değerlendirme olanağını sunması bakımından bu araştırmanın önem taşıdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, ölçeklerin, bu alanda ileride yapılacak araştırmalara kaynak oluşturması açısından sunacağı kuramsal katkının yanı sıra, karar alıcılara ve uygulayıcılara, okullardaki uygulamalarını değerlendirmede ve okullarda stratejik planların amaca uygun ve işlevsel olarak hazırlanması aşamasında pratik katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır.¹¹⁵

Stratejik planlama ile ilgili yapılan alanyazın taramasında, özellikle de ülkemizdeki araştırmalarda, genel olarak, stratejik planlamanın hala çok yeni ve gelişmekte olan bir kavram olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmaların çok büyük bir kısmının kuramsal nitelikte olduğu, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramına genelde kavramsal açıdan yaklaşıldığı gözlemlenmiştir. Stratejik planlama konusunda, ülkemizde yayımlanmış ya da yayımlanmamış bilimsel araştırmaların, genelde kamu yönetimi ve işletme ana

bilim dallarında olduğu, stratejik planlama ve eğitim ilişkisinin ise sıklıkla tercih edilen araştırma konularından olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik planlama uygulamalarının değeriendirildiği veya kurumsal olarak mevcut durum tespitlerinin yapıldığı çalışmalarda ise, kullanılan ölçme araçlarının, hem nicel hem de nitel yönden tatmin edici olmadığı görölmüştür. Bazı bilimsel araştırmalarda kullanılan veya kurumsal değeriendirmeleri yapmak üzere geliştirildiği belirtilen ölçme araçlarının, bilimsel olarak güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları ve pilot uygulama bulgularının eksik ya da sınırlı olarak verildiği ya da bu detaylara yer verilmediği de görölmüştür. Stratejik planlama gibi son derece kapsamlı, detaylı ve hassas bir sürecin değeriendirmesinin, geçerliği ve güvenilirlik süreci ve bulguları verilmemiş “anketler” aracılığıyla yapılmasının doğru ve sağlıklı bir yöntem olması mümkün görölmemektedir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecine ilişkin ölçme ve değeriendirme çalışmalarının bilimsel nitelikteki ölçekler ile yapılması, güvenilir sonuçların alınması açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, bazı araştırmalarda kullanılan ve geçirdiği aşamalar detaylı olarak belirtilen ölçme araçlarının varlığı, ölkemiz için çok yeni ve gelişmekte olan bu sürece sağlayacağı kuramsal ve uygulamaya dönük katkılar açısından çok önemli ve değerli görölmektedir. Bu tür araştırmaların ve geliştirilen ölçeklerin sayısının artması, hem kuramsal olarak daha sağlıklı ve detaylı değeriendirme ve karşılaştırma yapılabilme, hem de yeni ölçekler ve stratejik planlama konusua farklı yaklaşımlar getirebilme olanağı da sağlayacaktır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmada veri toplama amaçlı kullanılan ölçeğin Türkiye’ye uyarlanma süreci (katılımcıların seçimi, işlem yolu ve verilerin çözümlenmesi) ele alınırken, ikinci bölümde ise, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan ölçme aracı, işlem yolu ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı ve Türkiye’ye Uyarlanma Süreci

Mevcut araştırmada, ölçme aracı olarak, Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği (SPSKDÖ) kullanılmıştır. SPSKDÖ’nün özgün hali (Strategic Planning Self Assessment Questionnaire-SPSAQ), Amerika Birleşik Devletleri’nde stratejik planlama üzerine faaliyet gösteren Strategic Futures adlı bir danışmanlık şirketi tarafından, kamu ve özel kesimde faaliyet gösteren kuruluşların, stratejik planlama ve yönetim sürecinin değerlendirilmesi için geliştirilmiştir. SPSKDÖ, stratejik planlama yapılan kuruma, stratejik planlama sürecindeki aşamaların ne düzeyde gerçekleştirildiği konusunda geri bildirim verecek şekilde yapılandırılmış olup, özgün hali 5 alt boyut ve 47 maddeden oluşmaktadır.¹²⁴

Alanyazın taramasında, ölçeğin özgün halinden Türkçe’ye çevirisinin ilk kez Sözen ve Sunay tarafından “Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmada gerçekleştirildiği belirlenmiştir.¹²⁵ Sözen ve Sunay tarafından yapılan araştırma ile ölçeğin (Stratejik Planlama Değerlendirme Anketi-SPDA) geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını tamamlanmış olmasına rağmen, mevcut araştırma ile ölçeğin özgün maddelerinden yola çıkılarak yeniden bir geçerlik ve güvenirlik çalışmasının yapılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Ölçeğin

Ülkemize uyarlanma süreci öncesinde, Strategic Futures adlı kurumdan, ölçeğin ülkemizde bir doktora tezinde kullanılmak üzere yararlanılması konusunda gerekli izin alınmıştır.

3.1.1. Katılımcıların Seçimi

Ülkemizde, 2013 yılı itibari ile 103 Devlet Üniversitesi, 66 Vakıf niversitesi olmak üzere toplam 169 niversite bulunmaktadır.³⁰ Bu niversitelerden, 2013 yılında, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” (KMYKK) kapsamına giren ve KMYKK’ye dayanılarak hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile belirlenen takvime göre stratejik plan yapmakla yükümlü olan üniversitelerin sayısı 94 olup, bu üniversitelerin tamamı devlet niversitesidir.^{39,103} İlgili kanun ve yönetmelik kapsamında, aynı zamanda bu devlet üniversitelerinin tüm akademik ve idari birimlerinin de stratejik planlamalarını hazırlamaları ve niversite yönetimlerine sunmaları zorunlu hale gelmiştir.^{39,103}

Bu idari birimlerden olan Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi (SKSD) Başkanlıkları, gerek sahip olduğu bütçe büyüklüğü, gerekse paydaşlarına sunduğu hizmetin kapsamı ve çeşitliliği bakımından ön plana çıkmaktadır. SKSD Başkanlıkları, hem 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamındaki yasal yükümlülüğü hem de niversite içerisindeki zgrevleri (misyon) gereği, üniversitelerin asıl hizmet alanı olan eğitim, ğretim, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ek olarak, paydaşlarına sağlık, kültür ve spor hizmetlerini sunmakla görevli idari birimlerdir.³² SKSD Başkanlıklarının söz konusu yükümlülüklerinden en önemlisi, hem niversite içindeki hem de niversiteler arasındaki ulusal ve uluslararası düzeydeki spor etkinliklerin düzenlenmesi ve bu etkinliklere katılımı teşvik edecek çalışmalar yapmaktır. SKSD Başkanlıkları, paydaş kurumlar ile gerçekleştirdiği eşgüdüm ve sunduğu spor hizmetlerinin kapsamı ve niteliği

bakımından, ülkemizde spor etkinliklerinin düzenlenmesi ve yönetiminde faal görev üstenen birimlerdir. Bu sebeple, SKSD Başkanlıklarında yapılan stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi için, bu birimlerde görev yapan bireyler, mevcut araştırmanın katılımcıları olarak ele belirlenmiştir.

2013 yılı itibarıyla 5018 sayılı KMYKK kapsamındaki 94 devlet üniversitesinin, SKSD Başkanlıklarında görev yapan bir daire başkanı, bir şube müdürü ve bir çalışan, ilgili ölçeğin (SPSAQ) Türkiye'ye uyarlanması sürecinde araştırma evrenini oluşturmaktadır. Evrenin büyüklüğü ise, 282 kişidir. Evrenin büyüklüğü belirlenirken, her üniversiteden üçer kişinin belirlenmesinin gerekçesi; stratejik planlama çalışmalarında üst düzey ve orta düzey yöneticilerle beraber çalışanların da bu süreçte yer alması zorunluluğudur. Bu sebeple, her devlet üniversitesinin SKSD Başkanlığından; bir Daire Başkanı, bir Spor Şube Müdürü ve Spor Şube Müdürlüğünde bir işgören, mevcut araştırmanın evreninin içinde yer almıştır. Mevcut araştırma kapsamında, evrenin tamamına erişmek hedeflenmiştir. Örneklem seçimi, amaca yönelik (purposive sampling) olarak yapılmıştır.

3.1.2. İşlem Yolu

Araştırmada kullanılan ölçeğin (SPSKDÖ) Türkiye'ye uyarlanma sürecinde özgün ölçek (SPSAQ), yabancı dilde öğrenim görmüş, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programında eğitim veren ve araştırmalar yürüten iki öğretim üyesi ile bir doktora öğrencisi olmak üzere üç kişilik bir ekip tarafından İngilizce'den Türkçe'ye ayrı ayrı çevrilmiştir. Yapılan tüm çevirilerin maddeleri karşılaştırılmış ve aynı çeviriye ait ortak maddeler belirlenmiştir. Türkçe'ye çevirisi yapılan maddeler arasında, fikirbirliğine varılamayan olmamıştır.

Ölçeğin örneklem grubuna uygulanmasından önce; devlet üniversitelerinin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü öğretim üyeleri, lisansüstü program öğrencileri ile Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Spor Genel Müdürlüğü kurumlarında spor yöneticisi ve uzman olarak görev yapan 40 kişilik bir grup ile pilot çalışma yapılmıştır.

Pilot çalışması sonrasında, ölçekteki tüm maddeler, yeniden gözden geçirilerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin Türkçe'den İngilizce'ye "geri çeviri"si (back-translation) yapılmış, İngilizce çeviri ile özgün ölçek karşılaştırılmış, benzerliklerine göre her maddeyi temsil edecek olan çeviriye yer verilmiştir. Tüm bu işlemler sonucunda, ölçeğin Türkiye için görünüş geçerliği (face validity) tamamlanarak, ölçek son halini almıştır.

SPSKDÖ için görünüş geçerliği (face validity) süreci sonrasında, ölçeğin yapı geçerliğinin, bir başka ifade ile faktör yapısının belirlenmesi için, Temel Bileşenler Faktör Analizi (Principal Component Analysis) yapılmıştır. Madde yükleri 0,40 ve üzeri olan maddeler nihai ölçeğe dahil edilmiştir. Ölçme aracının güvenilirliği için ise, Cronbach Alfa modeli kullanılmış olup, iç tutarlılık katsayısı değerlerine göre, ölçeğin güvenilir olup olmadığına karar verilmiştir.

3.1.3. Verilerin Çözümlemesi

SPSKDÖ'nün yapı geçerliğini tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. SPSKDÖ'den elde edilen verilerin faktörleşmeye uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi değerleri incelenmiştir.

3.2. Araştırma

Bu bölümde, araştırmanın; evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracı, işlem yolu ve verilerin çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiştir.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Mevcut araştırmanın evrenini, 94 devlet üniversitesinin SKSD Başkanlıklarında görev yapan üst düzey yöneticiler ve çalışanlar oluşturmuştur.

Bu üniversitelerin SKSD Başkanlıklarında üst ve orta düzey yönetici olarak görev yapan SKSD Başkanı ile Spor Şube Müdürü ve Spor Şube Müdürlüğünde görev yapan bir çalışan olmak üzere, her üniversiteden üç (3) kişi amaca yönelik örnekleme (purposive sampling) yöntemi ile örneklem grubunu oluşturmuştur.

3.2.2. Ölçme Aracı

Mevcut araştırmada, Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği-SPSKDÖ kullanılmıştır. SPSKDÖ'nün Türkiye'ye uyarlanma süreci mevcut araştırma kapsamında tamamlanmış olup, uyarlanma sürecine ilişkin detaylar Bulgular 4.1'de verilmiştir.

Ölçeğin ilk bölümünde, ölçeğin amacı ve ölçekteki maddelerin yanıtlanmasına ilişkin bilgi verildikten sonra, katılımcıların kişisel bilgilerini (demographics) elde etmeye yönelik 8 soru cümlesi yer almıştır. İkinci bölümde ise, SKSD Başkanlıklarında görev alan yönetici ve çalışanların, birimlerinin

stratejik planlama sürecini değerlendirmelerine olanak sağlayan 5 alt boyut ve 38 maddeden oluşan 6'lı Likert türündeki "Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği-SPSKDÖ" kullanılmıştır. SPSKDÖ; Stratejik Analizlerin Yapılması (14 madde), Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması (6 madde), Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması (6 madde), Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi (6 madde) ve Stratejik (Durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi (6 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır.

SPSKDÖ'de yer alan tüm maddeler, stratejik planlama süreci doğrultusunda 1'den (en düşük) 6'ya (en yüksek) kadar değerlendirilmiştir. Ölçekteki maddelerin 1 ile 2 aralığında değerlendirilmesi; bu birimlerde, stratejik planlama sürecinin çok zayıf ve yetersiz düzeyde olduğunu, stratejik planlama konusunda eğitim ve gelişim ihtiyacına gerek duyulduğunu, 3 ile 4 aralığında değerlendirilmesi; bu birimlerde, stratejik planlama sürecinin kabul edilebilir bir seviyede olduğunu, bu konuda çok iyi bir düzeyde olunmasa da çok kötü bir durumun da söz konusu olmadığını ve bu konuda eğitim ve gelişim ihtiyacına gerek duyulmadığını, 5 ile 6 aralığında değerlendirilmesi ise; bu birimlerin, stratejik planlama süreci konusunda üst düzeyde bilgi sahibi olduklarını, stratejik planlamanın kurumsal olarak özümsemiş olduğunu ve bu konuda herhangi bir eğitim ve gelişim ihtiyacına gerek duyulmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.¹²⁴

3.2.3. İşlem Yolu

SPSKDÖ, 94 devlet üniversitesinden, yapılan ön bilgilendirme sonucunda araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen 75'ine gönderilmiştir. SPSKDÖ, her üniversiteden üç kişi olmak üzere (1 daire başkanı, 1 spor şube müdürü ve 1 işgören: uzman, şef ve/veya memur), yetmiş beş (75) devlet üniversitesinin SKSD Başkanlıklarına, kargo veya elektronik posta yolu ile gönderilmiştir. Ölçek, uygulanmadan önce üniversitelerin SKSD Başkanları

ve/veya Spor Şube Müdürleri'ne ölçme aracı ile ilgili bilgi doğrudan verilmiş ve uygulama için izin alınmıştır. Tüm katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Ölçeklerin üniversitelerden geri dönüşü yine normal posta, kargo veya elektronik posta ile olmuştur. Ölçekler 75 üniversiteden 3'er kişi olmak üzere 225 kişiye uygulanmış, 59 üniversiteden toplam 173 kişi araştırmanın nihai katılımcıları olmuştur. Ölçeklerin geri dönüş oranı % 77 olmuştur.

3.2.4. Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlemesinde; katılımcıların kişisel bilgileri ile SPSKDÖ'nün alt boyutlarına göre stratejik planlama sürecini değerlendirmeye ilişkin verilerin analizi için betimsel istatistik yöntemleri, SKSD Başkanlıklarında görev yapan kişilerin, birimlerinin stratejik planlamalarını değerlendirmelerinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezun olunan bölüm, birimdeki görevi, toplam çalışma süresi, birimdeki çalışma süresi ve stratejik planlamaya katılım değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınamak için ise normallik dağılımının karşılanmaması nedeniyle non-parametrik (parametrik olmayan) istatistik yöntemlerinden olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Mann Whitney U-testi, parametrik istatistikler için normallik varsayımının karşılanmadığı durumlarda, gruplar arasında anlamlı farkın olup olmadığını sınar. Mann Whitney U-testi, temelde ortanca (median) testine dayanmakta olup, sadece farkların yönüyle değil, puanların sıra toplamalarını kullanarak, miktarlarını da dikkate aldığından en güçlü parametrik olmayan istatistikler arasında yer almaktadır. Mann Whitney U-testi, iki ilişkisiz örneklemde elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini sınar. Başka bir anlatımla, iki ilişkisiz grubun, ilgilenilen değişken bakımından evrende benzer dağılımlara sahip olup olmadığını sınar.

Mann Whitney U-testi bağımlı değişkenin, a) en az sıralama ölçeğinde ve b) sürekli olmasını gerektirir. Kruskal Wallis tekniği ise, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder. İstatistiksel işlem, grupların puanlarının bir set olarak düşünülüp puanlara en küçük puandan başlayarak sıra değerleri verilmesi ve Mann Whitney U-testinde olduğu gibi, sıra toplamalarının bulunması temeline dayanmaktadır.¹²⁷

4. BULGULAR

4.1. Ölçme Aracı

Bu bölümde, araştırmada kullanılan Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği'nin (SPSKDÖ) Türkiye'ye uyarlanma süreci ile geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Faktör Analizi Bulguları

SPSKDÖ'nün yapı geçerliğini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. SPSKDÖ'den elde edilen verilerin faktörleşmeye uygun olup olmadığını sınamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi değerleri incelenmiştir.

KMO testi, evrenden alınan örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlamak için yapılmaktadır. KMO testi değerlerinin "0.60 ve üzeri olması", Bartlett testi sonucunun da "anlamlı" çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.¹²⁶ SPSKDÖ'nün uygulanması ile elde edilen verilerin faktörleşmeye uygunluğu incelenmiş olup, elde edilen bulgular, KMO değeri 0,946 ve Bartlett testi 0,001 düzeyinde manidar olduğunu göstermiştir. Bu değerler, SPSKDÖ'nün faktörleşmeye uygunluğunun yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. SPSKDÖ'ye Ait Özdeğerler ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslara İlişkin Değerler

Özdeğerler				Döndürülmüş Kareler Toplamı		
Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
1	19.79	52.09	52.09	7.91	20.82	20.82
2	2.08	5.49	57.58	4.82	12.70	33.53
3	1.49	3.92	61.50	4.70	12.37	45.90
4	1.34	3.55	65.05	4.32	11.37	57.28
5	1.24	3.26	68.31	4.19	11.03	68.31

SPSKDÖ'de yer alan 47 maddenin açımlayıcı faktör analizi sonucunda, Tablo 3'de görülen öz değeri 1'den büyük olan beş faktörlü yapı oluşmuştur. Beş faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine olanak sağlayan faktör döndürme bulguları incelendiğinde (Tablo 4), ölçeğin özgün yapısındaki gibi 5 faktöre ayrıldığı görülmüştür. Ancak, bazı maddeler hiçbir faktörde 0.40'ın üzerinde yük değerine sahip olmadığı için (madde 37), bazı maddeler de birden fazla faktörde yüksek yük değerine sahip olup, aradaki değer farkının da 0.10'dan küçük olması nedeniyle (madde 6, 8, 9, 21, 29, 30, 38 ve 40) dokuz madde ölçekten çıkarılmıştır. Otuz sekiz maddeden oluşan beş faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 68.31'dir.

Tablo 4. SPSKDÖ'nün Döndürülmüş (Varimax) Temel Bileşenler Faktör Analizi Bulguları

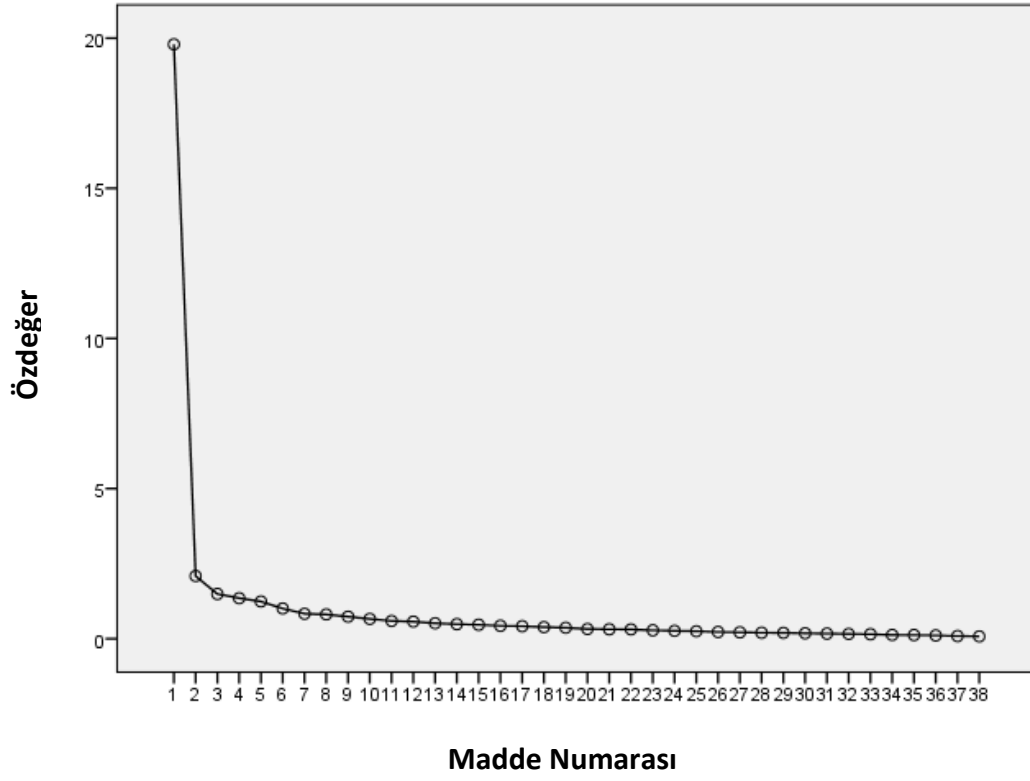
Faktörler		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Stratejik Analizlerin Yapılması ($\alpha= 0.96$)						
c26	Birimimizde yapılan analiz. birimimizin bütçesini etkileyen politik ve diğer dış etkenleri kapsar.	0.727				
d33	Birimimiz, stratejik plan yaparken durumsal (koşullara uygun) tespitler yapar.	0.699				
d34	Birimimiz başarıyı (performans) artırıcı seçenekleri (maliyetlerin azaltılması, farklı tedarikçiler ve üretim yöntemlerinde iyileştirme) göz önünde bulundurur.	0.683				
c28	Birimimizde yapılan analiz, kullanıcı (öğrenci, akademik ve idari çalışanlar) hizmetlerinin kalitesini ve genel olarak çalışanların verimliliğini kapsar.	0.675				
c27	Birimimizde yapılan analiz, birimimizin faaliyetlerinin tanıtımına yönelik kullanılacak kaynakları göz önünde bulundurur.	0.647				
c25	Birim içi analizler, birimin başlıca güçlü ve zayıf yönlerini belirler.	0.646				
c22	Birimimiz, maliyetler ve fonlara erişim, icra politikaları, devlet mevzuatları/düzenlemeleri ve ekonomi gibi kurumsal unsurları göz önünde bulundurur.	0.643				
d35	Birimimiz, hizmet verdiği bireylerin eğitim imkanlarını (hizmet alan bireyleri, hizmetler konusunda haberdar etme yöntemleri) göz önünde bulundurur.	0.640				

c32	Birimimizin, güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri doğrultusunda; özgörev ve (misyon) hedeflerini gözden geçirmesi ile ortaya çıkan stratejik tespitler, birimimizin önemli stratejik sorunlarının saptanmasını sağlar.	0.624				
c31	Birimimiz dış ve iç analizleri tamamladıktan sonra; görünen tehditler, fırsatlar, güçlü ve zayıf yönleri ışığında, kendi özgörev (misyon) ve hedeflerini gözden geçirir.	0.608				
c23	Birimimiz; hizmet verdiği kişiler, paydaşları ve dış etkenlerle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.	0.600				
c24	Birimimiz kendi iş uygulamalarını tarafsız olarak analiz eder.	0.595				
d36	Birimimiz, farklı yönetim ve örgütlenme biçimlerini (örneğin; yeniden yapılanma ve diğer birimler ile işbirliği) göz önünde bulundurur.	0.591				
d39	Birimimiz stratejik planına, fizibilite ve risk/geri kazanım ölçütlerine (kriterlerine) dayalı olarak karar verir.	0.581				
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması ($\alpha= 0.91$)						
b12b	Birimimizin uzun-vadeli (3-5 yıl) ve kısa-vadeli (1 yıl veya daha az) yazılı hedefleri, gözlemlenebilir veya ölçülebilirdir.		0.767			
b13	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, deneyim ve araştırmaya dayalı olarak, yeterince gerçekçi ve kamçılayıcıdır.		0.719			
b12a	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler; nitelikli, zamana uygun (güncel) ve maksatlara hizmet eder yapıdadır.		0.671			
b10	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, birimimizin maksatlarına ulaşması için, yeterli sayıda ve ölçülebilirdir (Örneğin; kaç kişiye hizmet verilecek?).		0.633			

b11	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, alt birimlerimizin maksatlarına hizmet eder.		0.627			
b14	Birimimizin gerçek performansı ile uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefleri arasındaki farkı kıyaslamaya yarayan, bir bilgi sistemi vardır.		0.556			
Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması ($\alpha = 0.89$)						
a2	Stratejik planlama, birimimizde düzenli olarak yapılan, yüksek öncelikli bir etkinliktir. Örneğin; yıllık.			0.779		
a3	Birimimiz, stratejik planın uygulanması için kaynak sağlar (Örneğin; yöneticilerin zaman ayırması, çalışan desteği gibi).			0.769		
a4	Birimimiz stratejik planlama sürecinde, belirli bir dizi işlemi, düzenli olarak takip eder.			0.761		
a1	Üst düzey yöneticiler, birimimizin stratejik planlaması için resmi olarak sorumluluk üstlenirler.			0.730		
a5	Yaptığı işler/görevi stratejik plandan önemli ölçüde etkilenebilecek tüm yöneticiler, stratejik planlama sürecine katılırlar.			0.588		
b7	Birimimizin özgörev (misyon) ifadesi birimimizdeki tüm çalışanlara bildirilir.			0.512		
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi ($\alpha = 0.89$)						
e44	Birimimiz, başarı standartlarına (ölçünlerine) ne düzeyde erişilip erişilmediğini gözlemek için, yapılandırılmış bir sistem geliştirir.				0.749	
e42	Birimimiz, stratejik planın uygulanması için yeterli kaynak tahsisi yapar.				0.707	
e43	Birimimiz stratejik planın her bir ögesi için, açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir başarı standartları (ölçünleri) belirler.				0.681	

e45	Birimimiz, verileri düzenli olarak gözden geçirir ve gerektiğinde stratejik kararlarında düzenlemeler yapar.				0.638	
e46	Stratejik planlama ve uygulamalarından sorumlu bireyler, başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirir.				0.570	
e41	Birimimiz eylem planının uygulanmasında, asıl sorumluluğu vermek için belirli bir kişiyi görevlendirir.				0.563	
Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi ($\alpha= 0.89$)						
c18	Çevresel analiz, birimizin hizmet verdiği bireyler (öğrenci, akademik ve idari çalışanlar) ile ilgili detaylı bir analizi içerir.					0.699
c20	Birimimizin hizmet verdiği bireylerin demografik, davranışsal ve diğer eğilimleri ile ilgili analiz yapılır.					0.677
c19	Birimimizin başarısı (performans) ve işletimsel özellikleri, diğer üniversitelerin ilgili birimleri ile düzenli olarak karşılaştırılır.					0.631
c16	Birimimiz; faaliyetlerini etkileyen bireyler, paydaşlar ve diğer dış unsurlar (faktörler) hakkında, belirli aralıklarla bilgi toplar.					0.592
c17	Çevresel analiz, birimiz için önemli olan tehditleri ve fırsatları ortaya koyar.					0.561
b15	Yaptığı işler/görevi stratejik plandan etkilenen yöneticiler ve üst düzey çalışanlar, hedeflerin belirlenmesi sürecine katılırlar.					0.530

Yapılan temel bileşenler faktör analizinde, 38 maddenin öz değerleri (Eigen Values) 1'den büyük olan beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu durum, öz değer ölçütüne göre çizilen Temel Bileşenler Faktör Analizi Özdeğer Grafiğinde görülmektedir (Grafik 1).



Grafik 1. SPSKDÖ Temel Bileşenler Faktör Analizi Özdeğer Grafiği

SPSKDÖ'nün Türkiye için uygunluğunu ve yapı geçerliğini sınamak amacıyla 173 kişinin puanlarına, varimax dönüştürmesine göre yürütülen Temel Bileşenler Faktör Analizi (Principle Component Factor Analysis) uygulanmış ve bu analiz sonucunda 5 faktör yapısı belirlenmiştir. Birinci alt boyut (faktör) Stratejik Analizlerin Yapılması 14 maddeden, ikinci alt boyut (faktör) Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması 6 maddeden, üçüncü alt boyut (faktör) Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması 6 maddeden, dördüncü alt boyut (faktör) Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi 6 maddeden ve beşinci alt boyut (faktör) Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi 6 maddeden oluşmuştur.

SPSKDÖ'de yer alan tüm alt boyutların güvenilirliğini belirlemek amacı ile iç tutarlığı sınamada kullanılan Cronbach Alfa (güvenirlik katsayısı)

değerlerine bakılmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere, faktör analizi sonucunda elde edilen 5 faktörün Cronbach Alfa değerleri; Stratejik Analizlerin Yapılması 0,96; Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması 0,91; Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması 0,89; Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi 0,89 ve Stratejik Tespitlerin Yürütülmesi 0,89 olarak bulunmuştur. SPSKDÖ’nün güvenilirliğini sınamak için kullanılan Cronbach Alfa değerleri ölçeğin güvenirlik değerinin yüksek olduğunu göstermiştir.

SPSKDÖ’nün faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin birbirleri ile olan korelasyonları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. SPSKDÖ’nün Alt Boyutlarının Birbirleri ile Olan Korelasyonlarına İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin kurumsal-laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Stratejik Analizlerin Yapılması		0.782**	0.666**	0.767**	0.787**
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması			0.677**	0.675**	0.737**
Planlama İşlevinin Kurumsal-laştırılması				0.589**	0.623**
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi					0.687**

** p<0.01

Ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı olması, bu ölçeğin başka çalışmalarda veya ölçekle ilgili yeniden yapılacak geçerlik ve güvenirlik analizlerinde, ölçeğin tek boyutlu olarak da kullanılıp kullanılamayacağının test edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Ülkemize uyarlanma süreci çalışmaları sonrasında, SPSKDÖ'nün kamu ve özel kesimde faaliyet gösteren kuruluşların, kendi stratejik planlama süreçlerini değerlendirmeleri için geçerli ve güvenilir olduğu ve bu tür değerlendirmelerin yapılabilmesi için uygun bir ölçek olarak kullanılabileceği saptanmıştır.

4.2. Araştırma

Bu bölümde, araştırmanın örneklem grubu ve SPSKDÖ ile ölçülmek istenilen olgulara ait bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Betimsel İstatistik Bulguları

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezun oldukları bölüm, birimlerindeki görevleri, toplam çalışma süreleri, birimlerindeki çalışma süreleri ile birimlerindeki stratejik planlamaya katılımlarına ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi, Mezun Olunan Bölüm, Birimdeki Görevi, Toplam Çalışma Süresi, Birimdeki Çalışma Süresi ve Stratejik Planlamaya Katılım Değişkenlerine Göre Dağılımları

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	30	17.3
	Erkek	143	82.7
Yaş	40 yaş ve altı	76	43.9
	41 yaş ve üstü	97	56.1
Eğitim düzeyi	Lise ve Önlisans	37	21.4
	Lisans	106	61.3
	Lisansüstü	30	17.3
Mezun Olunan Bölüm	İktisadi ve İdari Bilimler	113	65.3
	Diğer bölümler	60	34.7
Birimdeki Görev	Daire Başkanı	59	34.1
	Spor Şube Müdürü	58	33.5
	Çalışan	56	32.4
Toplam Çalışma Süresi	0-10 yıl	40	23.1
	11-20 yıl	68	39.3
	21 yıl ve üstü	65	37.6
Birimdeki Çalışma Süresi	0-10 yıl	139	80.3
	11-20 yıl	34	19.7
Stratejik Planlamaya Katılım	Evet	115	66.5
	Hayır	58	33.5

Tablo 6 incelendiğinde; Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında görev yapan üst düzey yönetici ve çalışanların büyük bir kısmının erkeklerden oluştuğu (%83), 4 yıllık lisans ve lisansüstü derecesine sahip olanların

(%61), lise ve önlisans mezunu olanlara göre daha fazla sayıda oldukları ve bu birimlerde görev yapanların, mezun olunan diğer bölümlerden daha yüksek bir oranda, çalıştıkları birime uygun bir alandan mezun oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaş ve birimdeki görevleri bakımından eşit bir dağılım gösterdiği, toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise; 11 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanların oranının (%39), 0-10 yıl arası ile 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip olanların oranından daha yüksek olduğu, diğer yandan, birimlerinde 10 yıl ve daha az süreli görev yapanların oranının (%80), birimlerinde 11-20 yıl arası görev yapanlara (%20) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen betimsel bulgular, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında görev yapan üst düzey yönetici ve çalışanların büyük bir oranla (%67) birimlerinin stratejik planlama sürecinde faal görev aldıklarını göstermektedir.

Tablo 7. Katılımcıların SPSKDÖ'nün Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt boyutlar	N	Ortalama	Madde Ortalaması	Standart sapma	Bağıl Değişkenlik Katsayısı	Asgari	Azami
Stratejik Analizlerin Yapılması	173	65.84	4.70	12.40	18.83	21.00	84.00
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	173	27.66	4.61	5.62	20.34	6.00	36.00
Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması	173	28.98	4.83	5.14	17.75	10.00	36.00
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	173	26.10	4.35	5.77	22.13	6.00	36.00
Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi	173	25.72	4.28	5.68	22.10	7.00	36.00

Katılımcıların, birimlerinde yürütülen stratejik planlama sürecini değerlendirmelerine ilişkin bulgular, SPSKDÖ'nün beş alt boyutu bazında Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, Stratejik Analizlerin Yapılması alt boyutu ile Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması alt boyutları için Bağıl Değişkenlik Katsayısı değerlerinin daha homojen olduğu (Bağıl Değişkenlik Katsayı değerinin 20'nin altında olması nedeniyle), Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması, Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi ve Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutlarının ise Bağıl Değişkenlik Katsayısı değerlerinin daha heterojen bir yapıda olduğu (Bağıl Değişkenlik Katsayı değerinin 20 ve 25 sınırları arasında olması nedeniyle) görülmektedir. Bu bulgular, boyutlara göre dağılımların, normallik sınırları içinde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, birinci ve üçüncü boyutun normale göre biraz daha homojen bir yapıda olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcılar birinci ve üçüncü boyutta birbirlerine yakın görüş sergilemişlerdir. Katılımcıların, SPSKDÖ madde ortalamalarının, tüm alt boyutlarda, 4'ün üzerinde bir puanda olduğu görülmektedir. Bu bulgular, katılımcıların birimlerinde yürütülen stratejik planlama sürecine dair herhangi bir iyileştirme ve gelişim ihtiyacı duymadıklarını, stratejik planlamanın birimlerinde sorunsuz bir biçimde yürütüldüğünü göstermektedir.

4.2.2. Hipotez Testi Bulguları

Bu bölümde SPSKDÖ'nün beş alt boyutu için sırasıyla; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mezun olunan bölüm, birimdeki görev, toplam çalışma süresi, birimdeki çalışma süresi ve stratejik planlamaya katılım bağımsız değişkenlerine ilişkin hipotez testi bulguları verilmiştir.

4.2.2.1. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu için Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ'nün beş alt boyutunda, cinsiyet bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 8'de ve Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin cinsiyetlerine göre, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgular ise Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 8. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Sıralar Toplamı
Stratejik	Kadın	30	92.23	2767.00
Analizlerin	Erkek	143	85.90	12284.00
Yapılması	Toplam	173		
Stratejik	Kadın	30	81.73	2452.00
Planlama Esaslarının	Erkek	143	88.10	12599.00
Oluşturulması	Toplam	173		
Planlama	Kadın	30	87.42	2622.50
İşlevinin	Erkek	143	86.91	12428.50
Kurumsallaştırılması	Toplam	173		
Stratejik Plan	Kadın	30	90.18	2705.50
Uygulamaları	Erkek	143	86.33	12345.50
Yönetimi	Toplam	173		
Stratejik (durumsal)	Kadın	30	87.72	2631.50
Tespitlerin	Erkek	143	86.85	12419.50
Yürütülmesi	Toplam	173		

Ortalama Sıralar incelendiğinde, Stratejik Analizlerin Yapılması,

Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması, Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi ve Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutlarında, kadınların erkeklerden daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir., Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması alt boyutunda ise erkeklerin kadınlardan daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U testi bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutunda Cinsiyet Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Mann-Whitney U	1988.00	1987.00	2132.50	2049.50	2123.50
Z	-0.630	-0.635	-0.050	-0.384	-0.086
p	0.529	0.525	0.960	0.701	0.931

Ölçeğin beş alt boyutunda, cinsiyete ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 9’da görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların cinsiyetine göre, SPSKDÖ’nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.2. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutu için Yaş Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ’nün beş alt boyutunda, yaş bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 10’da, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin

SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin yaşlarına göre, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgular ise Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 10. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Yaş Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama Sıra	Sıralar Toplamı
Stratejik	40 yaş ve altı	76	86.55	6577.50
Analizlerin	41 yaş ve üstü	97	87.36	8473.50
Yapılması	Toplam	173		
Stratejik	40 yaş ve altı	76	88.51	6727.00
Planlama Esaslarının	41 yaş ve üstü	97	85.81	8324.00
Oluşturulması	Toplam	173		
Planlama	40 yaş ve altı	76	90.14	6850.50
İşlevinin	41 yaş ve üstü	97	84.54	8200.50
Kurumsallaştırılması	Toplam	173		
Stratejik Plan	40 yaş ve altı	76	89.70	6817.50
Uygulamaları	41 yaş ve üstü	97	84.88	8233.50
Yönetimi	Toplam	173		
Stratejik (durumsal)	40 yaş ve altı	76	89.55	6806.00
Tespitlerin	41 yaş ve üstü	97	85.00	8245.00
Yürütülmesi	Toplam	173		

Ortalama Sıralar incelendiğinde, Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması, Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması, Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi ve Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutlarında; 40 yaş ve altındakilerin, 41 yaş ve üstündekilerden, Stratejik Analizlerin Yapılması alt boyutunda ise 41 yaş ve üstündekilerin, 40 yaş ve

altındakilerden daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U testi bulguları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutunda Yaş Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Mann-Whitney U	3651.50	3571.00	3447.50	3480.50	3492.00
Z	-0.106	-0.353	-0.731	-0.630	-0.594
p	0.916	0.724	0.465	0.529	0.552

Ölçeğin beş alt boyutunda, yaşa ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 11’de görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların yaşına göre, SPSKDÖ’nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.3. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutu İçin Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ’nün beş alt boyutunda, eğitim düzeyi bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 12’de, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin eğitim düzeylerine göre, SPSKDÖ’nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Kruskal Wallis testine ilişkin bulgular ise Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 12. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama Sıra
Stratejik Analizlerin Yapılması	Lise ve Önlisans	37	82.95
	Üniversite	106	88.19
	Lisansüstü	30	87.80
	Toplam	173	
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Lise ve Önlisans	37	76.91
	Üniversite	106	87.60
	Lisansüstü	30	97.32
	Toplam	173	
Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması	Lise ve Önlisans	37	78.43
	Üniversite	106	86.83
	Lisansüstü	30	98.15
	Toplam	173	
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Lise ve Önlisans	37	86.28
	Üniversite	106	84.15
	Lisansüstü	30	97.97
	Toplam	173	
Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi	Lise ve Önlisans	37	85.61
	Üniversite	106	88.37
	Lisansüstü	30	83.88
	Toplam	173	

Ortalamalar sıralar incelendiğinde, Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi alt boyutu haricindeki tüm alt boyutlarda, üniversite eğitim düzeyindekilerin, lise ve önlisans eğitim düzeyindekilere göre, Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutu haricindeki diğer tüm alt boyutlarda ise, lisansüstü eğitim düzeyindekilerin, lise ve önlisans eğitim düzeyindekilere göre, daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları; Stratejik Analizlerin Yapılması alt boyutu ile Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi

alt boyutları dışındaki diğer üç alt boyutta ise lisansüstü eğitim düzeyindekilerin, lisans eğitim düzeyindekilere göre daha yüksek bir Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Eğitim Düzeyi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Ki-kare	0.310	2.805	2.584	1.800	0.225
sd	2	2	2	2	2
p	0.856	0.246	0.275	0.407	0.894

Ölçeğin beş alt boyutunda, eğitim düzeyine ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 13'de görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların eğitim düzeyine göre, SPSKDÖ'nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.4. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutu İçin Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ'nün beş alt boyutunda, mezun olunan bölüm bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 14'de, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin, mezun oldukları bölüme göre, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgular ise Tablo 15'de

verilmiştir.

Tablo 14. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Mezun Olunan Bölüm	N	Ortalama Sıra	Sıralar Toplamı
Stratejik	İktisadi ve İdari Bilimler	113	88.95	10051.00
Analizlerin	Diğer Bölümler	60	83.33	5000.00
Yapılması	Toplam	173		
Stratejik	İktisadi ve İdari Bilimler	113	90.69	10248.00
Planlama Esaslarının	Diğer Bölümler	60	80.05	4803.00
Oluşturulması	Toplam	173		
Planlama	İktisadi ve İdari Bilimler	113	88.96	10052.00
İşlevinin	Diğer Bölümler	60	83.32	4999.00
Kurumsallaştırılması	Toplam	173		
Stratejik	İktisadi ve İdari Bilimler	113	89.12	10071.00
Plan Uygulamaları	Diğer Bölümler	60	83.00	4980.00
Yönetimi	Toplam	173		
Stratejik (durumsal)	İktisadi ve İdari Bilimler	113	92.16	10414.00
Tespitlerin	Diğer Bölümler	60	77.28	4637.00
Yürütülmesi	Toplam	173		

Ortalama Sıralar incelendiğinde, Stratejik Analizlerin Yapılması, Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması, Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması, Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi ve Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutlarında, İktisadi ve İdari Bilimler Mezunu olanların, diğer bölümlerden mezun olanlardan daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U testi bulguları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Mezun Olunan Bölüm Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Mann-Whitney U	3170.00	2973.00	3169.00	3150.00	2807.00
Z	-0.702	-1.333	-0.707	-0.768	-1.863
p	0.483	0.182	0.480	0.443	0.062

Ölçeğin beş alt boyutunda, mezun olunan bölüm bağımsız değişkenine ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 15’de görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların mezun oldukları bölüme göre, SPSKDÖ’nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.5. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutu İçin Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ’nün beş alt boyutunda, birimdeki görevi bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 16’da, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin birimdeki görevlerine göre, SPSKDÖ’nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Kruskal Wallis testine ilişkin bulgular ise Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 16. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama Sıra
Stratejik Analizlerin Yapılması	Daire Başkanı	59	93.53
	Spor Şube Müdürü	58	88.75
	Çalışan	56	78.30
	Toplam	173	
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Daire Başkanı	59	92.92
	Spor Şube Müdürü	58	93.76
	Çalışan	56	73.76
	Toplam	173	
Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması	Daire Başkanı	59	88.23
	Spor Şube Müdürü	58	90.08
	Çalışan	56	82.52
	Toplam	173	
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Daire Başkanı	59	94.79
	Spor Şube Müdürü	58	87.16
	Çalışan	56	78.63
	Toplam	173	
Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi	Daire Başkanı	59	92.88
	Spor Şube Müdürü	58	90.33
	Çalışan	56	77.36
	Toplam	173	

Ortalama Sıralar incelendiğinde, tüm alt boyutlarda, SKSD Başkanları ile spor şube müdürlerinin, bu birimlerde yönetici görevinde olmayıp şef, memur, uzman veya diğer ünvanlarla çalışanlara göre daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulara ek olarak, Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması ve Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması alt boyutlarında, spor şube müdürü olarak görev yapanların, SKSD başkanı ile bu birimlerde çalışan diğer görevlilere göre, daha yüksek Ortalama Sıra değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin

Kruskal Wallis Testi bulguları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Görevi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Ki-kare	2.767	5.825	.707	3.010	3.157
sd	2	2	2	2	2
p	0.251	0.054	0.702	0.222	0.206

Ölçeğin beş alt boyutunda birimdeki görevi bağımsız değişkenine ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 17’de görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların birimdeki görevine göre, SPSKDÖ’nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.6. SPSKDÖ’nün Beş Alt Boyutu İçin Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

SPSKDÖ’nün beş alt boyutunda toplam çalışma süresi bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 18’de, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin, toplam çalışma sürelerine göre, SPSKDÖ’nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Kruskal Wallis testine ilişkin bulgular ise Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 18. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama Sıra
Stratejik Analizlerin Yapılması	0-10 yıl arası	40	81.55
	11-20 yıl arası	68	95.94
	21 yıl ve üstü	65	81.00
	Toplam	173	
Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	0-10 yıl arası	40	82.13
	11-20 yıl arası	68	96.12
	21 yıl ve üstü	65	80.46
	Toplam	173	
Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması	0-10 yıl arası	40	90.11
	11-20 yıl arası	68	87.09
	21 yıl ve üstü	65	84.99
	Toplam	173	
Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	0-10 yıl arası	40	85.98
	11-20 yıl arası	68	95.43
	21 yıl ve üstü	65	78.82
	Toplam	173	
Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi	0-10 yıl arası	40	83.06
	11-20 yıl arası	68	90.76
	21 yıl ve üstü	65	85.48
	Toplam	173	

Ortalama Sıralar incelendiğinde, Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması alt boyutunda; 0-10 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcıların, 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip katılımcılardan, bunun dışındaki diğer tüm alt boyutlarda ise 11-20 yıl arası çalışma süresi olanların, 0-10 yıl arası ile 21 yıl ve üstü çalışma süresi olanlardan daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Kruskal Wallis testi bulguları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Toplam Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Ki-kare	3.578	3.759	0.260	3.698	0.694
sd	2	2	2	2	2
p	0.167	0.153	0.878	0.157	0.707

Ölçeğin beş alt boyutunda toplam çalışma süresine ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 19'da görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların toplam çalışma süresine göre, SPSKDÖ'nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.7. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

SPSKDÖ'nün beş alt boyutunda birimdeki çalışma süresi bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 20'de, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin birim çalışma sürelerine göre, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgular ise Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 20. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Birimdeki çalışma süresi	N	Ortalama Sıra	Sıralar Toplamı
Stratejik	10 yıl ve altı	139	87.37	12144.50
Analizlerin	11 yıl ve üstü	34	85.49	2906.50
Yapılması	Toplam	173		
Stratejik	10 yıl ve altı	139	85.47	11880.00
Planlama Esaslarının	11 yıl ve üstü	34	93.26	3171.00
Oluşturulması	Toplam	173		
Planlama	10 yıl ve altı	139	84.27	11714.00
İşlevinin	11 yıl ve üstü	34	98.15	3337.00
Kurumsallaştırılması	Toplam	173		
Stratejik	10 yıl ve altı	139	89.24	12405.00
Plan Uygulamaları	11 yıl ve üstü	34	77.82	2646.00
Yönetimi	Toplam	173		
Stratejik (durumsal)	10 yıl ve altı	139	87.84	12210.00
Tespitlerin	11 yıl ve üstü	34	83.56	2841.00
Yürütülmesi	Toplam	173		

Ortalama Sıralar incelendiğinde, Stratejik Analizlerin Yapılması, Planlama İşlevinin Kurumsallaştırılması ve Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi alt boyutlarında, 10 yıl ve altı çalışanların, 11 yıl ve üstü çalışanlardan, Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması ve Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi alt boyutlarında ise 11 yıl ve üstü çalışanların, 10 yıl ve altı çalışanlardan daha yüksek Ortalama Sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U testi bulguları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Birimdeki Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması	Planlama İşlevinin Kurumsal- laştırılması	Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi	Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi
Mann-Whitney U	2311.50	2150.00	1984.00	2051.00	2246.00
Z	-0.197	-0.816	-1.452	-1.195	-0.448
p	0.844	0.415	0.147	0.232	0.654

Ölçeğin beş alt boyutunda birimdeki çalışma süresi bağımsız değişkenine ilişkin sıra farklarının manidar olmadığı Tablo 21'de görülmektedir ($p>.05$). Bu bulgular, katılımcıların birimdeki çalışma süresine göre, SPSKDÖ'nün beş alt boyutunun hiçbirinde manidar bir fark olmadığını göstermektedir.

4.2.2.8. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamaya Katılım Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

SPSKDÖ'nün beş alt boyutunda, stratejik planlamaya katılım bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları Tablo 22'de, Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinde, bu birimlerde görev yapan bireylerin birimlerindeki stratejik planlamaya katılımlarına göre, SPSKDÖ'nün alt boyutlarında manidar farklılık olup olmadığını sınamak için yapılan Mann Whitney-U testine ilişkin bulgular ise Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 22. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamaya Katılım Bağımsız Değişkenine İlişkin Betimsel İstatistik Bulguları

Alt Boyutlar	Stratejik Planlamaya Katılım	N	Ortalama Sıra	Sıralar Toplamı
Stratejik	Evet	115	94.21	10834.50
Analizlerin	Hayır	58	72.70	4216.50
Yapılması	Toplam	173		
Stratejik	Evet	115	94.53	10871.50
Planlama Esaslarının	Hayır	58	72.06	4179.50
Oluşturulması	Toplam	173		
Planlama	Evet	115	92.67	10657.00
İşlevinin	Hayır	58	75.76	4394.00
Kurumsallaştırılması	Toplam	173		
Stratejik	Evet	115	93.93	10801.50
Plan Uygulamaları	Hayır	58	73.27	4249.50
Yönetimi	Toplam	173		
Stratejik (durumsal)	Evet	115	95.39	10969.50
Tespitlerin	Hayır	58	70.37	4081.50
Yürütülmesi	Toplam	173		

Ortalama Sıralar incelendiğinde, tüm alt boyutlarda, stratejik planlama sürecinde faal görev üstlenenlerin, stratejik planlama sürecinde faal görev üstlenmeyenlere göre daha yüksek ortalama sıraya sahip oldukları görülmektedir. Bu sıra farklarının manidar olup olmadığına ilişkin Mann Whitney U testi bulguları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23. SPSKDÖ'nün Beş Alt Boyutunda Stratejik Planlamaya Katılım Bağımsız Değişkenine İlişkin Mann-Whitney U Testi Bulguları

	Stratejik Analizlerin Yapılması	Stratejik Planlama Esaslarının	Planlama İşlevinin Kurumsal-	Stratejik Plan Uygulamaları	Stratejik (durumsal) Tespitlerin
Mann-Whitney U	2505.50	2468.50	2683.00	2538.50	2370.50
Z	-2.669	-2.793	-2.102	-2.568	-3.107
p	0.008	0.005	0.036	0.010	0.002

Ölçeğin beş alt boyutunda stratejik planlamaya katılım bağımsız değişkenine ilişkin sıra farklarının manidar olduğu Tablo 23'de görülmektedir ($p<.05$). Bu bulgular, katılımcıların stratejik planlamaya katılım durumuna göre, SPSKDÖ'nün tüm alt boyutlarında, stratejik planlamaya katılanların lehine manidar fark olduğunu göstermektedir.

5. TARTIŞMA

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili betimsel istatistik bulguları incelendiğinde; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, SKSD Başkanlığı ve Spor Şube Müdürlüğü gibi üst düzey ve orta düzey yönetici konumlarındaki kadın yönetici sayısının, bu birimlerde görev yapan toplam yönetici sayısının sadece %10'luk bir kısmını oluşturduğu görülmüştür. Bu durum, gerek çalışan, gerekse yönetici olarak kadınların, ülkemizde, çalışma hayatındaki yerlerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Mevcut araştırma bulguları, özellikle kamu kesiminde, yönetici ve çalışan olarak görev yapan kadınların sayısının, erkeklere oranla çok düşük olduğunu tespit eden diğer araştırmalarla da örtüşmektedir.^{128,129} Birçok bilimsel araştırmaya konu olan bu toplumsal sorun, çözümüne yönelik özel yasal düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen varlığını ülkemizde de sürdürmektedir. Kurumsal misyonu, sadece bu olumsuz durumun çözümüne ilişkin politikalar üretmek olarak açıklanan kamu kurumlarının varlığı bile, bu konunun ülkemiz açısından ne derece büyük ve ciddi bir sorun teşkil ettiğini ortaya koymaktadır.¹³⁰

Mevcut araştırmada, dört yıllık lisans ve lisansüstü eğitim derecesine sahip katılımcıların oranının, lise ve önlisans mezunu katılımcılara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, üniversitelerin SKSD başkanlıklarında görev yapan üst düzey ve orta düzeydeki yöneticiler ile çalışanların büyük bir kısmının, bu birimlerde görev yapacak yeterlikte ve hizmetin gerektirdiği asgari eğitim düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Bir ülkenin eğitilmiş insan gücünü hazırlaması bakımından, eğitim, ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinde önemli bir etken haline gelmiştir. Ekonomik büyümenin temel kaynağını oluşturan beşeri sermaye (insangücü ya da işgücü) kavramı, kişinin ya da toplumun sahip olduğu bilgi, beceri, sağlık durumu, toplumsal ilişkilerdeki yeri ve eğitim düzeyi gibi kavramların tümünü ifade ederken, eğitim

düzeyinin yükselmesi, beşeri sermayenin dinamik, etkin ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları, eğitimin, işgücünün beceri ve kapasitesini geliştirdiğini göstermektedir.¹³¹ Günümüzde, kurumlar, kendini yenileme yeteneği olan, bilgi ve teknolojik gelişmelere açık, mesleki bilgisi derin, grup ve disiplinlerarası çalışma yeteneğine sahip bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır.¹³² Eğitimin kendisi bir amaç değil, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi sağlamanın, bireyleri mutlu ve toplumu huzurlu kılmanın bir aracıdır. Eğitim, üretkenliğin ve kalitenin arttırılmasında, değişim ile sürekliliğin dengelenmesinde önemli bir hizmet alanıdır.¹³³ Stratejik planlama gibi, son derece hassasiyet gerektiren, geniş kapsamlı, detaylı, aynı zamanda da, zaman ve enerji gerektiren bir ekip çalışmasını içeren yönetim aracının da, eğitim seviyesi yüksek, hem genel ve hem de mesleki bilgi ve beceriye sahip bir işgücü tarafından yürütülmesi, kurumlar açısından bir üstünlük sağlayacaktır.

Katılımcıların eğitim seviyesine ilişkin betimsel istatistik bulguları daha detaylı olarak incelendiğinde, SKSD başkanlıklarında görev yapan her beş çalışandan birinin lise veya önlisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışanlarının eğitim seviyesi ile ilgili bu bulgu, gerek üniversite içerisinde, gerekse üniversiteler arasında, son derece kapsamlı bir görev, yetki ve sorumluluk alanına sahip SKSD başkanlıkları için olumsuzluk olarak nitelendirilebilir. Bu bulgular, SKSD başkanlıklarının ve üniversite genel yönetimlerinin insan kaynakları yönetimlerini tekrar gözden geçirmeleri gerçeğini ortaya koymaktadır.³⁸ İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda, bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış insan kaynakları faaliyetleri sistemi biçiminde tanımlanmaktadır.¹³⁴ Yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyi bir biçimde planlanmanın iş gücü verimliliğine olumlu katkılar sağladığını göstermiştir.¹³⁵ SKSD başkanlıkları ve bağlı bulundukları üniversite üst yönetimleri de, geleneksel çalışan yönetiminden

uzaklaşarak özel kesim kuruluşlarının yıllardır kullandıkları insan kaynakları yönetimine dönüşümü gerçekleştirmelidir.

Katılımcıların mezun oldukları fakülte, yüksekokul ve bölüme ilişkin betimsel istatistik bulguları, SKSD başkanlıklarında görev yapan daire başkanı, spor şube müdürü ve çalışanların, yüksek bir oranda (%65), çalıştıkları birime uygun bir alandan mezun olduklarını göstermiştir. Araştırmalar, eğitim sürecinde elde edilen profesyonel becerilerin, işgücü piyasasındaki çalışanların seçiminde belirleyici unsurlar olduğunu belirtmektedir.¹³¹ Ülkemizde, geçmişten gelen ve halen etkilerini sürdüren çeşitli sosyal, kültürel ve iktisadi sorunlar, kişilerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir yükseköğretim kurumuna yerleşememesine ya da yükseköğretimden mezun olanların iktisadi kaygılarla mezun olduğu alandan çok farklı bir meslekte kendine yer bulmasına neden olmaktadır. Ülkemizde eğitim sisteminin mevcut durumuna ilişkin veriler, eğitim sisteminin amaçları ile ürünleri arasında tutarsızlıklar olduğunu göstermektedir.¹³³ Kişilerin çalışma hayatına yansıyan bu olumsuz durum, bireysel ve kurumsal düzeyde güdülenmeyi, dolayısıyla kurumsal başarıyı da olumsuz yönde etkileyen önemli bir etken haline gelmiştir.¹¹⁰ Kişilerin, çalıştıkları birimlere uygun eğitim kurumlarından mezun olmaları, kurumsal faaliyetlerin başarıya ulaşması açısından bir üstünlük teşkil edebilir. Stratejik planlama gibi katılımcılık yönü çok kuvvetli olan yönetim aracının bir kurumda başarıya ulaşması, çalışanların, kendilerini mutlu, huzurlu, güdülenmiş ve kurumlarına ait hissetmeleri, kurumsal amaç ve hedefleri, bireysel amaç ve hedefleriyle bütünleştirmeleri ile mümkün olabilecektir.¹³⁶

Birimdeki görev bağımsız değişkenine ilişkin betimsel istatistik bulguları, üniversitelerde farklı ünvanlarla görev yapan üç kişinin dağılımlarının birbirlerine çok yakın oranlarda olduğunu (daire başkanı: %34, spor şube müdürü: %34, çalışan: %32) göstermiştir. Bu durum, ölçeklerin üniversitelere

gönderilmesi öncesinde, araştırmanın amacı ve önemi konusunda, özellikle de, daire başkanları ve spor şube müdürleri ile kurulan, doğrudan iletişimin etkisi olarak değerlendirilebilir. Üst düzey yöneticilerin bilgileri ve onayları doğrultusunda, SPSKDÖ, her üç ünvana sahip kişilerce titizlikte doldurulmuş ve geri dönüşü sağlanmıştır. Ölçeklerin geri dönüşünün sağlanamadığı üniversitelerden ise, söz konusu üç kişinin herhangi birinden olumlu yanıt alınamamıştır. Bu durum, üniversitelerin, mevcut araştırmaya, bireysel olarak değil, kurumsal olarak katkı verme düşüncelerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu mevcut araştırma sonuçlarının sağlıklı bir şekilde ele alınabilmesi adına da önemli bir durumdur.

Katılımcıların “toplam çalışma süreleri” incelendiğinde, yönetici ve çalışanların büyük bir kısmının, 10 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Bir işte ya da görevdeki çalışma süresi veya geçirilen süre, rütbece eski olma hali ve iş deneyimi, “kıdem” olarak adlandırılmaktadır.^{49,135} Bu bulgular, birimlerde görev yapanların, hem iç ve dış çevrelerini değerlendirme, hem de kendilerine verilen görev, yetki ve sorumluluğu etkin bir şekilde yerine getirme bakımından gerekli mesleki tecrübeye ve yeterliğe sahip, bir başka ifade ile kıdemli kişilerden olduklarını göstermektedir. Yönetici ve çalışanların, çalışma hayatlarındaki süreklilik (örgütte bulunma süreleri), bireysel ve kurumsal olarak da süreklilik anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, söz konusu bağlılık, örgütte bulunma süresi ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü olarak tanımlanmaktadır.¹³⁶ Yapılan araştırmalar, kıdem ile iş verimliği arasında da olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.¹³⁵ Bu nedenle, katılımcıların, çalışma süreleri (kıdemleri) ile ilgili bulgular, stratejik planlama sürecinin

değerlendirmesinin sağlıklı ve bilinçli bir şekilde yapılabilmesi bakımından önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Katılımcıların “birimdeki çalışma süreleri” incelendiğinde, SKSD başkanlıklarında yönetici ve çalışan olarak, 10 yıl ve daha az süre ile görev yapanların sayısının, 11 yıl ve üzeri süre ile görev yapanlardan daha fazla oldukları da görülmektedir. Bu durum, ilk anda, toplam çalışma süresi için yapılan değerlendirme açısından bir karşılık oluşturuyor gibi görünse de, betimsel istatistik bulguları üzerinde yapılan detaylı incelemede, birimlerinde 1-2 yıl aralığında görev yapanların oranının, hem toplam çalışan, hem de 10 yıl ve daha az süreyle görev yapan çalışan grubu oranından daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, katılımcıların birim çalışma süreleri (kıdemleri) bakımından da, hem yeterli mesleki bilgi ve becerinin edinilmesi hem de kurum içi ve dışındaki çevreyle iletişim kurabilme ve değerlendirme yapabilme becerilerinin edinilmesi ve geliştirilmesi bakımından uygun süreler olarak değerlendirilebilir.

SKSD daire başkanı, spor şube müdürü ve bir çalışanın, birimlerinin stratejik planlama sürecinde faal görev almaları, olağan ve beklenen bir durumdur. Mevcut araştırma bulguları da bu durumu destekler nitelikte olup katılımcıların büyük bir kısmının (%67) birimlerinin stratejik planlama sürecinde faal görev aldıkları görülmektedir. Mevcut araştırma bulgularından farklı olarak, ülkemizde, Sözen ve Sunay ile Türk ve Ünsal tarafından yapılan iki ayrı araştırmada, katılımcıların büyük bir kısmının planlama sürecine dahil olmadıkları ya da bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir.^{125,18} Diğer yandan mevcut araştırma bulguları, stratejik planlamada faal görev alanların sayısının, bu süreçte faal görev almayanlara göre fazla olduğunu gösterse de, stratejik planlamanın işlevi ve başarısı açısından bu durum yeterli olmayabilir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, stratejik planlama sürecinde en

önemli noktalardan biri “katılımcılık” ilkesidir.^{27,28,48} Tüm çalışanların, stratejik planlamaya inanmaları, sahiplenmeleri ve planın hazırlık, uygulama ve sonuç aşamalarında plana katkıda bulunmaları büyük önem taşımaktadır. Ancak, stratejik planlama etkinliği öncesinde oluşturulan stratejik planlama kurulu, takımı, ekibi ya da grubundaki kişilerin, üst yönetim tarafından belirlendiği ve planlama sürecinde yer alıp almama noktalarında kişilerin kendi iradeleriyle karar vermedikleri de göz ardı edilmemelidir. Burada en önemli nokta, planlamaya katılımı veya planlamadaki faal görevi, sadece, planlamayı yazan ve yöneten grup içerisinde bulunmak olarak algılamamak olmalıdır. Stratejik planlama, kişilerin katılımı ile yapılan ve yine bu kişilerin içerisinde yaşadığı, hizmetlerinden yararlandığı ve diğer kişilerle hep birlikte belli bir amaca ulaştırmak için çaba harcadığı kurumsal yapılar için yürütülen bir faaliyettir.^{27,48} Kurumsal misyonu, vizyonu, değerleri ve amaçları benimseyen yönetici ve çalışanlar da stratejik planlama sürecinde doğal olarak faal görev almakta ve sürece doğal olarak katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planlama ile ilgili alanyazın incelemesinde, stratejik planlama sürecinin kurumsal olarak değerlendirildiği herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Alanyazındaki sınırlamaya rağmen, ülkemizde stratejik planlama konusunda yapılan ve mevcut araştırma bulguları ile bazı noktalarda ortak nitelikler taşıyan iki araştırma mevcut araştırma bulgularının karşılaştırılarak ele alınmasına olanak sağlamıştır.^{125,18} Mevcut araştırma sonucunda, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarında, stratejik planlama süreci bakımından iyileştirme ihtiyacına gerek duyulmadığı tespit edilmiş ve araştırmanın ana hipotezi istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Mevcut araştırmadan elde edilen bu bulgular, Sözen ve Sunay, tarafından yapılan araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.¹²⁵ Diğer yandan, stratejik yönetim ve stratejik yönetimin bir aracı olarak kabul edilen stratejik planlama tekniği, kurumsal olarak, özellikle de kamu kesimindeki uygulamaları bakımından,

lkemiz için henüz çok yeni ve gelişmekte olan bir yönetim yöntemi ve tekniği olarak kabul edilmektedir.^{98,48} Bu açıdan bakıldığında, SKSD başkanlıklarının, stratejik planlama gibi lkemiz için çok yeni ve gelişmekte olan bir yönetim tekniğine hakim oldukları, bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip oldukları ve stratejik planlama sürecini benimsedikleri görülmekte olup bu olumlu olarak karşılanabilecek bir durumdur. Bu bulgular, ülkemizde stratejik planlama sürecinin mevcut durumunu, SKSD başkanlıkları bazında yansıtması bakımından da önem arz etmektedir. Fakat diğer yandan, mevcut araştırma bulgularından yola çıkılarak, lkemiz için henüz çok yeni ve gelişmekte olan bir alan olan stratejik planlama konusunda iyileştirilecek veya geliştirilecek herhangi bir unsurun olmadığını ifade etmek de çok gerçekçi olmayacaktır. Katılımcıların, SPSKDÖ'nn alt boyutları bazındaki değerlendirme bulguları incelendiğinde, stratejik planlama konusunda iyileştirme ihtiyaının tam olarak reddedilmediği de görülmektedir. Buna ek olarak, mevcut araştırma bulguları, ülkemizdeki genel durumu yansıtacak büyüklükte ve kapsamda düşünülmemelidir. lkemiz alanyazınına mevcut araştırmayla kazandırılan "Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme leği'nin (SPSKDÖ)" bundan sonra hem bu birimlerde hem de başka kurumlarda yapılabilecek araştırmalarda kullanılmasının bu konuda daha fazla genelleme şansını yaratacağı düşünülmektedir. Mevcut araştırma da, SPSKDÖ'nn Türkiye'ye uyarlanması ve SKSD Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi için toplanan verilerin aynı örneklem grubundan olması, mevcut araştırma için bir eksiklik ya da zayıflık gibi görünmesine rağmen, aynı örneklem grubundan, benzer şartlarda ve aynı zaman diliminde veri edinebilmenin zorluğu da dikkate alınmalıdır. SPSKDÖ ya da bu alanda geliştirilecek başka ölçeklerle, SKSD başkanlıkları ya da başka kamu kesimi kuruluşlarında yapılacak araştırmaların sayısının ve niteliğinin artması, stratejik planlama konusundaki değerlendirmelerin daha sağlıklı ve kuvvetli olmasını sağlayabilecektir.

Mevcut araştırmanın betimsel istatistik bulguları, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarında görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler ile çalışanların büyük bir kısmının erkeklerden (%83) oluştuğunu göstermesine rağmen, hipotez testi bulguları, stratejik planlama sürecini değerlendirmede, cinsiyetin manidar bir farklılık oluşturmadığını göstermiştir. Bu durum, hem erkek hem de kadın katılımcıların, birimlerindeki stratejik planlama sürecini benzer şekilde algıladıklarını ve değerlendirdiklerini göstermektedir.

Katılımcıların yaş grupları “40 yaş altı” ile “41 yaş ve üstü” olmak üzere iki ayrı grupta toplanmış ve istatistiksel olarak iki grubun değerlendirme sonuçları arasında da herhangi bir manidar farklılığa rastlanmamıştır. Katılımcılardan, 41 yaş ve üzeri olanların (%56) oranı, 40 yaş ve altındakilere (%44) göre daha fazla olmasına rağmen, stratejik planlama sürecini değerlendirmede, yaşın önemli bir unsur olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu bulgu Türk ve Ünsal tarafından yapılan “MEB Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri” adlı araştırmanın bulguları ile de örtüşmektedir.¹⁸

Eğitim düzeyine göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (%79) lisans ve lisansüstü mezunu kişilerden oluşması da, birimlerinin stratejik planlama sürecini değerlendirmelerinde manidar bir farklılığa yol açmamıştır. Bu bulgu, Türk ve Ünsal tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.¹⁸ Bu durum eğitim düzeyi ve stratejik planlama sürecini değerlendirme arasında bir ilişkinin olmadığını gösterse de, stratejik planlama gibi çok detaylı ve hassas analizleri içeren bir sürecin, daha donanımlı kişilerce yürütülmesinin bir üstünlük sağlayacağı gözardı edilmemelidir. Stratejik planlama bir ekip işidir ve bu ekibin üyelerinin stratejik planlama sürecini yürütebilecek, kavramsal bilgiyi kullanma, tahlil ve sentez yeteneğine sahip, gelişime ve değişime açık nitelikte kişilerden oluşması bir üstünlük yaratacaktır. Günümüzde bir ülkenin uluslararası alanda

rekabet edebilirliği, eğitim ve işgücü arasındaki ilişkiyi hassas noktaya taşımaktadır. Eğitim ve emek pazarı arasındaki çok sayıdaki ilişki ve etkileşim, eğitime, iş gücü piyasası gereklerine uygun eğitim sunmak ve kalifiye işgücü yetiştirmek gibi büyük bir sorumluluğu yüklemektedir.¹³¹

Türkiye’deki devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarında görev yapanların, büyük bir çoğunluğunun (%65), mezun olduğu bölüm bakımından, görev yaptıkları birimlere uygun bölümlerden (iktisadi ve idari birimler) mezun oldukları görölmüşür. Fakat, araştırma bulguları, diğer bölüm mezunlarının (%35) da birimlerinin stratejik planlama sürecini, “iktisadi ve idari birimler” alanından mezun kişilerden farklı değerdendirmediklerini göstermektedir. Bu durum, mezun olunan bölümün, stratejik planlama sürecini değerdendirmede herhangi bir etkisinin olmadığını, stratejik planlamayı öğrenmek, uygulamak ve değerdendirebilmek için çalıştığı birime uygun mesleki bilgi ve beceri sahibi olmanın gerekmediğini göstermektedir. Mezun olunan bölüm ve stratejik planlama sürecinin değerdendirilmesi ile ilgili bu bulgular, stratejik planlama sürecine ilişkin bilgi ve beceri aktarımının, kurum içi eğitim ya da kurum dışı danışmanlık hizmetleri ile sağlanabileceğini göstermektedir.¹⁰³

Mevcut araştırma bulguları, birimlerindeki stratejik planlama sürecini değerdendirmede, katılımcıların ünvanlarının herhangi bir farklılığa yol açmadığını göstermiştir. Bu durum, SKSD başkanlıklarında daire başkanı, spor şube müdürü ya da birimde çalışan olarak görev yapmanın stratejik planlama sürecine olan bakış açısını değıştirmedeğini, tüm katılımcıların, birimlerinin stratejik planlama sürecini benzer algıladıkları anlamına gelmektedir. Bu bulgu, Türk ve Ünsal tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.¹⁸ Sözen ve Sunay tarafından yapılan araştırmada ise, stratejik planlama sürecine ilişkin görüşlerde ünvanlara göre farklılıklar tespit edilmiş olup bu durum mevcut araştırma bulguları ile örtüşmemektedir.¹²⁵ Stratejik planlama süreci, üst düzey

yöneticilerin önderliğinde sürdürülen bir yönetsel uygulamadır. Bu uygulamanın, herkesin katılımıyla başarılı bir şekilde yürütülmesi ve sonlandırılması gerekmektedir.^{81,73} Planlamaya başlarken, planlama sırasında ve sonrasında, planlamaya dahil edilen kişilerin bilgilendirilmesi ve geri dönütlerin periyodik olarak verilmesi, çalışanların stratejik planlama hakkında bilgi ve fikir sahibi olmaları büyük önem taşımaktadır.²⁷ Yöneticilerin, birimleri ile ilgili yapılan değerlendirmeye olumlu yanıt vermeleri, herhangi bir olumsuzluk belirtmemeleri ve bir savunma mekanizması olarak birimlerini dışarıya karşı kötü göstermeme çabaları normal karşılanacak bir durumdur. Çalışanlar açısından bu konuda nesnel olabilmek daha kolaydır. Çalışanlar, çalıştıkları ortamın eksik, hatalı ve zayıf yönlerini daha kolay tahlil etmekte ve bunları belirtme noktasında daha esnek, özgür ve rahat davranabilmektedir. Bu nedenle, hem yöneticilerin hem de çalışanların birimlerindeki stratejik planlamayı aynı doğrultuda değerlendirmeleri ve bir gelişim ihtiyacı duymadıkları yönündeki bulgular önemli olarak nitelendirilebilir.

Türkiye'deki devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarında görev yapan daire başkanı, spor şube müdürü ve çalışanların, birimlerindeki çalışma süreleri ve toplam çalışma sürelerinin de birimlerinde yürütülen stratejik planlama sürecini değerlendirmede manidar bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Bu bulgu, Türk ve Ünsal tarafından yapılan araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir.¹⁸ Fakat, diğer yandan, toplam çalışma süresi ve birim çalışma süresinin uzunluğunun, hem bireysel hem de kurumsal istikrar ve etkinlik bakımından önemli bir üstünlük teşkil ettiğini belirten araştırmalar mevcuttur.¹³⁵ Stratejik planlama da, süreklilik gerektiren ve sürecin planlandığı yönetsel bir uygulamadır.^{22,73,28,81} Bu süreçte, devamlılığı olan, kendisini, kurumunu ve dış çevresini çok iyi tanıyan ve analiz edebilecek nitelikteki kişilerin varlığı, sürecin iyi yönetilmesi ve başarıya ulaştırılması adına kurum açısından bir üstünlük sağlayacaktır.

Mevcut araştırma bulguları, stratejik planlamada alınan görev bakımından, bu süreçte faal görev alanlar (%67) ile almayanların (%33) birimlerinin stratejik planlamalarını değerlendirme sonuçları arasında manidar farklılık olduğunu, yani süreçte görev almanın, değerlendirme sonuçları üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu durum, SKSD başkanlıklarındaki stratejik planlama sürecine katılanların birimleri ile ilgili yapmış oldukları değerlendirmenin, sürece katılmayanlara göre farklılık arz ettiğini göstermektedir. Kurumdaki her çalışanın, planlamada faal görev alması mümkün değildir. Bu süreçte çalışanlar ve kurum açısından önemli olan, kişinin, sadece stratejik planlama çalışmalarının hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarındaki toplantılarda masadaki yerini alması olmamalıdır. Sürece katılım faal olarak ya da faal olmadan da sağlanabilir. Önemli olan planlama ekibinin dışındayken de planlama sürecinde faal olabilmektir. Söz konusu faal olma hali, kendini kurumun bir çalışanı değil, bir parçası olarak görme, kurumsal misyonu ve vizyonu benimseme, kurumsal değerler ve hedefler doğrultusunda çalışma şeklinde gerçekleştirilebilir.⁹⁹ Üst yönetimin de periyodik olarak yapılacak geniş katılımlı toplantılar ile planlama ekibinin dışında kalanlara, stratejik planlamanın içeriği ve planlama ile amaçlananlar hakkında bilgi ve geri bildirim vermesi kurumsal sorumluluk gereğidir.

6. SONUÇ

Bu araştırmada ülkemiz için çok yeni bir kavram olan stratejik planlama Türkiye'deki devlet üniversitelerinin, idari birimlerinden olan SKSD Başkanlıkları bazında ele alınmış ve kurumsal olarak, stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesinin kapsamlı ve bilimsel olarak ortaya konulması amaçlanmıştır.

Mevcut araştırma bulguları, SKSD başkanlıklarının, stratejik planlama süreci bakımından "iyileştirme ihtiyacı duymadıklarını" göstermiştir. Bu bulgulara ek olarak, "stratejik planlamaya katılım" dışında, katılımcıların kişisel özelliklerinin, birimlerinin stratejik planlama sürecini değerlendirmede, manidar bir farklılık yaratmadığı da tespit edilmiştir. Mevcut araştırma bulguları, alanyazında benzer nitelikteki araştırmalar ile değerlendirilmeye çalışılmış, ancak, alanyazın taramasında, çalışanların birimlerinin stratejik planlama sürecini değerlendirdikleri veya stratejik planlamanın kurumsal olarak değerlendirildiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Stratejik planlama kavramı ile ilgili yayımlanan çok sayıdaki araştırmada ise, stratejik planlamanın, çoğunlukla kavramsal açıdan ele alındığı tespit edilmiştir. Bu olumsuz durum, mevcut araştırma bulgularının kapsamlı bir şekilde ele alınması ve tartışılmasına sınırlama getirmiştir. Alanyazındaki sınırlılığa rağmen, mevcut araştırma bulguları, stratejik planlama konusunda ülkemizde kurumsal düzeyde yapılan çalışmalar ile stratejik planlama kavramına farklı yaklaşımların ortaya konulduğu araştırmalar ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Mevcut araştırma bulguları, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun birimlerinin stratejik planlama sürecine dahil olduklarını göstermektedir. Stratejik planlama konusundaki araştırmalarda, stratejik planı başarıya ulaştıran ve onu diğer planlama türlerinden ayıran en önemli özelliğin, stratejik planlama sürecine olan katılım olduğu vurgulanmaktadır.^{27,83,84,85,86,93,95,97} Çalışanların yönetime

katılmaları konusunda gerekli düzenlemeleri yapmak, çalışanların faal katılımını sağlayacak ortamı yaratmak, örgüt üyeleri ile daha etkin iletişim kurarak örgütsel faaliyet ve uygulamalara daha etkin katılımlarını sağlamak, günümüz çağdaş yönetim yapısı içerisinde yer alan işlevlerdir.¹³⁷ Çalışanların, faaliyetlere katılımlarının sağlanması stratejik planlamanın ön koşullarındandır. Stratejik planlama ile örgüt bir bütün olarak değerlendirilir ve bir bütün olarak hareket eder.^{83,25} Stratejik planlama, faal katılımcılık özelliği ile geniş bir karar verme grubu oluştururken, plana dahil olma işlevi, bireylerin kurumsal amaçlara kendini adama düşüncesine, dolayısıyla kurumsal bütünlüğe ve başarıya katkıda bulunabilecek bir yöntemdir. Gerekli katılım ve desteğin sağlanamaması durumunda, stratejik planlamanın geçmişte hazırlanan, fakat çeşitli sebeplerle uygulanma şansı bulamayan ve eksik kalan pek çok plandan farkı kalmayacaktır.¹⁸ Bu durumun üstesinden gelebilmek için, öncelikle, planlamanın da planlamasının yapılması ve planlama sürecine katılanların, planlamanın neresinde olduklarının, yani planlama sürecinde nerede konumlandıklarının açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Paris, etkili bir stratejik planlamadan söz edebilmek için, planlamaya katılan kişilerin, bu süreçteki görev, yetki ve sorumlulukları ile bu görev, yetki ve sorumluluklarının arkasında yatan nedenleri bilmeleri ve anlamaları gerektiğini vurgulamaktadır.²⁷ Kurumsal amaçlar doğrultusunda hazırlanan stratejik planlamanın uygulamaya geçirilmeden önce, çalışanların bu faaliyetlere katılmalarının sağlanması ve bu konuda bir ön bilgilendirme yapılması stratejik planlamanın ön koşullarındandır.¹⁰⁴ Ancak bu sayede bir kurum ya da kuruluş, stratejik planlama ile bir bütün olarak değerlendirilebilir ve kurumsal bir bütünlük içerisinde hareket edebilir. Bu nedenle, hem yöneticilerin, hem de sürece katılanların, süreç hakkında önceden bilgilendirilmesi ve bu süreçte, kimin neyi, ne zaman ve nasıl yapacağı konusunda fikir sahibi olmaları, stratejik planlama faaliyetinin amacına ulaşması açısından vazgeçilmez bir gerekliliktir.

Mevcut araştırma bulguları, stratejik planlama sürecini değerlendirmede, SKSD başkanlıklarında farklı ünvanlarda görev yapmanın manidar bir farklılığa neden olmadığını göstermiştir. Araştırmalar, stratejik planlama sürecinde en büyük görev ve sorumluluğun, planlama faaliyetini yürüten ekibe önderlik yapacak olan, üst düzey yöneticilere ait olduğunu belirtmektedir.^{76,40,1} Stratejik planlama süreci başlamadan önce, hem planlamaya katılan, hem de yapılan planlamadan etkilenen kesimin genel olarak, amaç, süreç ve sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Katılımcılığı sağlamak, bu konuda işgörenleri etkilemek ve onları sürece etkili olabilecekleri bir biçimde dahil etmek ve stratejik planlama konusunda planlamanın da planlamasını yapmak, o kurumun üst ve orta düzeydeki yöneticilerin sorumluluğundadır. Diğer yandan, bir kurumda, stratejik planlamanın bütün boyutlarıyla, eksiksiz olarak ve birdenbire olağan bir yönetim işlevi haline gelmesini beklemek gerçekçi olmayacak bir yaklaşımdır. Stratejik planlamanın bireysel ve kurumsal düzeydeki başarısı ve gelişimi zamana bağlıdır. Stratejik planlamanın yönetenler ve işgörenlerin oluşturduğu kurumsal yapı tarafından özümsemişi ayrı bir süreç işidir. Bu nedenle, gerektiğinde, bu konuda uzmanlaşmış, profesyonel kişi ya da kuruluşlardan stratejik planlamanın daha sağlıklı yapılması, yönetilmesi ve bu süreçten arzu edilen verimin alınabilmesi adına destek ve geri bildirim alınması gerekebilir.¹⁰³ Bu durum, kurumsal olarak stratejik planlamanın başka ellere teslim edilmesi anlamına gelmemeli, tam tersine, planlama işini bilen, deneyimli ve gerekli öngörülere sahip uzman kişilerle beraber planlama faaliyetinde bulunuyor olmanın katkılarından ve deneyimlerinden yararlanılmalıdır.

Araştırmalar, stratejik planlama sürecinin, üniversiteler gibi toplumda öncü görev üstlenen yükseköğretim kurumlarında başarılı olmasının, stratejik planlama sürecinin kurumsallaşarak diğer kamu kurumlarına da yayılması bakımından çok daha etkili bir süreç olarak karşımıza çıkabileceğini

vurgulamaktadır.¹¹³ Mevcut araştırmada da, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) kapsamındaki devlet üniversitelerinin idari birimlerinden biri olan SKSD başkanlıkları evren olarak seçilmiştir. Kriemadis, stratejik planlamanın, üniversitelerin spor birimlerine yardımcı olabilecek ve bu birimlerin kurumsal amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda onlara ışık tutabilecek bir yönetim yöntemi olduğunu belirtmektedir.²⁸ Stratejik planlama konusunda ileride yapılacak araştırmalar, ülkemizdeki vakıf üniversitelerindeki stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerini ele alabilir. Böylelikle, devlet ve vakıf üniversiteleri, stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesi bakımından karşılaştırılabilir.

Günümüzde, toplumun, en büyük beklentisi, ihtiyaç duyduğu hizmeti kaliteli olarak alabilmektir. Özel kesim kuruluşları tarafından ortaya konulan kaliteli ürün ya da hizmet ölçünlerinin (standartlarının), kamu kesimi kuruluşları tarafından yakalanması bir zorunluluk haline gelmiştir.⁹⁹ Stratejik planlamanın sağladığı faydalar konusunda herhangi bir teminat gösterilememesine karşın, hayati noktalardaki yönetici veya önderlerin, zamanlarını, kaynaklarını ve ilgilerini stratejik planlamaya ayırmaları durumunda, stratejik planlamanın, bu ölçünlere ulaşma konusunda yürütülecek yönetim sürecinde yardımcı bir görev üstlenebileceği belirtilmektedir.⁴¹ Ülkemizde de, stratejik planlama konusundaki farkındalığı ve gelişimi hızlandırmak amacıyla, devletin ilgili birimleri tarafından tamamlanan ve halen sürmekte olan çeşitli projeler bulunmaktadır.⁸⁷ Söz konusu projeler ile; kamu idarelerince yürütölen stratejik plan çalışmalarının katılımcılık boyutuna ilişkin bir değerlendirme çerçevesinin oluşturulması, katılımcılığın ve kalitesinin artırılmasına yönelik kapasitenin geliştirilmesi, merkezi kamu kurumlarının stratejik planlama süreçlerinin daha etkin ve etkili hale getirilmesi ve kamu kuruluşlarında farklı düzeylerde görev yapan yöneticilerin yönetsel kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Koteen, stratejik yönetim ifadesinin, uygulanıncaya ve

değerlendirilinceye kadar, bir planı tamamlanmamış olarak kabullendiğini ve stratejik yönetimle sorumlu yöneticilerin, ilgilerini, günlük faaliyetlerden daha çok, değişen çevrelerinin uzun dönem stratejik yapısına vermeleri gerektiğini savunmaktadır.⁷ Araştırmacı, yöneticilerin, stratejik planlama uygulamaları için tüm gereklilikleri yerine getirmedikleri ve bu konuda istekli olmadıkları sürece, stratejik planlamanın “kağıttan bir kaplan” olduğu fikrinin, stratejik yönetim anlambilimine yerleştiğini vurgulamaktadır.⁷ Ülkemizde de, bu alanda sürdürülen tüm proje ve kurumsal boyuttaki çalışmaların başarıya ulaşması, stratejik planlama kavramının yöneticiler ve kurumlar tarafından tam olarak benimsenmesi, sahiplenilmesi ve yönetimin bir parçası olarak görülmesine bağlıdır.

7. ÖZET

Türkiye’deki Devlet Üniversitelerinin Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıklarının Stratejik Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi

Bu araştırma, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi (SKSD) Başkanlıklarının stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi, bu birimlerde görev yapanların demografik özelliklerinin belirlenmesi ve bu işgörenlerin demografik özelliklerine göre, birimlerinin stratejik planlama süreci değerlendirme sonuçlarının ortaya konulması amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, ölçme aracı olarak, mevcut araştırma ile Türkiye’ye uyarlanma süreci de tamamlanan, Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği (SPSKDÖ) kullanılmıştır. Mevcut yasa ve yönetmelikler çerçevesinde stratejik planlama hazırlamakla yükümlü devlet üniversitelerinin SKSD başkanlıklarının üst ve orta düzey yöneticileri ile bu birimlerde çeşitli unvanlarla görev yapan çalışanlar araştırmanın katılımcılarını oluşturmuştur. Katılımcıların kişisel bilgileri ile stratejik planlama sürecini değerlendirmeye ilişkin verilerin analizi için betimsel istatistik yöntemleri, araştırmada ortaya konulan alt hipotezlerin test edilmesi için ise parametrik olmayan istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları, Türkiye’deki devlet üniversitelerinin Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıklarında, stratejik planlama süreci bakımından, iyileştirme ihtiyacı olmadığını, katılımcıların, birimlerinin stratejik planlamasına katılım durumu dışında, diğer tüm kişisel bilgilerinin, stratejik planlama sürecini değerlendirmede, manidar bir farklılığa neden olmadığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Planlama, stratejik planlama, üniversiteler, spor, yönetim.

8. SUMMARY

Evaluation of the Strategic Planning Process of the Health, Culture and Sports Departments of the State Universities in Turkey

Purpose of this research was to evaluate the strategic planning process of the Health, Culture and Sports Departments of the State Universities in Turkey, to present the demographic profiles of the persons working in these departments and to present the strategic planning process evaluation results of the participants according to their demographic profiles. Strategic Planning Self-Assessment Questionnaire which was also adapted to Turkish through this research was used as the measurement tool. Persons working as the senior manager, the mid-level manager and the staff at the Health, Culture and Sports Departments of the State Universities which has been required to prepare the strategic planning based on the current law and regulations in Turkey constituted the participants of this research. Descriptive statistics methods were used to analyse the participants' demographic information and strategic planning process self-assessment points at the subscales of the Strategic Planning Self-Assessment Questionnaire, non-parametric statistics methods were used to test the sub-hypotheses presented in the current research. The results showed that the Health, Culture and Sports departments of the State Universities in Turkey did not need for improvement in respect of the strategic planning process. The results also showed that there were no significant differences among the participants' strategic planning self-assessment points according to their demographic profiles except for participation in the strategic planning process performed at their departments.

Key words: Planning, strategic planning, universities, sports, management.

9. KAYNAKLAR

1. Bryson JM. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. California: Jossey-Bass Inc., Publishers; 1989.
2. Aşgın S. Stratejik Yönetim. T.C. İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2008; 1-82.
3. Bracker J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. Academy of Management Review 1980; (5)2: 219-224.
4. Argon T, Kösterelioğlu MA. Üniversite Öğrencilerinin Üniversite Yaşam Kalitesi ve Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 2009; 8(30): 43-61.
5. Ansoff HI. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal 1980; 1: 131-148.
6. Cauwenbergh AV, Cool K. Strategic Management in a New Framework Strategic Management Journal 1982; 3: 245-264.
7. Koteen J. Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits. Second Edition. United States of America: Greenwood Publishing Group Inc.; 1997.
8. Erdem A. Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans. Mersin: Mersin Üniversitesi; 2006.

9. Aktan CC. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. ÇEİS-Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, Çimento İşveren Dergisi 2008; 22(4): 4-21.
10. Pryor MG, Taneja S. Henri Fayol, Practitioner and Theoretician - Revered and Reviled. Journal of Management History 2010; 16(4): 489 – 503.
11. Şengül R. Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi 2007; 14: 1-16.
12. Ramasamy, T. Principles of Management. Revised Edition. India: Himalaya Publishing House; 2009.
13. Eren E. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar). 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2009.
14. Rao PS. Management Theory and Practice (Text And Cases). First Edition. India: Himalaya Publishing House; 2010.
15. Dooris MJ, Kelley JM, Trainer JF. Strategic Planning in Higher Education. New Directions for Institutional Research 2004; 123: 5-11.
16. Kriemadis T, Terzoudis C. Strategic Marketing Planning in the Sport Sector. Sport Management International Journal, Scientific Forum in Sport Management 2007; 3(1): 1-19.
17. Kriemadis T, Theakou E. Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. Sport Management International Journal 2007; 3(2): 27-37.

18. Türk E, Ünsal N. Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri. Milli Eğitim, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi 2009; 181: 222-239.
19. Basım HN, Argan M. Spor Yönetimi. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık; 2009.
20. Kriemadis A. Strategic Planning in Higher Education Athletic Departments. International Journal of Educational Management 1997; 11(6): 238-247.
21. Erkan V. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. Doktora. Ankara: Hacettepe Üniversitesi; 2008.
22. Rollinson R. Management Through Applied Planning. Techmanage Newsletter 1997; 1(6). <http://www.techmanage.com/articles/beacon.htm>, Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.
23. Cothran H, Clouser R. Strategic Planning for Communities, Non-Profit Organizations and Public Agencies. A Publication of the Food and Resource Economics Department, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, Gainesville, FL. 2006. <http://edis.ifas.ufl.edu>, İnternet Sayfası, Son Erişim Tarihi: 15.09.2013.
24. Bryson JM. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Revised Edition. San Francisco: Jossey-Bass; 1995.

25. Gunn RA. An Organization that Doesn't Plan its Future isn't Likely to Have One. Strategic Futures Principal 2011; <http://www.strategicfutures.com>: Son Erişim Tarihi: 05.11.2011.
26. Mittenthal R.A. Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders. Strategies to Achieve Social Impact Briefing Paper, TCC Group 2002. www.tccgrp.com, Son Erişim Tarihi: 15.09.2013.
27. Paris KA. Strategic Planning in the University. Office of Quality Improvement, University of Wisconsin; 2003. <http://quality.wisc.edu/strategic-planning.htm>, Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.
28. Kriemadis T. Strategic Planning in University Athletic Departments in the United Kingdom. The Sport Journal, <http://www.thesportjournal.org> 2009; 12(2).
29. Durna U, Eren V. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim. Amme İdaresi Dergisi 2002; 35(1): 55-75.
30. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Resmi İnternet Sayfası: <http://www.yok.gov.tr/web/guest/universitelerimiz>, Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.
31. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı Resmi İnternet Sayfası: <http://www.osym.gov.tr/belge/1-19213/2012-2013-ogretim-yili-yuksekogretim-istatistikleri.html> 2012-2013 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri. Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.

32. Yükseköğretim Kanunu. Kanun Numarası: 2547, Kabul Tarihi: 4/11/1981, Yayımlandığı T.C. Resmi Gazete Tarihi: 6/11/1981, Sayısı: 17506, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5 Cilt: 21 Sayfa: 3. <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, Son Erişim Tarihi: 11 Ağustos 2013.

33. Yetim AA. Sosyoloji ve Spor. 3. Baskı. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları Ltd. Şti.; 2006.

34. Hacıcaferoğlu S, Gündoğdu C, Hacıcaferoğlu B. Üniversite Öğrencilerinin Spor Tesislerine ve Organizasyonlarına Karşı Düşüncelerinin Değerlendirilmesi (İnönü Üniversitesi Örneği). Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi (Journal of Sports and Performance Researches) 2012; 3(1): 42-51.

35. Koçak MS, Aslan M. Türkiye'deki Üniversiteler Arasındaki Spor Faaliyetlerinin Sporcu, Antrenör ve İdareciler Tarafından Değerlendirilmesi. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2004; 9(4): 71-82.

36. Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu Resmi İnternet Sayfası: <http://www.tusf.org/hakkımızda.aspx>, Son Erişim Tarihi: 15.06.2013.

37. Yükseköğretim Kurumları, Mediko-Sosyal, Sağlık, Kültür ve Spor İşleri Dairesi Uygulama Yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete Tarihi: 03.02.1984, Sayısı: 18301, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, Son Erişim Tarihi: 11 Ağustos 2013.

38. Skoula E. Strategic Planning in University Sports Organizations (Members of F.I.S.U.). Yüksek Lisans. Tripolis: University of Peloponnese; 2010.

39. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK). Kabul Tarihi: 10.12.2003, T.C. Resmi Gazete Tarihi: 24.12.2003, Sayısı: 25326.
40. Mintzberg H. General Strategic Theory the Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy California Management Review 1987; 11-24.
41. Bryson JM. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Long Range Planning 1988; 21(1): 73–81.
42. Hatten ML. Strategic Management in not-for-Profit Organizations. Strategic Management Journal 1982; 3: 89-104.
43. Wissema JG, Brand AF, Van Der Pol HW. The Incorporation of Management Development in Strategic Management. Strategic Management Journal 1981; (2): 361-377.
44. Smart C, Vertinsky I. Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. Strategic Management Journal 1984; (5); 199-213.
45. Bryson JM. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 3rd Edition. San Francisco: John Wiley and Sons; 2004.
46. Aswathappa K, Reddy GS. Strategic Management: Concepts and Cases. India: Himalaya Publishing House; 2009.
47. Demirdizen Ö. Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. Akademik Bakış Dergisi 2012; 31: 1-23.

48. Yılmaz K. Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi 2003; 50-51: 67-86.
49. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sayfası: www.tdk.gov.tr, Son Erişim Tarihi; 15.08.2013.
50. Neumann V, Morgensfern, O. Theory of Games and Economic Behavior (2nd Ed). Princeton: Princeton University Press; 1947.
51. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper ve Brothers; 1954.
52. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.: MIT Press; 1962.
53. Ansoff HI. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill; 1965.
54. Cannon JT. Business Strategy and Policy. New York: Harcoun. Brace ve World; 1968.
55. Learned EP, Christensen RC, Andrews KR, Guth WD. Business Policy: Text and Cases. Homewood, Ill. Irwin; 1969.
56. Newman WH, Logan JP. Strategy, Policy, and Central Management. Cincinnati: South-Western Publishing, 1971.

57. Schendel DE, Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A View for An Emerging Discipline. In V. F. Mitchell, R. T. Barth, ve F. H. Mitchell (Eds.), Academy of Management Proceedings; 1972.
58. Uytterhoeven H, Ackemnan R, Rosenblum JW. Strategy and Organization: Text and Cases in General Management. Homewood, Ill.: Irwin; 1973.
59. Ackoff R. Redesigning the Future. New York Wiley; 1974.
60. Paine F, Naumes W. Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach Philadelphia: Saunders; 1974.
61. Mccarthy DJ, Minichiello RJ, Curran JR. Business Policy and Strategy: Concepts and Readings. Homewood, Ill.: Irwin; 1975.
62. Glueck W. Business Policy, Strategy Formation and Management Action (2nd ed.). New York: Mcgraw-Hill; 1976.
63. Mcnichols TJ. Policy Making and Executive Action (5th Edition). New York: Mcgraw-Hill; 1977.
64. Steiner GA, Miner JB. Management Policy and Strategy: Text, Readings, and Cases. New York: Macmillan; 1977.
65. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall; 1979.
66. Schendel DE, Hofer C. Strategic Management. Boston: Little, Brown; 1979.

67. Connolly P. Driving Strategy for Social Impact. Strategies to Achieve Social Impact Briefing Paper, TCC Group 2011. www.tccgrp.com İnternet Sayfası, Son Erişim Tarihi: 15.09.2013.
68. Gençer RT. Ulusal Spor Federasyonlarının Spor Pazarlama Stratejileri. Yüksek Lisans. İzmir: Ege Üniversitesi; 2001.
69. Furrer O, Thomas H, Goussevskaia A. The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research. International Journal of Management Reviews 2008; 10(1): 1–23.
70. Elfring T, Volverda HW. Rethinking Strategy. London, Great Britain: Sage Publications Ltd.; 2001.
71. Mintzberg H. Rethinking Strategic Planning Part 1: Pitfalls And Fallacies. Long Range Planning 1994; 27(3): 12-21.
72. Leontiades M, Tezel A. Planning Perceptions and Planning Results. Strategic Management Journal 1980; 1: 65-75.
73. Bryson JM, Alston FK. Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. 3rd Edition. Hoboken, Nj, Usa: Jossey-Bass; 2011.
74. Nag R, Hambrick DC, Chen MJ. What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. Strategic Management Journal 2007; 28: 935–955.

75. Smircich L, Stubbart C. Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review* 1985; 10(4): 724–736.
76. Jemison DB. The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management. *Academy of Management Review* 1981; 6(4): 633–642.
77. Kılıç M, Erkan V. Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2006; 2: 77-93.
78. Montanari JR, Bracker JS. The Strategic Management Process at the Public Planning Unit Level. *Strategic Management Journal* 1986; 7: 251-265.
79. Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Haziran 2006
80. Koontz H. A Preliminary Statement of Principles of Planning and Control. *The Journal of the Academy of Management* 1958; 1: 45-61.
81. Allison M, Kaye J. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Second Edition. Hoboken, New Jersey, Usa: Wiley; 2005.
82. Almani AM, Esfaghansary MG. Strategic Planning: A Tool for Managing Organizations in Competitive Environments. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 2011; 5(9): 139-149.
83. Bryson JM, Crosby BC, Bryson JK. Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The

Contributions of Actor-Network Theory. International Public Management Journal 2009; 12(2): 172-207.

84. Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü, Gelişim Planlama Kurulu; 2002. Uludağ Üniversitesi Resmi İnternet Sayfası: http://kurullar.home.uludag.edu.tr/gpk/sp_guideline.htm, Son Erişim Tarihi: 15.09.2013.

85. Küçüksüleymanoğlu R. Stratejik Planlama Süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi 2008; 16(2): 403-412.

86. Bircan İ. Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama. Atılım Üniversitesi; 2009.

87. T.C. Kalkınma Bakanlığı, Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Resmi İnternet Sayfası: www.sp.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.

88. Sallis E. Total Quality Management in Education. Second Edition. Londra: Kogan Page Limited; 1996.

89. Çoban B, Karakaya YE. Spor Kurum ve Kuruluşları için Stratejik Yönetimin Önemi. E-Journal of New World Sciences Academy 2010; 5(2): 2b0047.

90. Tüzün G. Sivil Toplum Kuruluşları İçin Rehberler. Kurumsal Stratejik Planlama - Sık Karşılaşılan Sorulara Cevaplar 2008; 1-27.

91. Kamuda Stratejik Planlama Modeli. www.5m.com.tr/kamuda-stratejik-planlama-modeli, 5m Bilişim Yazılım Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı Tic. Ltd. Şti. İnternet Sayfası, Son Erişim Tarihi: 29 Aralık 2011.
92. Strateji Yaşam Rehberi. İngiltere Dışişleri Bakanlığı Fonu, British Council ve T.C. Başbakanlık Strateji Geliştirme Başkanlığı ile İşbirliği İçerisinde Yürütülen Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Kapsamında Çevirisi Tamamlanmıştır 2004; Temmuz: 1-204.
93. Aşgın S, Görgün S, Altay Ü. Kamuda Stratejik Planlama. T.C. İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006; 1-94.
94. Taş HC. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama. Türk İdare Dergisi 2005; 449(Aralık); 101-112. <http://www.tid.gov.tr/sayfalar/sayi.aspx?donem=aralik> 2005, Son Erişim Tarihi: 4.12.2012.
95. Gizir CA. Stratejik Planlama: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi Örneği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2005; 43: 309-325.
96. Gunn R, Williams WIL. Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK. Strategic Change 2007; 16: 201–216.
97. Yılmaz A. ODTÜ Verimlilik Topluluğu Yönetim ve Mühendislik Günleri. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ülke ve Kamu Kurumları Düzeyinde Strateji Yönetimi; 2008.

98. Aşgın S. Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi. Türk İdare Dergisi 2012; 7-20. <http://www.tid.gov.tr/makaleler>, Son Erişim Tarihi: 4.12.2012.
99. Sezer Ö. Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi 2008; 4(8): 147–171.
100. T.C. Başbakanlık, Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, Mevzuat Bilgi Sistemi Resmi İnternet Sayfası: www.mevzuat.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 15.08.2013.
101. Arıbaş NN. Kamuda Stratejik Planlamanın Katılımcılık Boyutu. Akademik Yaklaşımlar Dergisi Journal of Academic Approaches 2013; 4(1): 1-82.
102. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planı. T.C. Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı Resmi İnternet Sayfası: <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/835/genclik+ve+spor+bakanligi+2013-2017>. Son Erişim Tarihi: 18.10.2013.
103. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. T.C. Resmi Gazete Tarihi: 26.05.2006, Sayısı: 26179.
104. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. Bakanlar Kurulu Kararı: 6.1.2006-2006/9972, T.C. Resmi Gazete: 8.2.2006/26804.

105. Devlet Planlama Teşkilatından Stratejik Planlama Kılavuzu. Ekonomi, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/205586.asp#body>, Son Erişim Tarihi: 19.09.2013.

106. Gerçek Z. Bütün, Parçaların Toplamından Daha Fazladır. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi 2011; 1(1): 39-42.

107. Özdem G. An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. 2011; 11(4): 1887-1894.

108. Ağaoğlu YS, Eker H. Türkiye’deki Üniversitelerin Sağlık, Kültür ve Spor Dairelerinin İşlevsel Yönden İncelenmesi. Spormetre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2006; 4: 131-134.

109. Arap SK. Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi 2010; 65(1): 1-29.

110. Hoşgörür V, Hoşgörür T. Planlı Dönemde Yükseköğretimdeki Gelişmeler. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi 2011; 1(15): 111-131.

111. Bolay SH. Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır? Yükseköğretim ve Bilim Dergisi 2011; 1(3): 105-112.

112. Pacios AR, Ortiz-Repiso VO. Libraries in the Strategic Plans of Spanish Universities. International Journal of Libraries and Information Services 2010;

60(4): 352–360. <http://www.degruyter.com/view/j/libr.2010.60.issue-4/libr.2010.030/libr.2010.030.xml> Son Erişim Tarihi: 05.09.2013.

113. Acar İA, Gençtürk M, Göktepe Ö, Keçeci D, Kırdemir V, Yılmaz C. Üniversitelerde Stratejik Planlama Sürecinde Eğitime Yönelik Sürdürülebilir Kalite Uygulamaları-Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Kongre Bildirisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi 2005.

114. Baskan GA. Yükseköğretimde Stratejik Planlama. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi 1993; 26(2): 367-377.

115. Paksoy HM, Soysal A, Özçalıcı M. Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi; 2013. <http://iibf.kilis.edu.tr/bolum/ıııı06/sayfa/1817/vol1no1>, Son Erişim Tarihi: 12.03.2013.

116. Memduhoğlu HB, Uçar İH. Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice 2012; 18(4), 545-574.

117. Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete Tarihi: 20.09.2005, Sayısı: 25942.

118. Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) Rehberi Sürüm: 2007/1.1. <http://www.yodek.org.tr/?page=download>, YÖDEK Resmi İnternet Sayfası, Son Erişim Tarihi: 17.09.2013.

119. Karaküçük S. Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme. Üçüncü Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. ve Ltd. Şti.; 1999.
120. Isaac L. Online Learning for Sports Management. www.leoisaac.com/planning/index.htm, Son Erişim Tarihi: 15.06.2013.
121. Thibault L, Slack T, Hinings B. Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management* 1994; 8: 218-233.
122. Cotter M, Paris KA. Survey of Strategic Planning Practices in Higher Education Office of Quality Improvement, University of Wisconsin-Madison; 2007.
123. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu 2006; 1-46.
124. Strategic Planning Process Self-Assessment Questionnaire (SPSAQ) for Government/Federal Agencies. Strategic Futures Consulting, Inc.; 2013. www.strategicfutures.com, İnternet Sayfası, Son Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2013.
125. Sözen T, Sunay H. Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 2010; 8(3): 119-129.
126. Şencan H. Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayınları; 2005. *“Deniz, KZ. Uzmanlık Gerektiren Mesleklere*

Yönelik Bir İlgil Envanteri Geliştirme Çalışması. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi; 2008.” adlı tezden alıntıdır.

127. Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara. PEGEM Akademi Yayıncılık; 2003.

128. Sağlam AÇ, Bostancı AB. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Örgütleri Yönetim Pozisyonlarında Kadınların Temsil Edilme Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2012; 5(2): 140-155.

129. Kavak Y. Eğitim, İstihdam ve İşsizlik İlişkileri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1997; 13: 21-26.

130. T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası: www.kadininstatusu.gov.tr, Son Erişim Tarihi: 15.08.2013.

131. Girginer N. Eğitim-İşgücü İlişkileri Açısından Türkiye’nin AB Üyesi Ülkelerle Karşılaştırılması. International Journal of Economic and Administrative Studies 2013; 5(10): 91-102.

132. Bedir E. Yirmibirinci Yüzyılda İstihdamın Artan Önemi ve Eğitim-İstihdam İlişkisi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2002; Özel Sayı: 53-64.

133. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Türkiye’de Eğitimin Mevcut Durumu. Resmi İnternet Sayfası: <http://www.tubitak.gov.tr>, http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/eik/ek1.pdf, Son Erişim Tarihi: 27.11.2013.

134. Ünnü NAA, Keçecioğlu T. İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm. Ege Akademik Bakış 2009; 9 (4): 1171-1192.
135. Karahan A. Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2009; 21: 269-281.
136. Özutku H. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 2008; 37(2): 79-97.
137. Asunakutlu T. Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2002; Güz(9): 1-13.

10. EKLER

EK 1: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ KİŞİSEL DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ-SPSKDÖ

Değerli katılımcı,

Bu araştırma ile Türkiye’deki devlet üniversitelerinin idari birimlerinden biri olan ve hem üniversite içinde hem de üniversiteler arasındaki spor yönetiminde faal görev üstlenen Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıklarında yürütülen stratejik planlama süreçlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan 8 adet kişisel soru cümlesi, ikinci bölümde ise toplam 5 alt boyut ve 38 maddeden oluşan “Stratejik Planlama Süreci Kişisel Değerlendirme Ölçeği (SPSKDÖ)” yer almaktadır. Lütfen, ölçekte yer alan tüm maddeleri, biriminizin stratejik planlama konusunda ihtiyaç duyduğu iyileştirme ve gelişim derecesini göstermek için size en uygun olan sayıyı 1’den (en düşük: hiçbir zamandan) 6’ya (en yüksek: her zamana) kadar işaretleyerek değerlendiriniz. Araştırmadan elde edilecek bulgular, bu araştırma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Araştırmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden, teşekkür eder, saygılar sunarım.

Murat ASLAN
Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Spor Yönetim Bilimleri Doktora Öğrencisi

A. KİŞİSEL SORULAR

1. Cinsiyetiniz nedir? *İşaretleyiniz.* ▪ Kadın (...) ▪ Erkek (...)

2. Yaşınız? *Yazınız:* _____

3. Eğitim düzeyiniz nedir? *İşaretleyiniz.*

- Lise (...) ▪ Ön Lisans (...) ▪ Lisans (...)
▪ Yüksek Lisans (...) ▪ Doktora (...)

4. Mezun olduğunuz bölüm nedir? *Yazınız:* _____

5. Göreviniz nedir? *İşaretleyiniz.*

- Daire Başkanı (...) ▪ Spor Şube Müdürü (...) ▪ Şef (...) ▪ Uzman (...)
▪ Memur (...) ▪ Diğer..... (lütfen belirtiniz)

6. Toplam çalışma yılınız nedir? *Rakamla yazınız* _____

7. Şuanki birimimizdeki çalışma yılınız nedir? *Rakamla yazınız* _____

8. Birimizdeki stratejik planlama sürecinde faal olarak görev aldınız mı?

İşaretleyiniz. ▪ Evet (...) ▪ Hayır (...)

B. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ KİŞİSEL DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ-SPSKDÖ

1. Stratejik analizlerin yapılması		Hiçbir zaman					Her zaman
1.	Birimimizde yapılan analiz, birimimizin bütçesini etkileyen politik ve diğer dış etkenleri kapsar.	1	2	3	4	5	6
2.	Birimimiz, stratejik plan yaparken durumsal (koşullara uygun) tespitler yapar.	1	2	3	4	5	6
3.	Birimimiz başarıyı (performans) artırıcı seçenekleri (maliyetlerin azaltılması, farklı tedarikçiler ve üretim yöntemlerinde iyileştirme) göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6
4.	Birimimizde yapılan analiz, kullanıcı (öğrenci, akademik ve idari çalışanlar) hizmetlerinin kalitesini ve genel olarak çalışanların verimliliğini kapsar.	1	2	3	4	5	6
5.	Birimimizde yapılan analiz, birimimizin faaliyetlerinin tanıtımına yönelik kullanılacak kaynakları göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6
6.	Birim içi analizler, birimin başlıca güçlü ve zayıf yönlerini belirler.	1	2	3	4	5	6
7.	Birimimiz, maliyetler ve fonlara erişim, icra politikaları, devlet mevzuatları/düzenlemeleri ve ekonomi gibi kurumsal unsurları göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6
8.	Birimimiz, hizmet verdiği bireylerin eğitim imkanlarını (hizmet alan bireyleri, hizmetler konusunda haberdar etme yöntemleri) göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6
9.	Birimimizin, güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri doğrultusunda; özgörev ve (misyon) hedeflerini gözden geçirmesi ile ortaya çıkan stratejik tespitler, birimimizin önemli stratejik sorunlarının saptanmasını sağlar.	1	2	3	4	5	6
10.	Birimimiz dış ve iç analizleri tamamladıktan sonra; görünen tehditler, fırsatlar, güçlü ve zayıf yönleri ışığında, kendi özgörev (misyon) ve hedeflerini gözden geçirir.	1	2	3	4	5	6
11.	Birimimiz; hizmet verdiği kişiler, paydaşları ve dış etkenlerle ilgili yeterli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5	6
12.	Birimimiz kendi iş uygulamalarını tarafsız olarak analiz eder.	1	2	3	4	5	6
13.	Birimimiz, farklı yönetim ve örgütlenme biçimlerini (örneğin; yeniden yapılanma ve diğer birimler ile işbirliği) göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5	6
14.	Birimimiz stratejik planına, fizibilite ve risk/geri kazanım ölçütlerine (kriterlerine) dayalı olarak karar verir.	1	2	3	4	5	6

2. Stratejik Planlama Esaslarının Oluşturulması		Hiçbir zaman						Her zaman
15.	Birimimizin uzun-vadeli (3-5 yıl) ve kısa-vadeli (1 yıl veya daha az) yazılı hedefleri, gözlemlenebilir veya ölçülebilirdir.	1	2	3	4	5	6	
16.	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, deneyim ve araştırmaya dayalı olarak, yeterince gerçekçi ve kamçılayıcıdır.	1	2	3	4	5	6	
17.	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler; nitelikli, zamana uygun (güncel) ve maksatlara hizmet eder yapıdadır.	1	2	3	4	5	6	
18.	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, birimimizin maksatlarına ulaşması için, yeterli sayıda ve ölçülebilirdir (Örneğin; kaç kişiye hizmet verilecek?).	1	2	3	4	5	6	
19.	Yazılı uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefler, alt birimlerimizin maksatlarına hizmet eder.	1	2	3	4	5	6	
20.	Birimimizin gerçek performansı ile uzun-vadeli ve kısa-vadeli hedefleri arasındaki farkı kıyaslamaya yarayan, bir bilgi sistemi vardır.	1	2	3	4	5	6	
3. Planlama işlevinin kurumsallaştırılması		Hiçbir zaman						Her zaman
21.	Stratejik planlama, birimimizde düzenli olarak yapılan, yüksek öncelikli bir etkinliktir. Örneğin; yıllık.	1	2	3	4	5	6	
22.	Birimimiz, stratejik planın uygulanması için kaynak sağlar (Örneğin; yöneticilerin zaman ayırması, çalışan desteği gibi).	1	2	3	4	5	6	
23.	Birimimiz stratejik planlama sürecinde, belirli bir dizi işlemi, düzenli olarak takip eder.	1	2	3	4	5	6	
24.	Üst düzey yöneticiler, birimimizin stratejik planlaması için resmi olarak sorumluluk üstlenirler.	1	2	3	4	5	6	
25.	Yaptığı işler/görevi stratejik plandan önemli ölçüde etkilenebilecek tüm yöneticiler, stratejik planlama sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5	6	
26.	Birimimizin özgörev (misyon) ifadesi birimimizdeki tüm çalışanlara bildirilir.	1	2	3	4	5	6	

4. Stratejik Plan Uygulamaları Yönetimi		Hiçbir zaman					Her zaman
27.	Birimimiz, başarı standartlarına (ölçünlerine) ne düzeyde erişilip erişilmediğini gözlemlemek için, yapılandırılmış bir sistem geliştirir.	1	2	3	4	5	6
28.	Birimimiz, stratejik planın uygulanması için yeterli kaynak tahsisi yapar.	1	2	3	4	5	6
29.	Birimimiz stratejik planın her bir ögesi için, açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir başarı standartları (ölçünleri) belirler.	1	2	3	4	5	6
30.	Birimimiz, verileri düzenli olarak gözden geçirir ve gerektiğinde stratejik kararlarında düzenlemeler yapar.	1	2	3	4	5	6
31.	Stratejik planlama ve uygulamalarından sorumlu bireyler, başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6
32.	Birimimiz eylem planının uygulanmasında, asıl sorumluluğu vermek için belirli bir kişiyi görevlendirir.	1	2	3	4	5	6
5.Stratejik (durumsal) Tespitlerin Yürütülmesi		Hiçbir zaman					Her zaman
33.	Çevresel analiz, birimimizin hizmet verdiği bireyler (öğrenci, akademik ve idari çalışanlar) ile ilgili detaylı bir analizi içerir.	1	2	3	4	5	6
34.	Birimimizin hizmet verdiği bireylerin demografik, davranışsal ve diğer eğilimleri ile ilgili analiz yapılır.	1	2	3	4	5	6
35.	Birimimizin başarısı (performans) ve işletimsel özellikleri, diğer üniversitelerin ilgili birimleri ile düzenli olarak karşılaştırılır.	1	2	3	4	5	6
36.	Birimimiz; faaliyetlerini etkileyen bireyler, paydaşlar ve diğer dış unsurlar (faktörler) hakkında, belirli aralıklarla bilgi toplar.	1	2	3	4	5	6
37.	Çevresel analiz, birimimiz için önemli olan tehditleri ve fırsatları ortaya koyar.	1	2	3	4	5	6
38.	Yaptığı işler/görevi stratejik plandan etkilenen yöneticiler ve üst düzey çalışanlar, hedeflerin belirlenmesi sürecine katılırlar.	1	2	3	4	5	6

11. TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde Tez İzleme Komitesi'nde yer alarak araştırmanın her aşamasında gösterdikleri destek ve geri bildirimleri ile araştırmaya büyük katkılarda bulunan, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü Başkanı Prof. Dr. A. Azmi Yetim'e, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölüm Başkan Yardımcısı ve Tez Danışmanım Doç. Dr. Sema ALAY'a ve Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ölçme ve Değerlendirme Bölümü Öğretim Üyesi Yrd. Doç Dr. Kaan Zülfikar Deniz'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu araştırmanın başlangıç aşamasında, tez izleme komitesinde yer alan ve araştırmada kullanılan ölçme aracının ülkemize uyarlanma çalışmalarına verdiği emek ve yönlendirmeleri ile büyük katkıda bulunan, ancak bir trafik kazası sonucu aramızdan ayrılan, Kırıkkale Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARAKILIÇ hocamızı da saygı ile anıyorum.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde verdikleri destek ve göstermiş oldukları sabır nedeni ile aileme, çalışma arkadaşlarıma ve kurum yöneticilerime teşekkür ediyorum.

12. ÖZGEÇMİŞ

Adı : Murat

Soyadı : ASLAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara - 04.03.1976

Eğitim Durumu :

2009 - 2014 Doktora, Gazi Üniversitesi,
Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı,
Spor Yönetim Bilimleri

2003 – 2006 Yüksek lisans, Orta Doğu Teknik Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı,
Spor Yönetimi ve Pazarlaması

1996 - 2001 Lisans, Orta Doğu Teknik Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi,
Beden Eğitimi ve Spor Bölümü

Yabancı dil : İngilizce