



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

Ayşe BAKAN

**Tez Danışmanı
Prof.Dr. Neşe SONGÜR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

EYLÜL 2023



**STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI VE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU KURUMLARI
ÖRNEĞİ**

Ayşe BAKAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL 2023

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ayşe BAKAN

04.09.2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans öğrencisi tarafından hazırlanan “Stratejik Yönetim Duyarlılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Kamu Kurumları Örneği” Başlıklı tez çalışması 04/09/2023 tarih ve 17:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak **KABUL** edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan: Prof. Dr. Belgin AYDINTAN/ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐
Üye: Dr. Öğr. Ü. Hande ÖZGEN/ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	☒	☐
Danışman: Prof. Dr. Neşe SONGÜR/ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	☒	☐

STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ
İLİŞKİ: KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Ayşe BAKAN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Eylül 2023

ÖZET

Bu çalışma stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişki durumunu belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya konu olan verilerin elde edilmesinde Türkiye’de stratejik plan hazırlayan kamu kurumlarında planların hazırlanmasında görev alan 58 yönetici ve 247 çalışanın anket cevaplarından istifade edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde yöneticilerin kendileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılık durumu ile çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılık durumu karşılaştırıldığında yöneticilerin kendilerini daha duyarlı gördükleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte hem yöneticilerin kendilerinin belirlediği hem de çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada aynı zamanda yönetici ve çalışanların verileri birleştirildiğinde stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu ve yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performansı etkilediği tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 111620, 115409
Anahtar Kelimeler : Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Duyarlılığı, Örgütsel Performans
Sayfa Adedi : 206
Tez Danışmanı : Prof.Dr. Neşe SONGÜR

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT SENSITIVITY AND
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EXAMPLE OF PUBLIC INSTITUTIONS
(M.Sc. Thesis)

Ayşe BAKAN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
September 2023

ABSTRACT

This study was carried out to determine the direction of the relationship between the organizational performance of the strategic management sensitivity. In order to obtain the data subject to the study, the questionnaire answers of 58 managers and 247 employees who took part in the preparation of the plans in public institutions that prepare the strategic plan in Turkey were used. As a result of the analyzes made, when the strategic management sensitivity status determined by the managers for themselves and the strategic management sensitivity status determined by the employees for their managers are compared, it has been observed that the managers consider themselves more sensitive. In addition, it was concluded that there is a significant and positive direction high level relationship between strategic management sensitivity and organizational performance, both determined by the managers themselves and determined by the employees for their managers. In the study, it was also determined that when the data of managers and employees were combined, there was a significant and positive high level relationship between strategic management sensitivity and organizational performance, and the strategic management sensitivity of managers affected organizational performance.

Science Code : 111620, 115409
Key Words :Strategic Management, Strategic Management Sensitivity,
Organizational Performance
Page Number : 206
Supervisor : Prof.Dr. Neşe SONGÜR

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI.....	7
2.1. Strateji Kavramı.....	7
2.2. Stratejik Yönetim.....	10
2.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	12
2.2.1.1. Stratejik yönetimin dünyadaki tarihsel gelişimi	12
2.2.1.2. Stratejik yönetimin Türkiye’deki tarihsel gelişimi	15
2.2.2. Stratejik Yönetim Okulları	23
2.2.2.1. Kural koyucu okullar	24
2.2.2.2. Tanımlayıcı Okullar	28
2.2.2.3. Bütünleştirici okul.....	34
2.2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları	36
2.2.3.1. Süreç yaklaşımları.....	38
2.2.3.2. İçerik yaklaşımları	43
2.2.3.3. Bağlam yaklaşımları	45
2.2.4. Stratejik Yönetim Süreci	47
2.2.4.1. Stratejik planların hazırlanması	51
2.2.4.1.1. Stratejik analiz.....	53
2.2.4.1.2. Stratejik yönetim araçları	55

	Sayfa
2.2.4.1.2.1. GZFT (SWOT) analizi	56
2.2.4.1.2.2. PESTEL analizi.....	58
2.2.4.1.2.3. Beş güç analizi	59
2.2.4.1.2.4. Değer zinciri analizi	61
2.2.4.1.2.5. Delphi tekniği.....	63
2.2.4.1.2.6. Beyin fırtınası tekniği	65
2.2.4.1.2.8. Kıyaslama	67
2.2.4.1.2.9. Maliyet-fayda analizi	68
2.2.4.1.2.10. Ya eğer analizi ve senaryo planlaması	69
2.2.4.1.2.11. Paydaş analizi.....	71
2.2.4.1.3. Stratejilerin Geliştirilmesi	72
2.2.4.1.3.1. Misyon	75
2.2.4.1.3.2. Vizyon.....	76
2.2.4.1.3.3. Değerler.....	78
2.2.4.1.3.4. Amaçlar	78
2.2.4.1.3.5. Hedefler.....	79
2.2.4.2. Stratejilerin uygulanması	80
2.2.4.3. İzleme ve Değerlendirme	83
2.3. Stratejik Liderlik Kavramı.....	85
2.4. Stratejik Yönetim Duyarlılığı	89
2.4.1. Süreç Duyarlılığı.....	91
2.4.2. Planlama Duyarlılığı.....	93
2.4.3. Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı.....	95
3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	99
3.1. Performans Kavramı.....	100

3.2. Örgütsel Performans	101
3.2.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesi	102
3.2.2. Örgütsel Performans Kriterleri	106
3.2.2.1. Örgüte yönelik kriterler	107
3.2.2.2. Vatandaşa yönelik kriterler	110
3.2.2.3. Sunulan hizmete yönelik kriterler	115
3.2.3. Örgütsel Performansın Değerlendirilmesi	118
3.2.4. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları	119
3.3. Performans Yönetimi.....	121
3.3.1. Performans Yönetimi Süreci	126
3.3.2. Kamu ve Özel Sektörde Performans Yönetimi	128
3.3.3. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi Uygulamaları	129
3.4. Stratejik Yönetim Duyarlılığı ve Örgütsel Performansa Yönelik Çalışmalar	133
4. STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN BİR ÇALIŞMA	145
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	145
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	146
4.3. Araştırmanın Modeli	147
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	148
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	149
4.6. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması.....	150
4.6.1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği	150
4.6.2. Örgütsel Performans Ölçeği	151
4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	152
4.7.1. Frekans Analizleri.....	152
4.7.1.1. Yöneticilerin verilerinin frekans analizi	152

4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	153
4.7.3. Ölçek Ortalamaları ve Normallik Testi Sonuçları	157
4.7.4. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar	158
4.7.4.1. Eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar.....	158
4.7.4.1.1. Yöneticilerin eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar	159
4.7.4.1.2. Çalışanların eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar	160
4.7.4.2. Mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar	160
4.7.4.2.1. Yöneticilerin mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar	160
4.7.4.2.2. Çalışanların mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar	161
4.7.4.3. Bulunulan Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	162
4.7.4.3.1. Yöneticilerin Bulunduğu Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	162
4.7.4.3.2. Çalışanların Bulunduğu Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar.....	163
4.7.5. Yöneticilerin Stratejik Yönetim Duyarlılığı ile İlgili Yöneticilerin Kendi Değerlendirmeleri ve Çalışanların Değerlendirmeleri Arasındaki Fark.....	166
4.7.6. Stratejik Yönetim Duyarlılığı ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.....	166
4.7.6.1. Yöneticilerin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki.....	167
4.7.6.2. Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki.....	168
4.7.6.3. Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasındaki ilişki.....	169
4.7.7. Stratejik Yönetim Duyarlılığının Örgütsel Performans Üzerine Etkisi.....	170

	Sayfa
5. SONUÇ	175
KAYNAKLAR	183
EKLER.....	199
Ek-1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Kullanma İzni.....	199
Ek-2. Anket Soru Formu Etik Komisyon Onayı	200
EK-3. Anket Formu	201
EK-4. Anket Formu (yöneticilere uygulanan)	202
EK-5. Anket Formu (çalışanlara uygulanan).....	203
ÖZGEÇMİŞ.....	206

TABLoların LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Strateji tanımlamaları.....	8
Tablo 2.2. Uzun dönemli planlamadan stratejik yönetime geçiş	10
Tablo 2.3. Stratejik yönetimin evreleri	13
Tablo 2.4. Strateji geliştirme birimlerinin görev ve sorumlulukları	19
Tablo 2.5. Endüstri tarihinin gelişimi	37
Tablo 2.6. Stratejik Yönetim Süreci.....	50
Tablo 2.7. Nominal grup tekniğinin avantaj ve dezavantajları	67
Tablo 2.8. Mintzberg'in yönetici rolleri.....	92
Tablo 3.1. Performans ölçümünün kalitesi ve kullanımı üzerindeki etkiler	105
Tablo 3.2. Örgütsel performans kriterleri	107
Tablo 3.3. Kamu değerleri kriterleri	115
Tablo 3.4. Performans yönetimi: anlam ve amaç (Aguinis, 2019)	123
Tablo 3.5. Performans yönetim sistemlerinin rolleri	126
Tablo 3.6. Performans yönetimi süreçleri.	127
Tablo 4.1. Anket ifadelerinin dağılımı.....	150
Tablo 4.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları	152
Tablo 4.3. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları	153
Tablo 4.4. Güvenilirlik analizi	154
Tablo 4.5. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları	155
Tablo 4.6. Örgütsel performans ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları.....	156
Tablo 4.7. Kolmogorow-Smirnov testi sonuçları.....	157
Tablo 4.8. Yöneticilerin eğitimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları.....	159

Tablo 4.9. Yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları	160
Tablo 4.10. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları	162
Tablo 4.11. Yöneticilerin bulunduğu kuruma göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları	163
Tablo 4.12. Çalışanların bulunduğu kuruma göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları	164
Tablo 4.13. H2 ve H4 hipotezlerinin analizi	165
Tablo 4.14. Yönetici ve Çalışanların Stratejik Yönetim Duyarlılıkları Arasındaki Farklar	166
Tablo 4.15. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları	167
Tablo 4.16. Çalışanların stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları	168
Tablo 4.17. Tüm örneklemin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları	169
Tablo 4.18. Örgütsel performans üzerine stratejik yönetim duyarlılığının etkisine yönelik yapılan Genelleştirilmiş Lineer Model (GLM-Logit) sonuçları	171
Tablo 4.19. Hipotezlerin analiz sonuçları	172

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Değişim üçgeni.	38
Şekil 2.2. Değer Zinciri.....	62
Şekil 2.3. Senaryo planlaması süreci	70
Şekil 2.4. Ölçüm, birleştirme, kullanım	122
Şekil 3.1. Performans ölçüm sürecinin ideal-tipik bir modeli.	103
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	147



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
APK	Araştırma Planlama ve Koordinasyon
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
PESTEL	Politika, Ekonomi, Sosyolojik faktörler, Teknoloji, Çevre, Hukuk
PIMS	Pazarlama Stratejisinin Kar Etkisi
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	Türk Dil Kurumu
vd.	Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte örgütler; artan rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve belirsizleşen çevre koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik davranmak zorundadırlar. Örgütler bu davranışı, sahip oldukları bilgi birikimi, maddi ve beşerî kaynaklar ile gerçekleştirirler. Farklı örgütler aynı amaçlara ulaşmak için aynı kaynaklara sahip olabilirler. Onları birbirinden ayıran özellik, diğer bir deyişle bir örgütü diğerlerinden farklı kılan husus, örgütsel amaçlara ulaşmak için sahip olduğu kaynakların ve bilgi birikiminin stratejik biçimde kullanılması ve yönetilmesidir.

Stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgütün sahip olduğu kaynakların planlı kullanımı; örgüt içindeki süreç ve prosedürler ile örgütün işleyişini etkileyebilecek dış faktörlerin sürekli olarak değerlendirilmesidir. Stratejik yönetim bu değerlendirmeler ile hedefe giden yolda tüm engelleri ortadan kaldırmak için tasarlanmış planlar ve politikalar geliştirir. Örgütlerin amaçlarına ulaşma faaliyetlerini ve bu faaliyet sonuçlarını hangi düzeyde gerçekleştirebildiğinin bir göstergesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin bir ölçüsü olan örgütsel performans ise stratejik yönetimin bir sonucudur. Çünkü stratejilerin iyi bir şekilde planlanması ve uygulanmasıyla başarılı bir örgütsel performanstan bahsedilebilir.

Örgütsel performansın yüksek ve sürdürülebilir düzeyde olması için örgütlerin özellikle kritik süreçlerde geleceklerini etkileyebilecek kararları verebilmesi ve uygulayabilmesi gerekir. Kararların alınmasında stratejik planlama birimlerinde ve faaliyetlerinde görev alan yöneticilerin niteliği önemlidir. Bu yöneticilerin kalitesinin bir ölçütü olan stratejik yönetim duyarlılığı; örgüt içerisinde stratejik yönetim sürecini planlamadan değerlendirme aşamasına kadar yönetme kabiliyeti ve alınan kararlarda stratejik yönetim uygulamalarının dikkate alınma düzeyi olarak ifade edilmektedir (Ataş, 2019: 135).

Stratejik yönetim süreci yönetim çabalarını gerçekleştirecek becerikli, kendini bilen, örgütün doğru ya da yanlış hamlelerinde sorumluluğu üstüne alan ve stratejik yönetim duyarlılığı yüksek yöneticileri zorunlu kılar. Bu kapsamda yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı örgütsel performansı etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetimin; operasyon yönetimi, yönetim muhasebesi, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı kollardan oluşan çok disiplinli bir araştırma alanı olması (Beer ve Micheli, 2018), örgütsel performans ile ilişkisinin incelenmesini gerekli kılmaktadır. Boyne ve Walker (2010), özellikle kamu kurumlarında performansın nasıl ölçüleceği ve stratejik duruşun örgütsel performans üzerindeki etkisine; Johnsen (2014), stratejik planlamanın kamu kurumlarında örgütsel performansı nasıl etkilediğine ve Poister vd. (2015) ise, stratejik yönetimin performansı ve sonucu nasıl etkilediğine yönelik daha fazla bilgi ve içeriğe ihtiyaç olduğunu ifade etmektedirler.

Stratejik yönetimin ve performansın kapsamı sektörlere göre değişiklik göstermektedir. Özel sektörde strateji genellikle rekabet veya ittifaklar yoluyla kâr, pazar payını ve büyümeyi artırmaya yöneliktir. Bu doğrultuda performans; belirlenen stratejilere ulaşma, maddesel büyüme ve kazançlar ile gerçekleşir. Kamu sektöründe ise stratejinin rolü örgütsel performansı artırmaya, vatandaşların refahını en üst düzeye çıkarmaya, kuruluşun hayatta kalmasını sağlamaya, mevcut performans ölçütleri tarafından ulaşılmak istenen hedeflere yönelik olabilmektedir (Bryson vd, 2010: 510). Bu durumda kamu kurumlarında performans; mevzuat gereği hedefleri formüle etme, performans ölçümleri yapma, sonuçları değerlendirme ve sağlam kanıtlara dayalı kararlar verme olarak görülmektedir (Johnsen, 2014: 19).

Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları

Stratejik yönetimin örgütte arzu edilen noktaya getirebilecek değişimi sağlaması için liderlik, bağlamı anlama, doğru sorunları ele alma, uygulanabilir stratejiler, etkili bir koalisyon oluşturma vb. unsurların en doğru şekilde uygulanması gerekmektedir (Bryson, 2010: 263). Araştırmaların çoğu sürecin aşamalar arasında nasıl geliştiğini göz ardı ederek veya tartışmayı kolaylaştırmak için tek bir aşamaya odaklanmış ve stratejik yönetimi bir dizi ayrı adım veya eylem olarak tanımlamaktadır (Poister, Pitts ve Hamilton Edwards, 2010: 541). Bu tanımlar aynı zamanda performans odaklı stratejik yönetimi ele almada yetersiz kalmaktadır (Bryson, Berry ve Yang, 2010: 498). Son yıllarda; Poister, Aristigueta ve Hall (2015), Armstrong (2017), Jones ve Bouckaert (2017), Van Dooren, Bouckaert ve Halligan, (2015), Eroğlu ve Eren (2020) gibi yazarlar performans ölçümünün stratejik yüzü olan performans yönetimi halini

almasına yönelik çalışmalar yapmış; ancak bu çalışmalar hala yeterli seviyeye ulaşmamıştır (DeNisi ve Murphy, 2017: 429).

Performans odaklı stratejik yönetimi benimseyen araştırmalar stratejik yönetimin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır (George, Walker ve Monster, 2019). Bununla birlikte bazı araştırmacılar stratejik yönetimin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesinin temel nedeninin örgüt içerisinde yapılan performans ölçümlerinden ve yöneticilerin özelliklerinden kaynaklandığını iddia etmektedir (Smith, Halligan ve Mir, 2021). Özellikle stratejik liderliğin örgüt içerisinde değişime yön verme ve eylemleri harekete geçirme açısından dolaylı da olsa etkili olduğu öne sürülmektedir (Jaleha ve Machuki, 2018; Samimi, Cortes, Anderson ve Herrmann, 2022). Bu çerçevede çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- i. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenen demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?
- ii. Yöneticilerin kendileri için belirledikleri stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların yöneticileri için belirledikleri stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık var mıdır?
- iii. Yöneticilerin kendileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
- iv. Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
- v. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?
- vi. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı alt boyutları ile örgütsel performans alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

Çalışmada yukarıda ifade edilen sorulara yanıt bulmak için Şekil 4.1.'deki model oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezler stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği ve örgütsel performans ölçeği ile elde edilen verilerle test edilmiş ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı; kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ile örgütsel performans arasındaki ilişki durumunu ortaya koymaktır. Literatürde yer alan stratejik yönetim ile örgütsel performans ilişkisini/etkisini inceleyen çalışmalar incelendiğinde;

- i. Stratejik yönetim duyarlılığını konu edinen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu,
- ii. Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ilişkisine yönelik çalışma bulunmadığı,
- iii. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ve örgütsel performans arasındaki ilişki ile yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıklarının örgütsel performansa etkisinin yöneticiler ve çalışanlar perspektifinden ayrı ayrı değerlendiren ve karşılaştıran bir çalışma bulunmadığı görülmüştür.

Bu saptamalardan yola çıkılarak gerçekleştirilen bu çalışma, az çalışılan bir konuyu kamu kurumları özelinde ele alması bakımından önemli ve katkı sağlayıcı olarak değerlendirilebilir.

Çalışma; kamu kurumlarının stratejik planlama birimlerinde ve görevi gereği planlama faaliyetine katkı sağlayan birimlerde görev alan yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki duyarlılıklarını, bilinçlerini ve uygulamaya yatkınlıklarını saptaması, stratejik yönetim sürecinde yöneticinin önemini vurgulayarak süreci daha kaliteli hale getirecek değerlendirmelerde bulunması açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında Türkiye’de bulunan yerel yönetimlerden 31 büyükşehir belediyesine, 40 il belediyesine, 20 ilçe belediyesine, 50 il özel idaresine 10 üniversiteye ve bakanlıklara bağlı strateji geliştirme birimi olan 5 kamu kurumuna telefon ve e-posta yolu ile ulaşılmış ve anketler gönderilmiştir. Söz konusu kurumlardan 30 büyükşehir belediyesi, 15 il belediyesi, 15 ilçe belediyesi, 35 il özel idaresi, 5 üniversite ve 5 kamu kurumunda anketlerden dönüş sağlanmıştır. Anketler incelendiğinde; yerel yönetimler, üniversiteler ve diğer kamu kurumlarındaki strateji geliştirme birimlerinde çalışan 58 yönetici ve 247 çalışanın araştırmaya katıldığı görülmüştür.

Çalışmanın varsayımları şunlardır:

- i. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların, ankette yer alan ifadeleri doğru anlayıp cevap verebilecek düzeyde oldukları kabul edilmiştir.
- ii. Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların anket ifadelerine objektif ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Çalışma giriş bölümü ile beraber beş bölümden oluşmaktadır. Alan araştırması kısmının kamu kurumlarında yapılması nedeniyle kavramların açıklanmasında ve içeriğin oluşturulmasında kamu kurumlarında yapılan uygulamalara atıfta bulunulmuştur. Çalışmanın birinci bölümü olan “Giriş” kısmında çalışmanın amacına, önemine, varsayımlarına, kapsamına, sınırlılıklarına, problem ve sorularına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, stratejik yönetimin aşamaları olan planların hazırlanması, stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması, izleme ve değerlendirme konuları, stratejik yönetim duyarlılığının kavramsal çerçevesi incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel performansın kavramsal çerçevesi, örgütsel performansın kamu kurumlarında uygulama alanı olan performans yönetimi ve kamu kurumlarında performans yönetimi ile ilgili uygulamalar açıklanmıştır. Alan araştırmasına dayanan dördüncü bölümde, araştırmanın yöntemine, amacına, modeline, hipotezine, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin nasıl toplandığına, toplanan demografik verilere, ankette yer alan stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile ilgili bilgiler ifade edilmiştir. Aynı zamanda bu bölümde çalışma kapsamında yer alan ölçeklerin faktör, güvenilirlik, geçerlilik, normallik, korelasyon ve regresyon analizlerine, araştırmanın bulguları ve bulgularla ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Son olarak, beşinci bölümde ise yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar ve öneriler bulunmaktadır.

2. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI

Stratejik yönetim duyarlılığının kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla bu bölümde sırasıyla strateji kavramı, stratejik yönetim, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, stratejik yönetim okulları, stratejik yönetim yaklaşımları, stratejik yönetim süreci, stratejik liderlik ve stratejik yönetim duyarlılığı kavramları ele alınmıştır.

2.1. Strateji Kavramı

Kelime olarak kullanımı M.Ö. 330 yılına dayanan ve eski Yunancada ordunun lideri, general anlamında kullanılan strategos/strategus kelimesinden gelen strateji kavramı, günümüzde kullanılan anlamıyla Yunancada “strategike episteme” yani “generalin bilgi birikimi” ya da “strategon sophia” yani “generalin bilgeliği” anlamlarına karşılık gelir (Özbozkurt, 2019: 68). İlk kullanıldığı alan olan askeri veya siyasi bağlamda strateji kavramı tarih boyunca tartışılmış; Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart ve Tolstoy gibi büyük yazarlar tarafından geliştirilmiş, Machiavelli, Napoleon, Bismarck, Yamamoto ve Hitler gibi çok sayıda militarist ve siyaset teorisyeni tarafından kullanılmıştır (Bracker, 1980: 219).

Literatürde strateji kavramının 19. yüzyılın ilk yarısında teori ve tarih arasındaki ilişki sonucu bilimsellik kazanmasını sağlayanların Prusyalı askeri reformcular ve Carl von Clausewitz olduğu kabul edilir. Clausewitz kendisinden önce sürekli karıştırılan taktik ve strateji kelimelerini araç-amaç temelinde birbirinde ayırmış; taktik kelimesinin muharebeleri kazanmak için kullanılan yöntem ve davranış olduğunu, stratejinin ise muharebeleri koordine ederek savaşın siyasi amaca ulaşmasını sağladığını ve taktiğin devamlı stratejiye bağımlı olduğunu ifade etmiştir (Karaosmanoğlu, 2021: 64). Askeri düşünür Jacques De Guibert’in 1799’da yayımladığı “La Strategique” adlı Fransızca eser kelimenin günümüzdeki yaygın kullanımına ve Igor Ansoff’un 1965’te yayımladığı “Corporate Strategy” adlı İngilizce eser ise iş dünyasındaki kullanımına atıfta bulunmuştur (Eren ve Özdemirci, 2018: 5).

Modern anlamda strateji kavramını iş dünyası ile ilişkilendiren ilk yazarlar ise Von Neumann ve Morgenstern (1947) olmuştur (Bracker, 1980: 219). Bu çalışmalar sonucu strateji kavramı iş dünyasının sözlüğüne çevresel değişimlere verilen yanıtın önem kazandığı 1950’lerde girmiş; ancak ilk dönemde anlam belirsizliği nedeni ile bir süre askeri anlamda “savaş için kuvvet konuşlandırma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens ve Ansoff, 2019: 20).

Yazarlar	Kitaplar	Tanımlar
Von Neumann ve Morgenstern (1947)	Oyunlar Teorisi ve Ekonomik Davranış	Bir firma tarafından, ayrıntılara göre karşılaştırılan bir dizi eylem.
Drucker (1954)	Yönetim Pratikleri	Mevcut durumu analiz etmek ve gerekirse değiştirmek.
Chandler (1962)	Strateji ve Yapı	Örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve gerekli araçlar sağlayarak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi.
Ansoff (1965)	Kurumsal Strateji	İleride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların toplamıdır.
Learned, Christenson, Andrews ve Guth (1969)	İş Politikası	Şirketin hangi işte olduğunu veya olacağını ve ne tür bir şirket olduğunu veya olacağını tanımlayan hedefler, amaçlar ve bu hedeflere ulaşmak için ana politikalar ve planlar modelidir.
Porter (1985)	Rekabet Avantajı	Örgüte devamlı rekabet avantajı sağlayan konum ve plan.
Andrews (1980)	Kurumsal Strateji Kavramı	Şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen ve bunlara ulaşabilmede izleyeceği temel politika ve planları oluşturan kararlar bütünü.
Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998)	Stratejik Safari	Örgüt ve hedeflerini tanımlayan ve belirsizliği yok eden çaba.

Tablo 2.1. Strateji tanımlamaları

Kaynak: Bracker, 1980: 220-221; Mintzberg vd., 1998; Nickols, 2012.

Literatürde geçmişten günümüze kadar yapılan bu tanımlar tanımlayanın görevi, çalıştığı ortam ve özellikle yaşadığı dönem olarak değişkenlik göstermektedir. Tablo 2.1.'de geçmiş dönemde stratejinin temelini atan yazarlara, bu alana katkı sağlayan önemli kitap ve tanımlamalara yer verilmiştir. Bu tanımlamalar ve yapılan çalışmalardan da anlaşıldığı gibi kavram birçok farklı boyut ve yön kazanmıştır.

Strateji kavramı bu gelişmelerin ardından özellikle 1965'li yıllarda kurumsal bir kimlik kazanmıştır. Birçok devletin sözlüklerinde, mevzuatlarında ve bilimsel çalışmalarında çok sık rastlanılan bir kavram haline gelmiştir. Türk Dil Kurumu strateji kavramını “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol, izlem” ve “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada

kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş” olarak iki şekilde tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr, 02.07.2022).

Stratejiyi rekabet olarak gören Porter (2017), Hindistan Rekabet Enstitüsü’nde strateji üzerine yaptığı açılış konuşmasında; örgütün kendisini rakiplerinden ayırmak için yaptığı uzun vadeli seçimler olarak tanımladığı stratejinin, şirketin rekabete yönelik ayırt edici yaklaşımını ve temel alacağı rekabet avantajlarını ifade ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda stratejiler; rakiplerin tepki ve davranışlarını hesaba katarak, amaçlara varmak için belirlenmiş, kesin sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğunu oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2020: 14). Bu kararlar, rakipler karşısında taklit edilmesi zor olan davranışlar haline geldiğinde strateji gerçekleşmiş olur (Henry, 2021: 4).

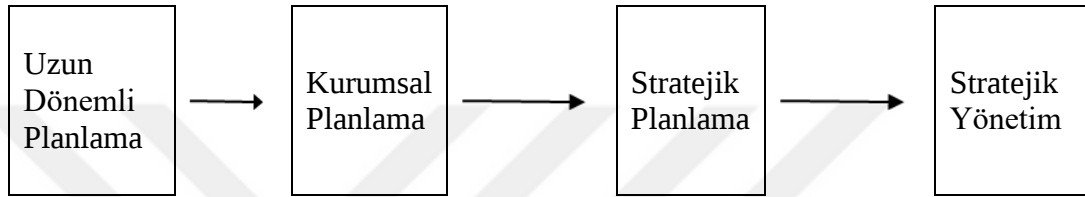
Ginter, Duncan ve Swayne’e (2018: 7) göre strateji, bir örgütü bugün bulunduğu yerden gelecekte arzu edilen bir duruma geçmesi için bir dizi yönerge veya bir saldırı hattı sağlayan bir plan türü, tutarlı ve kalıcı bir yaklaşımdır. Strateji, örgütlerde yetenekleri ve istekleri birbirine bağlayarak (Bryson ve George, 2020: 1) bu yaklaşımı gerçekleştirir.

Askeri bir kavram olarak ortaya atılan, daha sonra özel sektörde işletmelerin yoğun rekabet içindeki pazarlarda rakiplerini yenmek olarak görülen strateji kavramı (Songür, 2011: 7), son zamanlarda örgütlere teknolojinin getirdiği hızlı değişim sonucu pek çok kamu politikası ve yönetim araştırmasının odak noktası haline gelmiştir (Bryson ve George, 2020; Ferlie ve Ongaro, 2015). Bu kapsamda strateji, Bryson ve George (2020) tarafından “hedeflere ulaşmak ve kamusal değer yaratmak için kamu kuruluşlarının veya diğer kuruluşların isteklerini ve yeteneklerini hizalamaya yönelik somut bir yaklaşım olarak” tanımlanmaktadır.

Stratejinin kavramsal gelişimine bakıldığında; özel sektördeki örgütlerin altüst olması, kamu sektöründe yaşanan aksaklıklar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki tıkanıklıklar ile baş etmede ve örgütleri çevreleyen değişim koşullarıyla başa çıkmak için çok güçlü bir araçtır; ancak karmaşıktır, tanıtılması ve kullanımı maliyetlidir. Stratejinin, örgütler tarafından doğru anlaşılıp uygulandığında daha kolay ve tasarruflu hale geleceği düşünülmektedir.

2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, akademik alanda geliştirilen iş stratejisi kavramlarının örgütsel uygulamasıdır (Bracker, 1980: 221). Stratejik yönetim bilimsel alanda “örgütlerin diğer örgütlerden nasıl farklılaşmaya çalıştığını, başarı veya başarısızlık nedenlerini inceleyen bir yönetim disiplini olarak” gelişmiştir (Toplu Yaşlıoğlu, İnan ve Sözüer, 2018: 83). Örgütün başarı veya başarısızlıklarının “stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenme ile ilgili olduğu düşünüldüğünde,” stratejik yönetime devamlı ihtiyaç duyulur (Bryson, 2010: 263).



Tablo 2.2. Uzun dönemli planlamadan stratejik yönetime geçiş

Kaynak: Mirze ve Ülgen (2020: 16)

Örgütler kendi işleyişlerinden doğan ihtiyaçlara yönelik stratejik yönetimden önce farklı nitelikte planlama faaliyetleri gerçekleştirmişlerdir. Tablo 2.2.’de örgütlerin ilk dönemlerde gerçekleştirdiği uzun dönemli planlamadan stratejik yönetime geçişi ifade edilmiştir. Bu çerçevede işletmeler çevreleri ile olan ilişkilerini de göz önüne alarak uzun dönemli planlamalar yapmışlar, zamanla bu planlar örgütün tamamını ilgilendiren ve içine alan bir hale gelmiş ve kurumsallaşmıştır (Ginter, Duncan ve Swayne; 2018: 7). Tüm bu çalışmalara rakiplerin tahmini faaliyet ve karşı tepkileri de analiz içine alınmış ve planlama stratejik bir boyut kazanmış; ancak örgütlenme, yürütme (liderlik, kültür vb.) ve kontrol gibi işlevler stratejik planlama içerisinde ihmal edilmiştir. Bu nedenle örgütler yönetim işlevlerini uzun dönemde “kesin sonuçlara odaklı yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek” amacıyla stratejik yönetim çatısı altında yeniden şekillendirmişlerdir (Mirze ve Ülgen, 2020: 20). Özellikle 1980’lerden sonra karmaşık örgütlerdeki artış başarının ancak stratejiyi sürekli olarak yönetme, değerlendirme ve bir felsefe olarak benimsenmesi ile mümkün olabileceğinin anlaşılmasına neden olmuştur (Ginter vd.; 2018: 7).

Stratejik yönetim, hedeflere ulaşmak için bir prosedür tanımlayarak gelecekteki belirsizliklerle başa çıkma yeteneği ve örgütlerde değişimi öngörerek bununla mücadele edebilmenin anahtarı olarak görülmektedir (Bracker, 1980: 221). Literatürde

çoğunlukla “misyonun ve vizyonun yerine getirilmesi, sürekli öğrenmeyi ve sürdürülebilir kamu değeri yaratmayı geliştirmek için örgüt genelinde stratejik planlama ve uygulamanın uygun/makul birleşmesi olarak” değerlendirilmektedir (Bryson, 2010: 256; Bryson, Berry ve Yang, 2010: 495). Carnall ve Roebuck (2015: 11) stratejik yönetimi temelde stratejik seçimle ilgili olan ve ekonomik düşüncenin egemen olduğu strateji fikrinden hem stratejik seçim hem de uygulamayı birleştirmesi gerektiği görüşüne doğru bir ayrılma olarak ifade etmektedir. Bryson ve George (2020: 1) ise stratejik yönetimi, “stratejileri formüle etmeyi, uygulamayı ve sürekli stratejik öğrenmeyi içeren kamu kuruluşları veya diğer kuruluşlar tarafından strateji oluşturmaya yönelik bir yaklaşım olarak” tanımlamaktadır.

Kurumların stratejik yönetime bakış açısı sektör, bulunduğu pazar ve yaptığı işe göre farklılık göstermektedir. Eren ve Özdemirci’ye (2018: 11) göre örgütlerde strateji kavramından bahsedebilmek için “belirsiz bir çevre, rakipler, geliştirdiği hayaller doğrultusunda var olma nedeni ortaya koyan yöneticilerin ve aşağıdan yukarıya sistemin gerçekleşmesini sağlayan örgüt kültürünün olması” gerekmektedir. Kamu kurumları açısından bahsedilen bu unsurlar özel sektöre göre farklılık göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kamu kurumları kâr amacı gütmedikleri gibi vatandaşın memnuniyeti onlar için daha öncelikli hale gelmektedir.

Performans üzerindeki olumlu etkisi ve halkın katılımından dolayı kamu kurumlarında stratejik yönetimin varlığını önemseyen Bryson (2010: 256) stratejik planlamayı “kamu değerinin, misyon ve hedeflerin oluşturulmasında bir örgütün ne olduğunu (kimliğini), ne yaptığını (stratejileri ve eylemleri), neden yaptığını (görevleri) şekillendiren, yönlendiren temel kararlar ve eylemler üretmeye yönelik müzakereci, disiplinli bir çaba olarak” tanımlamaktadır. Bu tanım stratejik planlamanın tek bir şey olmadığını, bunun yerine arzu edilen sonuçlara ulaşılması için seçici olarak kullanılan stratejik yönetimin “belirli bağlamlara uyarlanması gereken bir dizi kavram, süreç, prosedür, araç, teknik ve uygulama olduğunu” doğrulamaktadır (Bryson, Berry ve Yang, 2010: 498; Bryson, 2015: 515; Bryson ve George, 2020: 1).

Stratejik yönetim zorlukları belirleme ve ele alma yaklaşımı olarak görülmektedir (Bryson ve George, 2020: 1). Bu yaklaşımı gerçekleştirebilmek için stratejik yönetimi bir örgütün değerlerine ve kültürüne başarılı bir şekilde entegre etmek genellikle yıllar almaktadır (Ginter vd., 2018: 24). Süreç uzun olsa da stratejik yönetimi kendi

içerisinde kültür haline getiren örgütler rakiplerinden her zaman bir adım önde olmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetimin kuruma sağladığı yararlar aşağıda ifade edilmektedir (Bryson, 2010: 255; 2015: 516; Ginter vd., 2018: 23):

- i. Kuruluşu ortak bir amaç duygusu ve paylaşılan değerlerle birbirine bağlar.
- ii. Stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenmenin teşvik edilmesini sağlar.
- iii. Örgütsel amaçlara bağlı ve gelecekteki stratejik sonuçların ışığında kararlar almayı sağlar.
- iv. Gelişmiş örgütsel etkinlik, hesap verebilirlik ve esneklik sağlar.
- v. Daha geniş toplumsal sistemlerin iş birliği ile artırılmış etkinliğini sağlar.
- vi. Geliştirilmiş kurumsal meşruiyet sağlar.
- vii. Kuruluş çalışanlarının profesyonelleşmesini sağlar.
- viii. Mali performansını sağlar.
- ix. Yöneticilerin bugünü anlamalarına, gelecek hakkında düşünmelerine ve değişime işaret eden sinyalleri fark etmelerine yardımcı olur.
- x. Örgüt içindeki genel koordinasyonu geliştirir.
- xi. Dinamik durumların ihtiyaçlarını karşılamak için örgüt içinde yenilik ve değişimi teşvik eder.

Stratejik yönetim; çevre analizi, planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini içeren kapsamlı bir süreçtir. Literatürde bazı yazarlar stratejik yönetimin kapsamını stratejik planlama başlığı altında incelemiştir. Çalışmada stratejik planlama stratejik yönetim sürecinin bir aşaması olarak ele alınmıştır.

2.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim dünyada yerleşik devletlerin ve ticari kültürlerin oluşmaya başlaması ile örgütlerde varlığını göstermeye başlamıştır. Ancak yazarlar özellikle “1970’li yıllarda stratejik planlama ve yönetimin örgütler açısından dikkat çeken bir hale geldiğini” ifade etmişlerdir (Sevmez, 2021: 39). Bu bölümde stratejik yönetimin önce dünyadaki daha sonra Türkiye’deki tarihsel gelişimi ele alınmıştır.

2.2.1.1. Stratejik yönetimin dünyadaki tarihsel gelişimi

Stratejik yönetimin önemli bir konu haline gelmesi son 50 yılda gerçekleşse de geçmişi çok daha eskiye dayanmaktadır. Özellikle strateji kavramı somut olarak tarihte kendisine geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

İnsanların hayatta kalma mücadelesinden itibaren yapılması gerekenler, alınması gereken önlemler planları ve stratejileri beraberinde getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim, davranışların stratejik düşünce ile ortaya konulması veya stratejik kararlar sonucu ortaya çıkması ile tarihte ilk adımlarını atmıştır.

Kriterler	Makro	Mikro	Makro
Zaman	M.Ö. 3000.-Yunan Şehir Devletlerinin Düşüşü	Roma imparatorluğu-Sanayi devrimi	II. dünya Savaşı-Gelecek
Gerekçe (Mantık)	-Ulusal pazarlar -Büyük, karmaşık birbiriyle ilişkili kuruluşlar	-Oligopolistik çevre -Sınırsız kaynak kullanılabilirliği -Ulusal pazarların eksikliği -Öngörme yeteneğinin olmaması değiştirmek -Kararlı ortam	-Dinamik çevre -Yeni teknoloji -Bekleme yeteneği -Ulusal pazarlar -Belirsizlikle başa çıkma yeteneği -Gelecek
Strateji Tanımı	Hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı	Hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin kullanımı	Hedeflerle ilgili kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak için firmanın iç ve dış ortamlarının analizi.
Başlıca Katkıda Bulunanlar	Homer, Euripides gibi erken dönem Yunan yazarları ve Sokrates	Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Tolstoy	Von Neumann ve Morgenstern, Drucker, Chandler, Ansoff, Glueck, McNichols, Steiner, Miner, Mintzberg, Hofer, Schendel
Uygulandığı Alan	Özel sektör, askeri ve devlet	Askeri ve devlet	Özel sektör, askeri ve devlet

Tablo 2.3. Stratejik yönetimin evreleri

Kaynak: Bracker (1980: 223).

Stratejinin kullanılmasını Tablo 2.3.'de olduğu gibi ilk Yunan şehir devletleri zamanına dayandıran Bracker, stratejik yönetimin Roma İmparatorluğu'ndan önce Yunan şehir yapılanmasında askeri, özel sektör ve kamu alanında da var olduğunu; ancak Roma İmparatorluğu ve sanayi devrimi arasında daha çok askeri ve kamu alanında yoğunlaştığını, özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra iş dünyasında yeniden etkili olmaya başladığını ifade etmiştir (1980: 219). Stratejik planlama sürecinin tarihsel değişimini ise Erkut (2009: 21-28) aşağıdaki gibi ele almaktadır (Çiftçi, Dal ve Tunç, 2018: 7-8; Eryiğit, 2013: 155):

- M.Ö. 340'dan 1900'lü yıllara gelinceye kadar askeri planlama uygulamaları,
- 1900-1930'a kadar yapmak ve düşünmek ayrımını kavramsallaştırma süreci,
- 1930'dan 1950'lere kadar kurumsal bütçeleme ve parasal planların ön planda olduğu süreç,
- 1950'den 1960'lara kadar sınırlı kapsamlı operasyonel planlamanın hâkim olduğu süreç,

- v. 1960 ile 1965 arası uzun vadeli ve uzak geleceği planlayan süreç,
- vi. 1965-1970 arası sistem görüşü ve bütünsel yaklaşım, yön belirleme gibi mefhumların etkisi ile gelişen toplu planlama süreci,
- vii. 1970 ile 1980 arası çevre bilincinin, yol çizme ve yön belirleme olgularının ön plana çıktığı stratejik planlama süreci,
- viii. 1980 ile 1985 arası açık örgüt, çevre ile etkileşim ve geri bildirimi içine alan planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim süreci,
- ix. 1985 ile 1990 arası alternatif oyun planlarının ön plana çıktığı stratejik senaryolar süreci,
- x. 1990-1995 arası stratejik değerler eksenli gelişen stratejik kültür süreci ve son olarak 1995 yılından sonra kaybolan sınırlar, çevrenin tasarımı ve çekirdek yetkinlikleri baz alan stratejik yetkinlikler süreci.

Stratejik yönetimin temeli yukarıda ifade edilen süreçlere bakıldığında askeri planlamalara dayanmaktadır. Stratejik yönetimin özellikle 20. yüzyıldan sonra hızlı bir değişim gösterdiği gözlenmektedir. Bu dönemde stratejik yönetim uygulamalarında kullanılan kavram ve teknikler genişlemekte ve hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kullanılabilirliğini artırmaktadır.

Stratejik yönetimin 1900'li yıllarda gelişmesinde etkili olan birçok çalışma yapılmıştır. Harvard Üniversitesinde "1920'lerin başında işletme politikaları adı altında verilen dersler; Peter Drucker'ın 1946'da yayınladığı Concepts of the Corporation ve Alfred D. Chandler'ın 1962'de yayınladığı Strategy and Structure adlı eserler stratejik yönetimin örgütlerde yaygınlaşmasını ve bilimsel olarak iş politikalarında yer almasını" sağlamıştır (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003: 73; Toplu-Yaşlıoğlu, İnan ve Sözüer, 2018: 83).

Eren ve Özdemirci (2018: 51-54) stratejik yönetim alanındaki çalışmaların "1950'li yılların sonunda başlayarak öncelikle yapı ve strateji arasındaki ilişki, pazar koşulları ve bunların performans üzerindeki olumlu etkisi" üzerine odaklandığını, "1970'li yıllarda stratejinin nasıl olması gerektiğinden ziyade nasıl oluşturulması gerektiği" üzerine, "1980'li yıllardan itibaren ise sürdürülebilir rekabet avantajı, stratejik yönelim ve stratejik farklılıkların karlılığa etkisi" üzerine çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Strateji geliştirme çalışmaları 1990'lı yıllarda da hakimiyetini korumuş ve bu dönemden sonra tüm odak noktaları birleştirme çalışmalarında toplanmıştır. Stratejik

yönetim 2000’li yıllarda ise, bilginin büyümesine ve iş dünyasında iletişimin rolüne dayalı olarak yeni gelen ekonomiye odaklanmıştır (Peleckis, 2015: 27). Barca (2005: 27,28) stratejik düşünme ve araştırmaların dayandığı ortak değerleri aşağıda ifade etmiştir:

- i. Stratejik kararlar uzun vadede performans üzerindeki olumlu etkisinden dolayı bazı taktik ve operasyonel kararlardan daha önemlidir.
- ii. Örgütler uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek ve sürekli geliştirmek için çabalarlar.
- iii. Belirsiz ortamlarda stratejik kararlar ortaya çıkar ve strateji belirsizliği yönetir.
- iv. Stratejik davranış karar vericilerin belirli çerçevede aldıkları kararlar sonucu oluşmasından dolayı sınırlı ve rasyoneldir.
- v. Pazar güçleri örgütler arasındaki rekabet avantajını hızlı bir şekilde eşitleyecek kadar olumlu işlememektedir.

Tarihsel süreç içerisinde stratejik yönetime katkı sağlayan çalışmaların Barca’nın (2005: 27,28) ifade ettiği ortak çıkarımlarına baktığımızda, stratejik yönetimin örgütlerin başarıyı elde etmesindeki en önemli yöntemlerden biri olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle örgütler için rekabet avantajının elde edilmesinin kolay olmadığı düşünüldüğünde bu zorluklara karşı stratejiler geliştirmekte kolay olmamaktadır. Stratejilerin geliştirilmesinde yapılan hazırlık, çevre analizleri, üst yönetimin ve paydaşların fikirlerinin alınması stratejik kararları rasyonel hale getirmektedir. Ancak bu kararların örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynadığı düşünülmektedir.

Stratejik yönetimin uluslararası yazında gelişmesine katkı sağlayan çalışmalardan sonra Türkiye’deki etkisi mevzuat ve kurumsal uygulamalar açısından ifade edilecektir. Türkiye’deki tarihsel gelişimin anlaşılması stratejik yönetimin özellikle kamu kurumlarında uygulanması açısından önemlidir.

2.2.1.2. Stratejik yönetimin Türkiye’deki tarihsel gelişimi

Dünyada 1929 yılında yaşanan Büyük Buhran ile ekonomide klasik iktisat anlayışından devlet odaklı müdahaleci anlayışa geçilmiş ve özel sektörün gelişimi engellenmiştir (Özer ve Dölkeleş, 2021: 308). Dünyadaki bu gelişmeler Türkiye’ye de yansımış işlerin kamu eliyle yürütülmesi anlayışı yaygınlaşmıştır. Ancak ticari faaliyetlerde sermaye birikimine neden olan İkinci Dünya Savaşı yıllarından sonra

kırsaldan göçün artarak hızlı kentleşmeye neden olması ile toplumdaki talep ve tüketim kalıpları değişmiş; özel sektörün pazarı genişlemiştir (Sözuer, 2021: 3).

Türkiye’de yönetim ile ilgili bilimsel çalışmaların henüz başlamadığı 1930’lu yıllardan sonra modern işletmecilik oluşmaya başlamış, 1960’lardan sonra işletmelerin plan birimleri kısa vadeli planlar yapmıştır. İlk uzun vadeli plan ise “1971 yılında Koç Grubu tarafından yapılmış” ve 1990’lara kadar bu örgütü “Eczacıbaşı Grubu, Şişe Cam Fabrikaları, Yaşar Holding ve Sabancı Grubu” takip etmiştir (Özer ve Dölkeleş, 2021: 309). Ancak özel sektörde stratejik yönetimin gelişmesindeki en büyük etken Avrupa birliği ile imzalanan 31 Aralık 1995 tarihinde yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşması’dır. Sözuer’e (2021: 4) göre; bu anlaşma “sanayi ürünlerinde Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile serbest ticareti, üçüncü ülkelere karşı ortak bir tarife rejimini sağlamış, bu durum özel sektörde rekabet şartlarının değişmesine neden olmuş” ve stratejik yönetimin yaygınlaşması ivme kazanmıştır.

Çalışmanın kamu kurumları üzerinde uygulanması nedeniyle stratejik yönetimin özel sektörde gelişiminden ziyade kamu sektöründeki tarihsel gelişimi daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Türk kamu yönetiminde 9 Haziran 1927 tarihli 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ve 1930’lu yıllarda hazırlanan iktisadi içerikli beş yıllık sanayileşme planları bütçeleme ve planlamaya dair ilk düzenlemelerdir (Genco, 2021: 283). Türkiye’de 1930’lu yıllarda iktisadi amaçlı plan yapma çalışmaları başlamış olsa da Barca ve Nohutçu’ya (2013: 341) göre stratejik yönetim “1950’lerde özel sektörde görülmeye başlamış kamu kurumlarında ise 1990’lı yıllarda uygulanmaya” başlamıştır (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 4)

Kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamasına 1990’lı yıllarda geçilse de bu yıllardan önce planlamaya yönelik birçok adım atılmıştır. Bu doğrultuda görevleri genellikle iktisadi nitelikli olan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) 5 Ekim 1960 tarihinde kurulmuş ve 1961 Anayasası ile anayasal bir nitelik kazanmıştır. Bakanlık ve diğer kamu teşkilatlarında 1968 yılında Araştırma Planlama ve Koordinasyon (APK) birimleri kurulmaya başlamış, ancak istenilen etkinliği sağlayamamıştır (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 6). Amaçları kalkınma planları ve yıllık programlara ilişkin olan bu birimlerin Özşen’e (1987: 245) göre “kamu kurumlarında çağdaş yönetimin aracı olma seviyesine ulaştığı” düşünülmektedir (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 7). Merkezi kurumlarda planlama birimlerinin kurulmasından sonra il

seviyesinde planlama birimlerinin kurulmasında 13 Temmuz 1988 tarihinde İçişleri Bakanlığı'nın yayınladığı “İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlükleri Kuruluş Görev ve alışma Yönetmeliğı” etkili olmuştur (Coşkun ve Yıldırım, 2018: 7).

Türkiye ilk kez 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PSPSAL-1) ile stratejik yönetime dair düzenlemelerin yapılacağını uluslararası alanda taahhüt altına almıştır (Songür, 2011: 107). Stratejik yönetimin Türkiye’de uygulanmasında etkili olan diğerk uluslararası konu Dünya Bankası’nın dzenlediğı rapordur. Genco (2021: 284) 20 Ağıustos 2001 tarihinde Dünya Bankası tarafından, “uygulama esnasındaki aşırıkontrol ve bütçe-plan uyumsuzluğunun performans üzerindeki olumsuz etkisine yönelik hazırlanan *Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporunun (PEIR)* (World Bank, 2001) stratejik yönetimin kamu kurumlarında yaygınlaşmasında etkili olduğunu” ifade etmektedir.

Yukarıdaki gelişmeler doğrultusunda 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlükten kaldırılmış, yerine 24 Aralık 2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu getirilmiştir. Bu kanunla birlikte Avrupa Birliğı ile uyumlu kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi kurulmasına yönelik adımlar atıldığı kabul edilmektedir (Akdeniz, 2010: 466-467; Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 7). Bu düzenleme ile idarelerin yapısı, işleyişi, planlama ve bütçeleme konuları yasal zemine kavuşmuştur (Dölkeleş ve zer, 2021: 311). Bu çerçevede Türk kamu yönetiminde stratejik yönetime geçilme nedenlerini Songür (2011: 108-109) aşağıdaki üç sebebe bağlamaktadır:

- i. Türk kamu yönetiminde kuruluş ölçeğinde planlama işlevinin yeterli ölçüde gelişmemiş olması ile plan-program-bütçe ilişkisi ve bağlantısının kurulamamış olması,
- ii. Kurumların politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi orta/uzun vadeli ve somut hedeflere dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi, sonuçlara ve performansa odaklanma, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunk hayata geçirilmesi,
- iii. Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi, kamu

hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerini duyarlılığın artırılması hesap verme sorumluluğunun oluşturulması.

Stratejik yönetim kamu kurumlarında hesap verme bilinci ile plan-program-bütçe ilişkisinin sağlanmasında performansa dayalı bir kültür oluşturma düşüncesi ile uygulanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla, merkezi kamu idareleri ile yerel yönetimler için stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu kanun “üst yöneticileri bakana, yerel yönetimleri ise meclise karşı” sorumlu kılmıştır (Özer ve Dölkeleş, 2021: 312). Ancak taşrada bulunan kurumlar için özel düzenlemelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu yükümlülükten sonra yerel yönetimler için 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu (10.07.2004) ile büyükşehir belediyeleri için, 5393 sayılı Belediye Kanunu (13 Temmuz 2005) ile nüfusu 50.000’nin üzerinde olan belediyeler için, benzer bir biçimde 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (4 Mart 2005) ile de İl Özel İdareleri için stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilerek, stratejik planlama süreçlerinin nasıl yürütülmesi gerektiği düzenlenmiştir (Akman ve Özaslan, 2018: 56).

Kamu kuruluşları seviyesinde stratejik planlama uygulamasına geçileceği fikri ilk kez Ocak 2003’de 58. Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı (AEP) içerisinde yer almıştır (Songür, 2011: 107). Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (TÜİK), Hacettepe Üniversitesi, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Denizli İl Özel İdaresi ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nde olmak üzere toplam sekiz kuruluştaki pilot olarak stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 26, 27; Özer ve Dölkeleş, 2021: 310). 22 Aralık 2005 yılında 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile APK birimleri kapatılmış ve yerine Strateji Geliştirme birimleri kurulmuştur.

Strateji geliştirme birimlerinin görevleri 5018 sayılı kanunun 60’ıncı maddesinin birinci fıkrasında ve 5436 sayılı kanunun 15’inci maddesinin birinci fıkrasında belirtilmiştir. Mevcut çalışmanın strateji geliştirme biriminde görev alan ve strateji planlama faaliyetlerine katılan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığına yönelik olması açısından birimin görev ve sorumlulukları Tablo 2.4.’de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Stratejik geliştirme birimleri stratejik yönetimin her aşamasında kritik rol üstlenir. Bu nedenle strateji geliştirme birimlerinde görev yapan yöneticilerin birimin görev ve sorumlulukları konusundaki farkındalığı önemlidir. Bu konudaki farkındalığı arttırmak için düzenlenen mevzuatlar strateji geliştirme birimlerinde çalışan personelin uzmanlaşmasına ve gelişmesine katkı sağlamıştır. Strateji geliştirme birimlerinde çalışan personelin Tablo 2.4.'de ifade edilen görev ve sorumlulukları yerine getirmesinde stratejik yönetime olan duyarlılığın önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönetim sürecinin her aşamasında gösterilen hassasiyetlerin ve stratejik yönetim bilincinin strateji geliştirme birimlerinde görev alan personelde bulunması gereken özellikler arasında olduğu değerlendirilmektedir.

Süreçler	Görevler
Stratejik Plan Hazırlık Süreci	i. Stratejik plan hazırlık süreci çalışmalarını koordine eder. ii. Yeni stratejik plan hazırlama gerekliliğini bağlı olduğu üst yöneticiye iletir. iii. Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini hazırlar ve üst yöneticinin uygun görüşüne sunar. iv. Toplantı ve çalıştayları düzenler. v. Hazırlık programını Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunar. vi. Hazırlık programını intranette duyurur. vii. Hazırlık programında tespit edilen eğitimleri organize eder. viii. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
Durum Analizi	i. Durum analizi çalışmalarını koordine eder. ii. Toplantı ve çalıştayları düzenler. iii. Çalışmaları raporlar. iv. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
Geleceğe Bakış	i. Geleceğe bakış çalışmalarını koordine eder. ii. Toplantı ve çalıştayları düzenler. iii. Alternatif misyon ve vizyon ile temel değerler taslaklarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. iv. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
Strateji Geliştirme	i. Strateji geliştirme çalışmalarını koordine eder. ii. Toplantı ve çalıştayları düzenler. iii. Taslak amaçlar ile hedef kartlarını Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne sunar. iv. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.
İzleme ve Değerlendirme	i. Stratejik plan izleme ve değerlendirme çalışmalarını koordine eder. ii. Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını harcama birimlerinden ister. iii. Stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme tablolarını konsolide eder. iv. Bu rapor ve tabloları üst yöneticiye sunar. v. Yapılan çalışmaların kontrol listesine uygunluğunu sağlar.

Tablo 2.4. Strateji geliştirme birimlerinin görev ve sorumlulukları

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3.1 Sürüm)

Strateji geliştirme birimlerinin faaliyetleri ile ilgili mülga edilen Devlet Planlama Teşkilatı'nın bu birimlerin faaliyetleriyle ilgili 2006 yılında yayınladığı “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik” mevzuatsal boşluğu gidermiştir. Bu yönetmelik ile “stratejik planlama sürecine yönelik takvimin hazırlanması, stratejik planların kalkınma planı ve programları ile bağlantının sağlanması konularına yönelik usul ve esaslar” belirlenmiştir (Akman ve Özasan, 2018: 63). 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı'nın kurulmasıyla birlikte Devlet Planlama Teşkilatı'nın yetki ve görevleri bu Bakanlığa geçmiştir. Kalkınma Bakanlığı tarafından 26.02.2018 tarihinde on iki yıl kullanılan 2006 tarihli “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmış, bunun yerine aynı adla yeni bir yönetmelik çıkarılmıştır. Coşkun ve Yıldırım (2018: 10-12) tarafından yeni yönetmeliğin getirmiş olduğu düzenlemeler aşağıda ifade edilmiştir:

- i. Kapsam değişikliği ile Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı stratejik plan hazırlama yükümlülüğü olan kamu teşkilatları arasına dâhil edilmiş, Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı stratejik plan hazırlama konusunda eskiden olduğu gibi muaf tutulmuştur.
- ii. Strateji geliştirme kurulu, stratejik plan değerlendirme raporu, stratejik plan genelgesi, stratejik plan gerçekleştirme raporu, stratejik plan izleme raporu, stratejik planlama ekibi, yenileme gibi yönetmeliğe yeni tanımlar ilave edilmiştir.
- iii. Genel ilke sayısı dörtten on bire çıkarılmış ve kamu idarelerinin stratejik planlama konusunda artık yeterli deneyimi elde ettiği yaklaşımı ile danışmanlık hizmeti alma yeni yönetmelikten çıkarılmış, Coşkun ve Yıldırım (2018: 14) bunu önemli bir eksiklik olarak ifade etmişlerdir.
- iv. Eski yönetmelikte bir madde de düzenlenen stratejik planların güncellenmesi ve yenilenmesini yeni yönetmelikte bir bölüm ayrılmıştır.
- v. Eski yönetmelikte güncelleme, 2 yıllık bir sürenin geçmesi halinde mümkünken, yeni Yönetmelik böyle zorunlu bir süre öngörmemiş, ancak bir

stratejik planın 5 yıllık sürede en fazla iki defa güncellenebileceğini belirtmiştir.

- vi. Bunun yanında eski yönetmelik güncellemede “stratejik planın misyon, vizyon ve amaçlarının” değiştirilmemesini öngörmüşken, yeni yönetmelik böyle bir sınırlama içermemektedir.
- vii. Yeni yönetmelik güncellemede yerel yönetimler hariç kamu idarelerinin Strateji ve Bütçe Başkanlığından “uygun görüşü” alınmasını öngörmektedir. Bunun yanında yeni yönetmeliğe göre güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz.
- viii. Planların hazırlık süreciyle ilgili “Stratejik planlarını bu Yönetmelikte belirlenen takvime uygun olarak süresinde hazırlamayan kamu idareleri, Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilir” biçiminde bir düzenleme içermektedir.
- ix. Yeni Yönetmelik izleme ve değerlendirmede temel sorumluluğu “üst yönetici”ye vermektedir.
- x. Yeni Yönetmelikte izleme ve değerlendirmede süreçleri sistematik olarak tanımlanmış ve kamu idarelerine “stratejik plan izleme raporu (6 aylık)”, “stratejik plan değerlendirme raporu (1 yıllık)” ve “stratejik plan gerçekleşme raporu (5 yıllık)”nu hazırlama yükümlülüğü verilmiştir.

Yukarıda ifade edildiği gibi yeni yönetmelik ile beraber birçok konu daha anlaşılır hale gelmiş ve eksiklikler tamamlanmıştır. Bununla birlikte 9 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmesiyle birlikte stratejik yönetim ile ilgili aşağıdaki düzenlemeler yapılmıştır (Genco 2021: 287-288):

- i. Anayasa değişikliklerine uyum sağlanması amacıyla 02.07.2018 tarihli 703 sayılı kararname ile 5018 sayılı kanunun 9. Maddesi değiştirilmiş ve stratejik planlamada uyulması gereken üst norm Cumhurbaşkanı tarafından üretilen politikalar olmuştur.
- ii. Stratejik plan hazırlayacak kamu idarelerinin belirlenmesi, planlama takviminin oluşturulması, stratejik planların kamu politikaları, kalkınma planları ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine dair yetki ve görev Cumhurbaşkanına verilmiştir.

- iii. 703 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) ile varlığını sürdüren tüm birimlere stratejik plan yaparak performans değerlendirmelerini bu planlara uygun gerçekleştirmek görevleri verilmiştir.
- iv. Kalkınma Bakanlığı 9 Temmuz 2018 tarihinde kapatılmış, yerine 24 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı kurulmuştur.
- v. Birimler 48 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2019) ile Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen plan ve politikalara uyumlu stratejiler geliştirse de özel uzmanlık gerektiren alanlarda 1 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) ile kurulan Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi, Dijital Dönüşüm Ofisi ve Yatırım Ofisine koordinasyon görevi verilmiştir.
- vi. 24 Temmuz 2018 tarihinde 30488 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 13 numaralı “Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile stratejik planlamaya dair hususlar 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı ile Maliye Bakanlığının Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü birleştirilerek Cumhurbaşkanlığı bünyesinde oluşturulan Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir.

Mevzuatta var olan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik”, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”; 22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile tek bir çatı altında toplanmıştır (Bulut, 2022: 34). Bu yönetmeliğin devamında 3. sürümü mülga edilen Kalkınma Bakanlığınca 2018 yılında yayınlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2021 yılında 3.1 sürüm olarak güncellenmiştir.

Akman ve Özaslan’a (2018: 56) göre kamu yönetimindeki yeniden yapılanma süreci vatandaş odaklı ve performansa dayalı bir hizmet sunumunu gündeme getirmiştir. Türkiye’de kamu yönetimi yapısının strateji kavramına yabancı olmaması ve “yöneticilerin çoğunlukla merkezi yönetimle uyumlu çalışması” stratejik yönetimin kamu sektöründe yaygınlaşmasını sağlamıştır (Genco, 2021: 281). Özer ve Dölkeleş (2021: 311-312) kamu kurumlarının “sorunları çözmede stratejik planlamanın iyi bir

araç olduğunu, stratejik liderler ile kurumların şeffaf ve başarılı bir şekilde yönetileceğini ve hukuki düzenlemelerin yeterli olduğunu ancak planların uygulanmasında sorunlar ortaya çıktığını” ifade etmektedirler. Bozkurt ise (2018: 18) Türkiye’de kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlama çalışmalarını aşağıda belirtilen hususlar açısından eleştirmektedir:

- i. 5018 sayılı Kanun’da stratejik yönetim yerine stratejik planlama kavramına yer verilmesi,
- ii. Kamu kurumlarının kendi stratejilerini belirlemesinde ve bunları uygulamasında bağımsızlığı sorunu,
- iii. Stratejik yönetim anlayışındaki yaklaşım sorunu,
- iv. Değişen küresel şartlara uygun olan, ama kendini merkeze koyan stratejiler belirleyememe sorunu.

Eleştiri ve gelişmeler doğrultusunda Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik yönetim her geçen gün daha fazla ilgi odağı olmakta ve kurumsallık kazanmaktadır. Günümüzde kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarının şekillenmesinde 2018 yılında yayınlanan iki kararnamenin etkisi büyüktür. Özellikle en az üç dönem stratejik planlama faaliyeti gerçekleştirmiş olan kurumların dördüncü döneme daha tecrübeli ve daha yenilikçi yaklaşmakta oldukları söylenebilir. Bu konuda hukuki düzenlemelerin ve bilimsel çalışmaların etkisi büyüktür. Her ne kadar planların uygulanma düzeyi konusunda literatürde eleştiriler olsa da bu faaliyetlerin kamu kurumlarında örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (George, Walker ve Monster, 2019).

Stratejik yönetimin dünyadaki ve Türkiye’deki tarihsel sürecinin anlaşılması yöneticilerin stratejik yönetime olan bakış açılarının gelişmesi açısından önemlidir. Stratejik yönetimin gelişmesinde etkili olduğu değerlendirilen stratejik yönetim okullarının ve stratejik yönetim yaklaşımlarının geniş bir içeriğe sahip olması ve stratejik yönetimin uygulanmasında yöneticilere önemli eleştiri ve önerilerde bulunmasından dolayı daha sonraki başlıklarda incelenmiştir.

2.2.2. Stratejik Yönetim Okulları

Stratejik planlama ve stratejik yönetim yazınında 1960’lardan itibaren gelişmeye başlayan çalışmalar stratejik yönetimin uygulanmasında etkili olduğu kabul edilen

belli başlı on stratejik yönetim okulunu oluşturmuştur (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Söz konusu okulların her birinin stratejik yönetim alanına kattığı farklı kavram, varsayım ve bakış açısı ile literatürü zenginleştirmiştir. Tasarım okulu strateji geliştirme sürecini “kavramsal olarak ele alırken, planlama okulu formal, konumlandırma okulu analitik, girişimcilik okulu vizyoncu, bilişsel okul mental, güç okulu güç ve politika, kültür okulu ideolojik, çevre okulu pasif, öğrenme okulu gelişen ve konfigürasyon (yapılanma) okulu ise aşamalı ve bölümlü” olarak ele almıştır (Eren ve Özdemirci, 2018: 61; Sarvan vd., 2003: 74). Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998: 354-359) tasarım, planlama ve konumlandırma okulunu kural koyucu; girişimcilik, bilişsel, güç, kültür, çevre ve öğrenme okullarını tanımlayıcı ve son olarak biçimleşme okulunu da öngörücü ve tanımlayıcı nitelikte birleştirici olarak üç farklı alanda karakterize etmişlerdir (Mintzberg ve Lampel, 1999: 16). Kural koyucu okullar stratejilerin nasıl formüle edilmesi gerektiğine, tanımlayıcı okullar strateji profiline, son olarak biçimleşme okulu ise kural koyucu ve tanımlayıcı okulları bütünleştirerek stratejilerin nasıl oluşturulduğuna ve nasıl işlediklerine odaklanmaktadır (Peleckis, 2015: 28).

2.2.2.1. Kural koyucu okullar

Kural koyucu okullar “stratejik yönetim süreci ile ilgili açıkça kurallar ortaya koyan ve bunların uygulanmasını bekleyen” üç okuldan oluşmaktadır (Eryiğit, 2013: 167). Stratejilerin nasıl oluşturulduğundan çok nasıl formüle edildiği ile ilgilenen bu okullar tasarım, planlama ve konumlandırma okulu olarak aşağıda ifade edilmiştir (Mintzberg vd., 1998: 5).

Tasarım Okulu

Tasarım okulunun temel fikri örgütün iç özellikleri ve çevresi arasında stratejik bir uyum sağlama ve değerlendirmedir. French’e (2009: 219) göre örgüt bu fikri işin kapsamının ve örgüt vizyonunu belirleyerek yerine getirir (Aksoy, 2021: 12). Bu aşamada GZFT (Güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) ve PESTEL (politika, ekonomi, sosyolojik faktörler, teknoloji, çevre ve hukuk) olmak üzere iki analitik teknik kullanır. Durağan ve tahmin edilebilir çevrede işletmenin “iç kaynaklarını analiz ederek özgün stratejiler geliştirmeyi” amaçlayan (Ülgen ve Mirze, 2020: 27) bu okula, Selznick (Liderlik Yönetimi, 1957), Chandler (Strateji ve Yapısı, 1962), ve

Andrews (1971) öncülük etmektedir (Çubukçu, 2018: 73; Mintzberg vd., 1998: 25,354).

Tasarım okulunun araştırmacılarına göre, strateji oluşturma üst düzey yöneticiler ve onların danışmanları tarafından yönetilir; ardından uygulanması için orta yönetime verilir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 13). Bu kapsamda sürecin tamamında “etik değerler, sosyal sorumluluk ve liderlik anlayışı” stratejilerin geliştirilmesinde önemli rol oynar (Eren ve Özdemirci, 2018: 61). Tasarım okulunun önermeleri aşağıda ifade edilmiştir (Mintzberg vd., 1998: 29-32):

- i. Strateji oluşturma bilinçli bir düşünce sürecidir. Etkili stratejiler, sıkı bir şekilde kontrol edilen insan düşüncesi sürecinden türer.
- ii. Kontrolün ve bilincin sorumluluğu üst yöneticidedir ve bu kişi stratejistir. Bu önerme strateji oluşturmada örgütün diğer üyelerine ikincil rol vermesi yönü ile eleştirilmiştir.
- iii. Strateji oluşturma modeli basit ve gayri resmi tutulmalıdır. Bu görüşün temelinde, detaylandırmanın ve resmileştirmenin özünün modeli baltalayacağı inancı vardır.
- iv. Stratejiler türünün tek örneği olmalıdır. Benzersiz stratejiler kaliteli süreçler sonucunda üretilir ve bu süreç, her şeyden önce ayırt edici yetkinlik üzerine inşa edilecek bir “yaratıcı eylem” olmalıdır.
- v. Stratejilerin perspektifi tam olarak formüle edildiğinde tasarım süreci tamamlanır.
- vi. Stratejiler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- vii. Stratejiler tamamen formüle edildikten sonra uygulanabilir.

Strateji oluşturma konusunda temel olarak görülen tasarım okulu öneri ve varsayımlarına yönelik çeşitli eleştiriler almıştır. Tasarım okulunun strateji geliştirmeyi durağan bir şekilde ele alması, sürekli değişen çevrede GZFT analizinin unsurlarını belirlemenin zor olması, çevre ve işletme analizlerinin durgun bir yapıda ele alınması ve stratejiye kesin bir gözle bakılması yönleri ile araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Mintzberg vd., 1998). Tasarım okulu aynı zamanda strateji geliştirme

ve uygulamayı birbirinden ayırması, stratejilerin tek kişi tarafından belirlenmesi ve diğerleri tarafından uygulanması açısından da yetersiz görülmüştür.

Mintzberg vd.'ne (1998: 45) göre bu okul kısıtlı ve aşırı basitleştirilmiş olsa da stratejik yönetim açısından bilgilendirici olmuş, uyum, ayırt edici özellikler, iç kaynaklar, çevrenin talepleri, tehdit ve fırsatlar, güçlü ve zayıf yönler ve son olarak GZFT analizi gibi önemli kavramlar üzerinde katkı sağlamıştır.

Planlama Okulu

Planlama okulu “strateji geliştirmenin planlı ve resmi bir süreç olduğu, bu sürecin uzman bir ekip tarafından planlandığı ve planların hazırlanmasında birim amirleri ile üs yönetimin koordineli bir çaba sergilediği varsayımları” ile ortaya çıkmıştır (Aksoy, 2021: 13). Tasarım okulundaki varsayımlar dışında sürecin sadece beyinsel değil aynı zamanda resmi olduğu, farklı adımlara ayrılabilirdiği, kontrol listeleriyle betimlendiği ve tekniklerle desteklendiği varsayımlarının bahsedildiği Ansoff’un 1965 yılında yayınlanan kitabı Corporate Strategy (Şirket Stratejisi) bu okulun temelini oluşturmuştur (Mintzberg ve Lampel, 1999: 17).

Planlama okulu tasarım okulundaki kavramları temel alarak stratejik planlama modeli geliştirmiştir. Bu model hedef belirleme, dış denetim, iç denetim, strateji değerlendirme, stratejileri operasyonelleştirme ve tüm sürecin programlanması olarak altı adımdan oluşmaktadır (Mintzberg vd., 1998: 49-53). Planlama okulunun diğer önermeleri aşağıda ifade edilmiştir (1998: 58):

- i. Stratejilerin, her biri kontrol listeleriyle tanımlanmış ve tekniklerle desteklenen farklı adımlara ayrılmış, kontrollü, bilinçli bir resmi planlama sürecinden kaynaklanır.
- ii. Bu genel sürecin sorumluluğu ilke olarak genel müdüre aittir, uygulamada ise personel planlamacılarına aittir.
- iii. Stratejiler, hedeflere, bütçelere, programlara ve çeşitli türdeki işletme planlarına ayrıntılı bir şekilde dikkat edilerek uygulanabilmeleri için açık hale getirilmek üzere bu süreçten tam anlamıyla gelişmiş görünmektedir.

Tasarım okulunun çoğu yukarıda sunulan önermeler etrafında şekillenmiş olsa da planlama okulunda bu önermelerin ruhuna uygun; ancak uygulamaya daha fazla odaklanan başka gelişmeler de olmuştur (Mintzberg vd., 1998: 84). 1970’li yıllarda

uzun dönemli planların ve kurumsal sistemlerin zayıf performansı ile ilgili yapılan eleştiriler, uzman personelin süreci devralmasına ve bazı büyük şirketlerin (Shell gibi) yaratıcılığı ve uyarlanabilirliği teşvik etmek için senaryo planlaması gibi yeni teknikleri uygulamaya koymasını sağlamış; ancak bunlar nispeten az sayıda seçkin firmayla sınırlı kalmıştır (Ferlie ve Ongaro, 2015: 16).

Planlama okulu günümüzde hala kullanılan uzun dönemli, kapsamlı, net olan hedeflere yönelik resmi planlama çalışmaları ile “strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba haline getirmiş ve misyon kavramına geçerlilik kazandırmış olsa da lineer ve statik yöntemlerle gerçekleştirdiği basit ve duran çevre unsurları” yönüyle eleştirilmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 66; Ülgen ve Mirze, 2020: 27).

Konumlandırma Okulu

Konumlandırma okulu “stratejinin içeriği, rakiplerden üstün stratejiler üretme, örgütün nasıl ve nerede rekabet edeceği ve rekabeti nasıl sürdüreceği” varsayımları üzerine çalışmalar yapan analitik bir yaklaşımdır (Aksoy, 2021: 16). Bu yaklaşım Porter’ın 1980 yılında hem ABD’de hem de Birleşik Krallık’ta yayınlanan Rekabetçi Strateji kitabı ile doğmuş ve Porter’ın özellikle 2004’e kadar yaptığı çalışmalarla gelişmiştir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 23). Mintzberg vd. (1998: 85) konumlandırma okulunun erken dönem askeri yazıları, 1970’lerin danışma zorunlulukları ve ampirik önermeler olmak üzere üç farklı dalgasını tanımlar.

Erken dönem askeri yazılar olarak ifade edilen birinci dalga, stratejileri tanımlayarak bunları en uygun görünen koşullarla eşleştiren ve savaş alanını pazar yerine dönüştüren Sun Tzu (M.Ö. 400’ler civarında) ve von Clausewitz, stratejinin amacının, beklenmeyeni yaparak düşmanın dengesini bozmak olduğunu ifade eden İngiliz teorisyen Liddell-Hart (1967) ve askeri tecrübeyi rakibe karşı konumlanma olarak iş hayatına uygulayan Quinn’in (1980) katkıları ile oluşmuştur (Mintzberg vd., 1998: 87-91).

İkinci dalga Boston Danışma Grubu’nun geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, tecrübe eğrisi analizi ve General Electric için 1972’de geliştirilen PIMS analizi (Pazarlama Stratejilerinin Kar Etkisi) ile “işletmelerin stratejilerinin belirlenmesi ve danışmanların askeri literatürdeki kavramları (pazar payı vb.) uyarlama çalışmalarını” içermektedir (Mintzberg vd., 1998: 93-95, Sarvan vd., 2003: 80).

Porter örgütün rekabet avantajı elde etmek için sektörde kendini en iyi nasıl konumlandırabileceği ve belirli bir stratejinin örgütteki etkisini bulmak amacıyla konumlandırma modeli temelinde birçok kavram ve çerçeve geliştirmiştir (Rosenberg, Hansen ve Ferlie, 2016). Bu çerçevede üçüncü dalga Porter'ın 1979 yılında sistematik çalışmanın belirli koşullar altında izlenecek ideal stratejileri ortaya çıkarabileceği varsayımı ile ortaya koyduğu beş kuvvet modeli ile başlamıştır. Porter 1985'te Rekabet Avantajı adlı kitabında “bir endüstride ortalamanın üzerinde performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma” olarak ifade ettiği üç genel strateji üzerinde durmuş ve son olarak değer zinciri olarak ifade ettiği üretim sürecini bir bütün olarak görülmesine sağlayan model ile bu okula üç farklı model kazandırmıştır (Ferlie ve Ongaro, 2015: 24; Sarvan vd., 2003: 81).

Konumlandırma okulunun kendinden önceki okulların bakış açılarını ve varsayımlarını büyük ölçüde kabul etmesine rağmen diğer okullardan farkı; “pazarın/sektörün yapısı, büyüme hızı ve rekabet koşullarının temelinde örgütü uygun şekilde konumlandırarak rekabet üstünlüğünü esas alan somut rekabetçi stratejiler” belirlemesidir (Ülgen ve Mirze, 2020: 30). Tasarım ve planlama okulları herhangi bir durumda belirlenecek stratejilere sınırlama getirmemiştir (Eren ve Özdemirci, 2018: 62). Tasarım ve planlama okulundaki gibi stratejinin mimarı liderdir, liderin arkasında gücünü koruyan planlayıcılar ise analist rolüne geçmiştir.

Konumlandırma okulunun “odaklanma, bağlam ve süreç açısından, toplumun sosyal, kültürel ve siyasal boyutlarını ele almadan örgütü bir mekanik sistem olarak görmesi, insan unsurunu çok fazla önemsemeyen kural koyucu yapısı ve endüstri yapısı ile ekonominin hesaplanabilir yönüne ağırlık vermesi” eleştirilmesine neden olmuştur (Sarvan vd., 2003: 82).

2.2.2.2. Tanımlayıcı Okullar

Tanımlayıcı okullar “strateji oluşturma sürecinin belirli yönlerini ele alarak ideal stratejik davranışı belirlemekten çok, stratejilerin gerçekte nasıl yapıldığını” açıklamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 6). Tanımlayıcı okullar girişimcilik okulu, bilişsel okul, öğrenme okulu, güç okulu, kültür okulu ve çevre okulu olmak üzere aşağıda açıklanacaktır (Ülgen ve Mirze, 2020: 30).

Girişimci Okul

Tasarım okulunun kişiselleştirilmiş ve sezgisel lideri reddetmesi karşısında, yenilik, farklılaşma, girişimcilik, vizyon, sezgi ve doğuştan gelen zihinsel sũreçler ile şekillenen girişimcilik okulu, lideri vizyoner bir çatı altına alarak ȳrgũtteki diğer unsurların lideri takip etmesi felsefesini benimsemektedir. Bu felsefe ile stratejik liderliğin ȳrgũtũn rekabet avantajı elde etmesindeki ȳnemi vurgulamaktadır (Aksoy, 2021: 21).

Konumlandırma okulu gibi ekonomiden doğan girişimcilik okuluna Joseph Alois Schumpeter, Arthur H. Cole ve Peter Drucker ȳncũlũk etmiştir. Schumpeter (1947) fikirlerin zor olsa da girişimcilerin elinde kârlı olduğu kadar gũçlũ hale geldiğini, Cole (1959) girişimcilik eylemini yakalamak için "cesur vuruş" ifadesini popũlerleřtirerek hesap yapan mucit, ilham veren yenilikçi, ařırđ iyimser destekçi ve gũçlũ bir girişimin kurucusu olarak dȳrt tũr girişimcinin var olduğunu ve Peter Drucker (1970) ise ekonomik risk alma eylemi olarak tanımladığı girişimciliği yȳnetimin kendisi olduğunu savunmuştur (Mintzberg vd., 1998: 125-129). Stratejik vizyona dayalı kişiselleştirilmiş liderliği ȳrgũtsel başarının anahtarı olarak gȳren girişimcilik okulu gȳrũřũnũn altında yatan ȳnermeler aşağıda ifade edilmiştir (1998: 143):

- i. Strateji, liderin zihninde bir perspektif, ȳzellikle uzun vadeli bir yȳn duygusu, ȳrgũtũn geleceğine dair bir vizyon olarak var olur.
- ii. Strateji oluşturma sũreci, en iyi ihtimalle yarı bilinçlidir, kȳklerini liderin stratejiyi gerçekten tasarlamış veya başkalarından benimsemiş ve daha sonra kendi davranışında işelleştirmiş olsun ya da olmasđn liderin deneyim ve sezgilerine dayandırır.
- iii. Lider, belirli yȳnleri gerektiği gibi yeniden formũle edebilmek için uygulamanın yakın kişisel kontrolũnũ sũrdũrerek, kararlı bir şekilde, hatta saplantılı bir şekilde vizyonu teşvik eder.
- iv. Girişimcilik stratejisi kasıtlđ ve acil olma eğilimindedir.
- v. ȳrgũt liderin direktiflerine yanıt veren basit bir yapıdır. Lider ȳrgũt içerisinde manevraları sağlayan ȳnemli bir enlemdir.
- vi. Girişimci strateji, doğrudan rekabet gũlerinden korunan bir veya daha fazla pazar konumu cepleri olan niş şeklini alma eğilimindedir.

Başarı için liderin kişisel özellikleri ve yetkinliklerini temel alan girişimcilik okulu gelecekteki belirsiz şartlar karşısında vizyon oluşturmaya somutlaştırmamakta ve zorluklarla karşılaşıldığında vizyon sahibi lider bulmak dışında herhangi bir çözüm sunmamaktadır. Vizyonların yöneticileri bir yönde sabitlemesi nedeni ile liderlerin değişiklikleri gözden kaçırmalarına neden olması, strateji oluşumunu tek bir bireyin davranışı olarak görmesi, yenilikçi eylemi, öğrenen örgütü ve politik etkileşimi saf dışı bırakması gibi durumlardan dolayı eleştirilmektedir (Mintzberg vd., 1998: 143-145).

Girişimcilik okulu strateji geliştirmenin temel koşulu olarak gördüğü sezgisel yönleri güçlü, bilge, tecrübeli ve vizyon sahibi bir kurucu lider ile beraber stratejiye vizyoner bir bakış açısı getirmiştir. Aynı zamanda “kamu ve özel sektör kuruluşlarının anlaşılmasını sağlamış şirketler, niş pazarlar ve firma devri” gibi konularda çok sayıda araştırma yapılmasına öncülük etmiştir (Aksoy, 2021: 22).

Bilişsel Okul

Girişimcilik okulu strateji geliştirme sürecinde liderin zihinsel süreçlerini temel alan vizyon üzerinde durmaktadır. Bilişsel okul ise bu stratejistin zihninde gerçekleşen beklenti, inanç, amaç ve değerlerin bulunduğu bilişsel sürece vurgu yapmaktadır. Bilişsel okula göre “rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler subjektif temelli zihinsel bir süreç sonunda ortaya çıkar ve bu süreç liderlerin farklı kişilik özellikleri ve bakış açılarıyla oluşturdukları, düşünme, hissetme ve davranışları etkisinde” gerçekleşmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 31).

Özellikle 1980’lerden itibaren devam eden strateji oluşturma araştırmaları bilişsel önyargılar, bilgi işleme, bilgi yapısı haritalama ve kavram edinme gibi biliş üzerine sürekli olarak büyümüştür (Mintzberg ve Lampel, 1999: 20). Bu alanda öncü çalışmalar “1978 yılında Nobel ödülü alan Herbert Simon” tarafından yapılmıştır (Eren ve Özdemirci, 2018: 63). Bu çalışmalar çerçevesinde bilişsel okulun önermeleri aşağıda ifade edilmiştir (Mintzberg ve Lampel, 1998: 170-172):

- i. Strateji oluşturma, stratejistin zihninde gerçekleşen bilişsel bir süreçtir.
- ii. Stratejiler, insanların çevreden gelen girdilerle nasıl başa çıkacaklarını şekillendiren kavramlar, haritalar, şemalar ve çerçeveler biçiminde perspektifler olarak ortaya çıkar.

- iii. Girdiler (bu okulun "nesnel" kanadına göre) bilişsel haritalar tarafından deşifre edilmeden önce her türlü çarpıtıcı filtreden geçerler, ("öznel" kanadına göre) sadece nasıl algılandığıyla var olan bir dünya çizerler veya görülen dünya modellenabilir, çerçevelenebilir ve inşa edilebilir.
- iv. Kavram olarak stratejiler ilk etapta elde edilmesi zordur, fiilen elde edildiğinde optimalden oldukça düşüktür ve daha sonra geçerli olmadığında değiştirilmesi zordur.

Bilişsel okul kavramların “bir stratejistin zihninde nasıl oluştuğunu yeterince ele almaması, pratik uygulamadan çok teori olarak yer bulmasına” neden olmaktadır (Aksoy, 2021: 22; Ülgen ve Mirze, 2020: 31). Günümüzde liderin stratejik yönetime olan etkisi ile birlikte liderin bilişsel yönünü inceleyen çalışmalar yapılmaktadır.

Öğrenme Okulu

Öğrenme okulu “kuralcı okulların formüllerden oluşan reçetelerine karşı strateji belirlemeyi esnek liderlerin öncülüğünde çalışanların bilgi birikimi, yetenek ve tecrübeleri ile stratejilerin doğduğu bir süreç olarak” ortaya çıkarmıştır (Ülgen ve Mirze, 2020: 32). Öğrenme okuluna Lindblom (1959, 1968) ayrık artımlılık, Cyert and March (1963) koalisyon kararları, Weick (1969) geçmişe dönük anlamlandırma, Quinn (1980) mantıksal artımlıcılık, Prahalad and Hamel (1990) ise stratejik niyet kavramları ile öncülük etmişlerdir (Mintzberg ve Lampel, 1999: 20, Sarvan vd., 2003: 91).

Mintzberg vd.’ne (1998: 229-331) göre “öğrenme okulunun planlama ve konumlandırma okullarına kıyasla küçük bir literatüre sahip olsa da karmaşık ve dinamik koşullarla karşı karşıya kalan kuruluşlara esneklik ve yeni gelişen durumlara göre tepki verme kabiliyeti” sağlamaktadır. Bu okula göre strateji formüle edilmiş planlardan değil öğrenme süreci içerisinde olgunlaşan kararlardan oluşur ve uygulamalar planlandığı gibi gerçekleşmeyebilmektedir (Barca, 2005: 25). Ancak örgüt dış güçlere karşı pasif veya aktif gibi görünen tepkiler içinde hem bireysel hem de toplu öğrenmeyi devam ettirmekte ve bunun sonucunda yeni stratejiler geliştirmektedir.

Öğrenme okulunun en önemli katkısı “geleceğin belirsiz ve tahmin edilemez olması nedeni ile tüm alternatiflerin tanımlanamadığı bir ortamda strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayrı değerlendirilemeyeceği olarak” görülmektedir (Eren ve

Özdemirci, 2018: 66). Bu okul “geleceği belirsiz görerek beklenmeyen durumlara karşı strateji geliştirmeyi göz ardı etmesi ve öğrenme sürecinin salgın hastalık, doğal afet, kriz vb. dönemlerde uzun zaman alabileceği” yönleri ile eleştirilmektedir (Sarvan vd., 2003: 95).

Güç Okulu

Allison (1971), Pfeffer and Salancik (1978) ve Astley (1984) öncülüğünde doğan güç okulu, gücü çatışma, işbirliği vb. konularda başarılı sonuçlar elde etmede önemli bir faktör olarak görmektedir. Örgütlerin değişen “olumlu/olumsuz dış faktörler ve koşullar altında belirli kaynaklara sahip olması, varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için çatışma veya işbirliği içinde olmaları” gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 32). Güç, çatışma ve işbirliği içerisinde en iyi sonucu elde etmede en önemli faktördür.

Güç mikro ve makro düzeyde incelendiğinde strateji belirleme ve örgüte vurgu yapan iki ayrı yönelim vardır. Mikro güç, örgüt içindeki stratejilerin gelişimini politik (pazarlık, ikna ve yüzleşme) bir süreç olarak, makro güç ise örgütü çıkarları doğrultusunda kolektif stratejileri müzakere etmek için ittifaklar, ortak girişimler ve diğer ağ ilişkilerinde başkaları ve ortakları arasındaki gücünü kullanan bir varlık olarak görür (Mintzberg ve Lampel, 1999: 20). Güç okulunun dayandığı güç ve politika varsayımı, “örgütte hedeflere ulaşma becerilerini güç olarak ifade eden stratejik koşul bağımlılığı ve hedeflerin ulaşılmasında kritik olan kaynakları sağlayan faktörleri güç olarak ifade eden kaynak bağımlılığı kuramlarını” ortaya çıkarmıştır (Sarvan vd., 2003: 96-98).

Güç okulu, liderlik ve kültür gibi bütünleştirici güçlerin rolünün hafife alınması, parçalara ayırmaya odaklanarak çelişkili durumlarda bile oluşan kalıpları gözden kaçırmaması, politikanın örgütlerde büyük bir israfın ve çarpıklığın kaynağı olması yönleri ile eleştirilse de (Mintzberg vd., 1998: 261), strateji oluşumunun güç ve politikadan ayrı bir süreç olarak değerlendirilemeyeceği vurgusu ile katkı sağlamıştır.

Kültür okulu

Güç okulunun aynadaki tek görüntüsü olarak ifade edilen kültür okulu, güç okulunun kişisel çıkar ve iç politikanın etkisine odaklanmasının tersine ortak çıkar ve bütünleşmeye odaklanır (Mintzberg ve Lampel, 1999: 21). İsveç’te Rehman (1973) ve

Normann'ın (1977) çalışmaları ile teşvik edilen, Japon yönetiminin 1980'lerde ki etkisi ile ABD literatüründe önemli bir konu haline gelmiş olan kültür, Hedberg ve Jonsson'un çalışmaları ile geliştirilmiştir (Sarvan vd., 2003: 99). Strateji belirleme sürecini ideolojik bir süreç olarak gören kültür okulu "örgütlerin başarı ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için kurumsal kültür ve paylaşılan değerlerin stratejik değişim üzerindeki caydırıcı etkisine" vurgu yapmıştır (Ülgen ve Mirze, 2020: 33). Bu okulun önermeleri aşağıda ifade edilmiştir (267-268):

- i. Strateji oluşturma, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve anlayışlara dayanan bir sosyal etkileşim sürecidir.
- ii. Birey bu inançları, bazen daha resmi telkinlerle pekiştirse de büyük ölçüde örtük ve sözsüz olan bir kültürleşme veya sosyalleşme süreci yoluyla edinir.
- iii. Bir örgütün üyeleri, kökenlerini ve açıklamalarını yaparken, kültürlerinin temelini oluşturan inançları kısmen tanımlayabilirler.
- iv. Strateji, konumlardan çok, kolektif niyetlere dayanan ve örgütün derinden gömülü kaynaklarının veya yeteneklerinin korunduğu ve kullanıldığı kalıplara yansıyan, her şeyden önce bir bakış açısı biçimini alır.
- v. Kültür ve özellikle ideoloji, mevcut stratejinin sürdürülmesi kadar stratejik değişimi teşvik etmez, en iyi ihtimalle, örgütün genel stratejik perspektifi içinde konumundaki değişiklikleri teşvik etme eğilimindedirler.

Kültür okulu "değişen çevre koşulları karşısında gelenek ve fikir birliği vurgusu ile örgüt içerisinde değişimi zorlaştırarak durgunluğu teşvik etmesi ve stratejik avantajı örgütsel benzersizlikle eşitlemesi" yönleri ile eleştirilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2020: 281).

Çevre Okulu

Konumlandırma okulunda endüstri, rekabet ve pazar olarak bir dizi ekonomik güç, bilişsel okulda önyargı ve çarpıtma, öğrenen okulda deneyimlemek, canlandırmak ve aynı zamanda onlardan öğrenmek için çok fazla tepki vermeyen bir yer olarak ifade edilen "çevre" düşünce okullarında genelde bir faktör olarak ele alınmıştır. Ancak çevreyi örgüt ve liderliğin dışında strateji oluşturma sürecinde üçüncü bir güç olarak gören kültür okulu onu bir aktör olarak ele almıştır (Mintzberg vd., 1998: 286-287). Bu

doğrultuda örgütün dışındaki tüm unsurlar çevre çatısı altında birleşir ve örgütün yönünü belirlemede örgütteki iç unsurlardan daha etkilidir.

Çevre kavramını örgütsel analizlere dahil eden sistem yaklaşımı ve koşul bağımlılık kuramı 1960'ların başında çevre okulunun temellerini atmış, 1970'lerde kaynak bağımlılığı kuramı, popülasyon ekolojisi ve kurumsallaşma kuramı ise literatürün gelişmesine katkı sağlamıştır (Eren ve Özdemirci, 2018: 65). Mintzberg ve Lampel (1999: 21) bu kuramların güç ve bilişsel okulların bir melezi olduğunu ifade etmiştir. Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2020: 34):

- i. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütün rekabet üstünlüğü yakalayabilmesi için bağımlı olduğu kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre belirlenmesi ve bağımlılığı ortadan kaldırması gerektiğini,
- ii. Popülasyon ekolojisi örgütün çevre ile uyumlu olmadığı takdirde kapanacağını ve yeni örgütlerin ortaya çıkacağını,
- iii. Kurumsal teori ise örgütün örf, adet, norm, kurallar ve yasalardan oluşan sosyal çevreye uyum sağladığı ölçüde ayakta kalacağını vurgulamaktadır.

Çevre okulu popülasyon ekolojisi kuramında çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin yok olacağı varsayımı ile güçsüz olan örgütler için bir öneri sunmaması nedeniyle eleştirilmiştir (Sarvan vd., 2003: 104).

2.2.2.3. Bütünleştirici okul

Bütünleştirici okul diğer okulların önermelerini birleştiren ve bu önermeleri strateji oluşturma süreci, stratejilerin içeriği ve örgütsel yapılar ile açıklayan biçimleşme okulundan oluşmaktadır (Mintzberg vd., 1998: 6; Ülgen ve Mirze, 2020: 34). Biçimleşme okulu aşağıda açıklanmaktadır.

Biçimleşme Okulu

Biçimleşme okulu kendisinden önce var olan düşünce okullarının düzenlenmiş ve yeniden tasarlanmış halidir. Mintzberg vd. (1998: 302) söz konusu okulların temel aktörleri ve süreçleri arasındaki geçiş, değişim ve dönüşümleri biçimleşme okulunda toplayarak stratejik olarak ele almışlardır. Biçimleşme okulu kapsamında yapılan çalışmalar ve bu okula katkı sağlayan araştırmacılar aşağıda ifade edilmiştir (Sarvan vd., 2003: 104-107):

- i. Mintzberg ve Waters (1982) örgütlerin yaşamları boyunca gelişme, istikrar, uyarlanma, mücadele ve devrim olmak üzere beş tip evreden geçtiğini ve bu varsayımın biçimleşme okulunun varsayımları ile tutarlı olduğunu tespit etmişlerdir,
- ii. Miller ve Friesen (1980) strateji, yapı, durum ve süreç arasındaki geçişleri ele almışlar; stratejik ve yapısal değişimi örgütsel değişim, örgütlerin çevre ile uyumunu kaybederken her şeyin bir an da değişmesini ise stratejik devrim olarak tanımlamışlardır,
- iii. Chandler (1962) sanayi işletmelerini incelerken örgütün yaşam döngüsünün kaynak temini, verimli kullanma, yeni bir büyüme ve bölümlere ayrılmış yapı olmak üzere dört evreden oluştuğunu açıklamıştır,
- iv. Rumelt (1974) Fortune 500 firmalarının tek bir iş alanından farklı iş alanlarına yönelerek ürüne dayalı çeşitlendirmeye göre yapılanmalarını tespit etmiş ve yapının stratejiden başka bir tarafa da yönelebileceğini ifade etmiştir,
- v. Miles ve Snow (1978) firma davranışlarını savunmacı, atılgan, analizci ve tepkisel olmak üzere dört farklı kategoriye ayırmıştır.

Stratejik belirlemeyi dönüşüm olarak değerlendiren biçimleşme okulu bu çalışmalar ile daha da gelişmiş, stratejik yönetimin görevini değişimi göz ardı etmeden ve kesintiye uğratmadan stratejik dönüşümü gerçekleştirmek olarak nitelendirmiştir. Biçimleşme okulu diğer okulların varsayımlarını iyi tanımlanmış ve düzenlenmiş olarak kabul eder. Bununla birlikte diğer okullardan farkı çok kapsamlı olmasıdır. Diğer okulların strateji oluşumunu tek bir şey olarak ya da tek bir açıdan ifade etmesine karşılık biçimleşme okulu strateji oluşumunu “hem akılcı tasarım hem sezgisel vizyon hem de kendiliğinden öğrenme süreci” olarak kabul etmiştir (Eren ve Özdemirci, 2018: 66). Bu kapsamlı bakış açısı aşağıdaki önermeleri ortaya çıkarmıştır (Mintzberg vd., 1998: 305-306):

- i. Çoğu zaman, örgüt özelliklerinin bir tür istikrarlı biçimleşmesi olarak görülür. Bunun sonucunda belirli bir dizi stratejiye yol açan davranışlar oluşur.
- ii. Bu istikrar dönemleri, bazen bir dönüşüm süreciyle kesintiye uğrar.

- iii. Bu ardışık biçimleşme durumları ve dönüşüm periyotları, örneğin örgütlerin yaşam döngülerini tanımlayan, zaman içinde kalıplanmış diziler halinde düzenlenebilir.
- iv. Stratejik yönetimin anahtarı, çoğu zaman istikrarı veya en azından uyarlanabilir stratejik değişimi sürdürmek, ancak periyodik olarak dönüşüm ihtiyacını tanımak ve bu yıkıcı süreci örgütü yok etmeden yönetebilmektir.
- v. Strateji oluşturma süreci, kavramsal tasarım veya resmi planlama, sistematik analiz veya liderlik vizyonu, işbirlikçi öğrenme veya rekabetçi politika, bireysel idrake odaklanma, kolektif sosyalleşme veya çevrenin güçlerine basit tepkilerden biri olabilir; ancak her biri kendi zamanında ve kendi bağlamında bulunmalıdır. Strateji oluşturma konusundaki düşünce okulları belirli yapılandırmaları temsil eder.
- vi. Ortaya çıkan stratejiler, planlar veya kalıplar, konumlar veya bakış açıları başka manevralar şeklini alır, ancak yine de her biri kendi zamanına ve kendi durumuna uygundur.

Lex Donaldson (1996) bu okulu; örgütlerin gerçekte tek bir biçimleşme ile ifade edilemeyecek kadar karmaşık çevre koşullarına sahip olmaları ve biçimleşme okulunun varsayımlarının bu karmaşayı çözemeyecek kadar basit ve kolay olduğu gerekçeleri ile eleştirmiştir (Sarvan vd., 2003: 110).

Stratejik yönetim okulları stratejik planların hazırlanması ve uygulanması ile ilgili yöneticilere birçok kural ve yöntem tavsiye etmektedir. Bu kural ve yöntemler doğrultusunda araştırmacılar tarafından bu tekniklerin uygulanırılığını kolaylaştırmak, stratejik yönetim uygulamalarındaki aksaklıkları gidermek ve kamu kurumlarında uygulanırılığını arttırmak için stratejik yönetim il ilgili yaklaşımlar geliştirilmiştir. Stratejik planlamada rol alan yöneticilerin farkındalığını arttırmaları ve kullanılan teknikleri uygulamaya koyabilmeleri açısından bu yaklaşımların anlaşılması önemlidir.

2.2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Endüstriyel alanda özellikle 18'inci yüzyıldan itibaren hızlı bir değişim gerçekleşmiştir. Dünyanın hızla değişmesi ile karmaşıklık düzeyinin arttığı düşünülmektedir. Bu durum örgüt içerisinde yöneticilerin stratejik kararlar almasını

ve bu kararların uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin değişen şartlara uyum sağlaması ve doğru kararlar alabilmeleri açısından bu süreci takip etmeleri gerekmektedir.

Sanayi 1.0 (18.yy.)	Sanayi 2.0 (19.yy.)	Sanayi 3.0 (20.yy.)	Sanayi 4.0 (21.yy.)
-Buhar makinesinin icadı (1712) -Endüstriyel dokuma tezgâhı (1784)	-Telgraf (1840) ve telefonun (1880) icadı -Demiryolu ağlarının yaygınlaşması -Petrol kullanım -Taylorizm (Bilimsel Yöntem, 1856-1920) -Henry Ford'un üretim bandı	-İlk elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımı (1969) -İlk mikro bilgisayar (Altair 8800, 1971) -Apple I (S. Jobs ve S. Wozniak, 1976)	-İlk kez Hannover Fuarı'nda ifade edildi (Almanya, 2011). -Nesnelerin interneti (2000). -Hücresel taşıma sistemi (2010). -Otonom etkileşim ve sanallaştırma (2020) 3D yazıcılar, yapay zekâ.

Tablo 2.5. Endüstri tarihinin gelişimi

Kaynak: Eren ve Özdemirci (2018); <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/>, Erişim Tarihi:16.02.2023.

Buhar makinesinin icadı ile başlayan bu hızlı değişim Tablo 2.5.'de ifade edildiği gibi yapay zekâ çalışmaları ile hala devam etmektedir. Bu değişimin stratejik yönetim üzerine etkisi büyüktür. Bu gelişimlerle beraber örgüt içerisindeki yönetime ve değişime verilen tepki, uyum, sürdürülebilir başarı, en iyisi olma, istenilene ulaşma vb. pek çok faktör stratejik yönetimden destek almaktadır. Devletler, şirketler, firmalar ve kâr amacı gütmeyen birçok kuruluş stratejik yönetimi benimseyerek performanslarını artırmak için çaba göstermektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda pek çok çağdaş stratejik yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda aşağıda bu yaklaşımlardan bahsedilmiş ve özellikle yöneticilere stratejik yönetimin uygulanmasında rehberlik edecek tavsiyeler ve teknikler ifade edilmiştir.

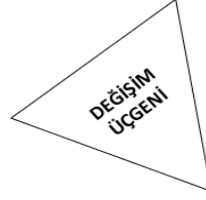
Süreç Yaklaşımları

Geniş Kapsamlı

- Harvard Politika modeli
- Stratejik Planlama Sistemleri
- Paydaş Yönetimi Yaklaşımı
- Mantıksal Artımlılık
- Strateji Haritalama Yaklaşımı (Ackermann ve Eden, 2011)
- Stratejik Seçim Yaklaşımı (Friend ve Hickling, 2005)

Dar Kapsamlı

- Stratejik Konular Yönetimi
- Yenilikçi Yaklaşım
- Müzakere Yaklaşımı
- Toplam Kalite Yönetimi (Cohen ve Eimicke, 1998)
- Karşılıklı Kazanç Yaklaşımı (Susskind ve Field, 2010)
- Kültür Yönetimi (Schein, 2010)



İçerik Yaklaşımları

- Portföy Modelleri
- Rekabet Analizi
- Yeniden Yapılanma
- Sistem Analizi

Bağlam Yaklaşımları

- Entegre yönetim birimleri yaklaşımı
- Stratejik konular yönetim sistemleri
- Sözleşme yaklaşımı
- İşbirliği yaklaşımı
 - Lider kuruluş
 - Paylaşılan yönetim
 - Ağ yönetim organizasyonu
- Portföy yönetimi yaklaşımı
- Hedef veya kıyaslama yaklaşımı
- Hibrit yaklaşım

Şekil 2.1. Değişim üçgeni.

Kaynak: Bryson, (2015); Bryson ve Edwards, (2017); Bryson ve George, (2020).

Stratejik yönetimim değişimi yönetmek olduğunu savunan Pettigrew (1987, 2012) örgütsel değişimin kilit noktaları içerik, bağlam ve süreç olan “değişim üçgeni” olarak nitelendirdiği üç temel boyutun farkındalığıyla en yararlı ve en iyi şekilde gerçekleştiğini ifade etmiştir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 87). Literatür incelendiğinde örgütler içerisinde stratejik yönetim kapsamında birbirinden farklı birden fazla sistem, aşağıdaki Şekil 2.1.’de olduğu gibi bu üç boyuta ayrılmıştır. Öne çıkan yaklaşımlar Bryson (2015); Bryson ve Edwards (2017) ve Bryson ve George’un (2020) eserlerinden yararlanılarak ifade edilmiştir.

2.2.3.1. Süreç yaklaşımları

Stratejiyi bir süreç olarak görmenin tohumları Mintzberg tarafından atılmıştır (Höglund, Holmgren Caicedo, Mårtensson ve Svärdesten, 2018). Süreç olarak strateji, “planlama faaliyetlerinin örgütün her seviyesindeki uygulayıcıları içerdiğini kabul eder ve örgüt içerisinde çalışanları, stratejik aktörleri etkileyebilecek kısıtlamaları ortaya çıkararak, örgütsel aktivitenin daha kapsamlı bir şekilde temsil edilmesini sağlayan gerçeklere” odaklanmaktadır (Elliott, Day ve Lichtenstein, 2020). Ferlie ve Ongaro (2015) stratejik planlamanın etkililiğini veya etkisizliğini anlamamanın yolunun onu bilmeye ve harekete geçmeye yönelik karmaşık bir süreç yaklaşımı olarak görmekte olduğunu varsaymaktadırlar. Süreç yaklaşımları Harvard politika modeli, mantıksal artımlılık, paydaş yönetimi ve stratejik planlama sistemleri olarak geniş kapsamlı; stratejik konular yaklaşımı, yenilikçi yaklaşım, müzakere yaklaşımı, toplam

kalite yönetimi, karşılıklı kazanç yaklaşımı ve kültür yönetimi olarak dar kapsamlı süreç yaklaşımlarından oluşmaktadır. Aşağıda özellikle kamu kurumlarında uygulanan süreç yaklaşımları ele alınmaktadır.

Harvard Politika Modeli

Kamu sektöründe yaygın olarak kullanılan genel stratejik planlama süreçleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olan Harvard Politika Modeli, 1920'lerden beri Harvard Business School'da okutulan işletme politikası derslerinin bir parçası olarak geliştirilmiştir (Bryson ve George, 2020: 10). Harvard modelinin temel amacı bir kuruluşun kendisi ve çevresi arasında en iyi uyumu geliştirmesine yardımcı olmaktır. Şirketin dahili güçlü/zayıf yönleri ile üst yönetimin değerlerini analiz ederek çevredeki dış tehditler ve fırsatlar ile firmanın sosyal yükümlülüklerini belirleyerek kuruluş için en iyi stratejiyi geliştirmenin bu uyumun bir parçası olduğu değerlendirilmektedir (Bryson, 2015: 517).

Modelin kamu kuruluşlarına veya diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlara uygulanabilmesi için “daha geniş bir paydaş yelpazesinin, portföy ve stratejik konu yönetimi yaklaşımlarının da modele eklenmesi” gerektiği ifade edilmektedir (Bryson ve George, 2020: 10). Harvard modelinin kamu sektörü uyarlamaları incelendiğinde aşağıdaki faaliyetlerden oluştuğu görülmektedir (Bryson ve Edwards, 2017):

- i. Bir zaman çizelgesi belirlenerek stratejik yönetime dâhil edilecek unsurları hazırlamak.
- ii. Örgütsel misyon, vizyon, değerler ve hedefler oluşturmak, netleştirmek veya güncellemek ve geçerli yasal tüzük veya yetkileri netleştirmek.
- iii. Güçlü/zayıf yönleri, fırsatları/tehditleri analiz ederek dış ve iç ortamları değerlendirmek.
- iv. Yaklaşan zorluklara ve/veya kuruluşa gelen değişikliklere dayalı olarak kuruluşun karşılaştığı sorunları belirlemek ve analiz etmek.
- v. Sorunları etkili bir şekilde ele almak için potansiyel stratejileri belirlemek.
- vi. Makul kriterler kullanarak stratejilerin uygulanabilirliğini değerlendirmek.
- vii. Planları ve istenen değişiklikleri geliştirmek ve uygulamak.

viii. Yeni bilgiler ortaya çıktıkça planı sürekli olarak değerlendirmek, izlemek ve güncellemek.

ix. Yeniden değerlendirme stratejileri ve stratejik planlama sürecini gerçekleştirmek.

Çalışmalar bu faaliyetler uygulandığında yönetim sürecinin daha verimli hale geleceğini savunmuştur. Elbanna, Andrews ve Pollanen (2016) tarafından Kanada’da federal, eyalet ve yerel düzeylerde 188 devlet kuruluşu üzerinde yapılan bir çalışmada, resmi stratejik planlamanın yönetsel katılımı arttırdığı, paydaş belirsizliği konusunda faydalı olduğu ve yönetim sürecinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin sistematik olarak değerlendirilmesi (GZFT analizi) Harvard modelinin birincil gücü olarak görülmektedir. Harvard modelinin temel zayıflıkları; “stratejik konulara dikkat çekmemesi, tüm paydaşları dikkate almaması, etkili stratejilerin güçlü yönler üzerine inşa edileceğini, fırsatlardan yararlanılacağını, zayıf yönlerin ve tehditlerin üstesinden gelineceğini veya en aza indirileceğini belirtmek dışında, stratejilerin nasıl geliştirileceğine dair özel tavsiyeler” sunmaması olarak değerlendirilmektedir (Bryson, 2015: 517).

Harvard politika modeli kapsamında 2000’li yıllarda özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa’da stratejik yönetim alanında kaynak temelli görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüş genel olarak örgüt içerisindeki örgütsel hayatta kalma, büyüme ve genel etkinlik için kaynakların/yetenliklerin hayati önemini vurgulamıştır (Bryson, Ackermann ve Eden, 2007: 702).

Stratejik Planlama Sistemleri

Stratejik planlama, genellikle liderlerin ve yöneticilerin örgütteki işlevler ve düzeyler arasında önemli kararları alma, uygulama ve kontrol etme konusunda benimsedikleri bir sistem olarak görülür ve stratejik yönetim ile eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Bryson, 2015: 518). Bu sistemler örgütün stratejisini koordine etme fırsatı tanırken; aşırı kapsamlı, kuralcı, kontrolcü özellikleri nedeni ile yöneticilerin yeniliği yönetebilme ve ürettiği bilgiyi anlama kabiliyetini engelleyebilmektedir (Bryson ve Edwards, 2017).

Stratejik planlama sistemleri bir kuruluşun doğasından bağımsız olarak düzeyler ve işlevler arasında karar alma süreçlerini koordine etmesi, kuruluş stratejilerini uygulaması, misyonu gerçekleştirme çabası ve tüm bunların olup olmadığına odaklanması yönü ile potansiyel olarak kamu kuruluşlarında uygulanmaktadır (Bryson, 2015: 518; Bryson ve Edwards, 2017).

Paydaş Yönetimi Yaklaşımları

Paydaş yönetimi yaklaşımı bir stratejinin ancak birden fazla grubun ihtiyaçlarını karşılıyorsa etkili olacağını varsaymaktadır (Ackermann ve Eden, 2011; Walker vd., 2010). Yaklaşım bu öngörü temelinde stratejilerin geliştirilmesinde farklı yönlerden örgüt ile ilişkisi olan birçok kişi veya grubun çıkarlarını, talep ve isteklerini göz önünde bulundurmaktadır. Aynı zamanda yaklaşım ekonomik, politik ve sosyal kaygıları içerdiğinden, birçok çıkar grubunun kamu kuruluşlarında, işlevlerinde ve topluluklarında çıkarları olduğundan kamu sektöründe gerekli bir araç haline gelmektedir (Bryson ve Edwards, 2017). Model kilit karar vericilerin, kilit paydaşların kim olduğu ve onların iddialarına yanıtın ne olması gerektiği konusunda makul bir bakış açısı sağlamaktadır (Bryson ve George, 2020: 11).

Paydaş yönetimi yaklaşımının güçlü yönleri, kuruluşlara atfedilen hem tamamlayıcı hem de rekabet halindeki birçok varsayımı kabul etmesi ve kuruluşun hayatta kalması için kilit paydaşların tatmin edilmesi gerektiğini savunması iken; zayıf yönleri önermelerinin farklı paydaş çıkarlarıyla başa çıkmak için yetersiz kalması ve rakip görüşlerini yargılama kriterlerinin olmamasıdır (Bryson, 2015: 518).

Mantıksal Artımlılık

Quinn'in (1980), kavram olarak geliştirdiği ve stratejik bir yaklaşıma dönüştürdüğü mantıksal artımlılık “strateji formülasyonu ve uygulamasını birleştirerek stratejik planlamayı stratejik yönetimin bir aşaması haline” getirmiştir (Bryson ve George, 2020: 12). Poister, Edwards ve Pasha'nın (2013) yaptığı bir çalışma “stratejik planlama yapan kuruluşların geliştiğini, ancak mantıksal artımlılığı da kullandıklarında daha da fazla geliştiklerini” tespit etmiştir.

Yaklaşımın güçlü yanları, “karmaşıklık ve değişimle başa çıkma yeteneği ile hem küçük hem de büyük kararlara vurgu yapması, resmi olduğu kadar resmi olmayan süreçlere de dikkat etmesi ve politik gerçekçiliği” olarak görülmektedir (Bryson ve

Edwards, 2017). Yaklaşımın olumlu yanları düşünüldüğünde, işbirliğine dayalı ilişkiler kuran ve hedeflerini bu doğrultuda düzenleyen kamu sektörü kuruluşlarında faydalı bir uygulama olacağı değerlendirilmektedir.

Yenilik Çerçevesi Olarak Stratejik Planlama

Yenilik çerçevesi olarak stratejik planlama, GZFT analizleri ve portföy yöntemleri gibi yaklaşımların birçok unsuruna dayanan, stratejik planlama sisteminin aşırı kontrol yönelimine karşı bir denge olarak vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım diğer sistemlerden; “stratejiyi yenilik olarak görmesi, yeniliği desteklemek için özel yönetim uygulamalarını benimsemesi, yönetim kurulunda üzerinde çalışacakları ortak bir dizi üst düzey hedef sağlayan bir misyon veya başarı vizyonunun geliştirilmesi ve girişimci bir örgüt kültürünün beslenmesi” açısından dört noktada farklılık göstermektedir (Bryson, 2015: 518).

Kamu kurumları faaliyetlerinde deneme ve başarısızlıktan öğrenme veya başarısızlığı riske atmaktan çekinir (Bryson ve George, 2020: 13). Sadece birkaç araştırmacı stratejik planlama ile kamu sektörü inovasyonu arasındaki bağlantıyı ele almıştır. Andrews ve ark. (2012: 155) yeniliğe vurgu yapan örgütlerin bu stratejiyi güçlü paydaşlarla, esneklik ve müzakere içeren bir süreç uyguladıklarında yüksek getiri elde ettiğini tespit etmiştir (Andrews, Beynon ve Genc, 2017).

Yaklaşımın temel gücü, merkezi yön kontrolünü sürdürürken yeniliğe ve girişimciliğe izin vermesi iken; zayıf yönleri ise yenilik sürecinin bir parçası olarak çok sayıda ve genellikle maliyetli hatalar yapılmasına ve çok merkezi olmayan sistemlerde belirli bir sorumluluk kaybı yaşanmasına neden olması düşünülmektedir (Bryson, 2015:519).

Müzakere Yaklaşımı

Kamu kurumlarında güç paylaşımı ve anlaşmazlıkların olduğu birçok durumda Allison (1971) ve Pettigrew’in (1973) öncülük ettiği stratejik müzakere süreci yaklaşımı görüşmeler yoluyla örgütsel sorunların kısmi çözümünü esas almaktadır (Bryson ve George, 2020: 12).

Yaklaşımın olumlu yönü, birçok kamusal durumda gücün paylaşıldığını, anlaşmalara varmak için işbirliği ve müzakerenin gerekliliğini kabul etmesi iken; zayıf yönü ise “sürecin anlaşmaları kolaylaştırabilmesine rağmen, teknik kalite, süreç meşruiyeti ve

sonuçların demokratik sorumluluğu hakkında sıklıkla sorunların” ortaya çıkmasıdır (Page, Stone, Bryson, ve Crosby, 2015).

Stratejik Konu Yönetimi Yaklaşımı

Stratejik konular kavramı ilk olarak kurumsal stratejik planlama uygulayıcılarının Harvard modelinin GZFT analizi ile stratejilerin geliştirilmesi arasında stratejik konuların veya örgütün karşı karşıya olduğu önemli zorlukların belirlenmesi gerektiği düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Bryson, 2015: 518). Örgüt içerisinde önemli konuların, yıl içerisinde ele alınamayacak kadar hızlı ortaya çıkmasından dolayı, birçok kuruluş yıllık stratejik planlama süreçlerinden fiilen ayrılan stratejik konu yönetimi süreçlerinden yararlanmıştır.

Yaklaşımın “güçlü yanları, temel sorunları hızlı bir şekilde ifade etme ve analiz etme yeteneğidir, zayıf yönü ise bir tür durumsal analizle tanımlamadan önce konuların tam olarak nasıl çerçeveleneceğine dair özel tavsiyeler sunmaması” olarak değerlendirilmektedir (Bryson ve George, 2020: 13). Yaklaşım devamlı olarak stratejik gündemler üreten kamu kurumlarında kullanıldığında zayıf yönüne rağmen fayda sağlamaktadır.

2.2.3.2. İçerik yaklaşımları

Süreç yaklaşımları, planlamacılara stratejik planlama yapma yolları konusunda yardımcı olup, stratejilerde ve planlarda ne olması gerektiğine dair çok az tavsiye sunarken; içerik yaklaşımları bir örgütün karşı karşıya olduğu iç ve dış koşullara en iyi uyan stratejilerin içeriğini belirlemenin bir yolunu sağlayarak yardımcı olmaktadır (Bryson ve Edwards, 2017). Literatürde portföy yaklaşımları, rekabet analizi, yeniden yapılanma ve sistem analizi olarak dört adet içerik yaklaşımından söz edilse de sadece ilk iki yaklaşım üzerinde durulmaktadır.

Portföy Yaklaşımları

Portföy, varlıkları stratejik öneme sahip olduğu düşünülen boyutlara göre düzenlemektedir. Ortaya çıkan matris, kullanıcıların farklı varlıklarla ne tür sorunlarla karşılaştıklarını ve ne tür kararlar almaları gerekebileceğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Bryson ve George, 2020: 14). Portföy yaklaşımları genel bir stratejik planlama süreci ile birlikte kullanılabilir. Ancak süreç modellerinden farklı olarak portföy yaklaşımları karşılaştırma boyutları ve karşılaştırılacak varlıklar

belirlendikten sonra, örgütün çevresiyle nasıl ilişki kurması gerektiğini belirlemektedir. Bu tür modeller, topluluk bulduğu cevabın doğru olduğuna inanırsa ve cevaplar temelinde hareket etmeye istekliyse işe yaramaktadır (Bryson, 2015: 520).

Yaklaşımın olumlu yönü kuruluşların sorumlu olduğu veya olabileceği çeşitli varlıkları anlamlandırmasına ve yönetmesine yardımcı olmaktır. Yaklaşımın zayıf yönleri ise “boyutlara karar vermenin, varlıkları boyutlara göre sıralamanın, yaklaşımın daha geniş bir stratejik planlama sürecine nasıl sığdırılacağına anlaşılmamasının ve kazananlar veya kaybedenler siyasetinin yönetilmesinin zorluğu” olarak görülmektedir (Bryson ve Edwards, 2017).

Rekabet Analizi

Örgütler stratejik bir planda nelerin olması gerektiğini belirlemek için rekabet analizini kullanılmaktadır. Kendilerini müşteriler için rekabet eden biri olarak görmeyebileceklerinden, kamu sektörü kuruluşları için bu yöntem zor olabilmektedir. Bununla birlikte, birçok kamu kuruluşu açıkça rekabet ortamında bulunmaktadır. Vining (2011) Porter’ın (1979) özel sektörde kullanılan beş güç modelinin kamu sektörü kuruluşu için daha uygun olan siyasi ve ekonomik hususları ekleyerek kamu kurumları için beş güç modeli geliştirmiştir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 3).

Vining’in geliştirdiği uyarlamalar şunları içerir: ajans sponsorlarının/müşterilerinin gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürün tehdidi, politik etki ve ajanslar arasındaki rekabetin yoğunluğu. Özerkliğin, kuruluşların kendi iç ve dış koşullarına en uygun stratejileri belirlemelerine yardımcı olacağı ve örgütsel performansı etkilediği varsayılmaktadır. Vining (2011), “kuvvetler ne kadar güçlü olursa, kurumun iyileştirme yapmak için çok az alana veya teşvike sahip olacağından, özerkliğinin ve performansının da o kadar düşük olacağını” öne sürmektedir. Benzer şekilde, kuvvetler ne kadar zayıfsa kamu kurumunun özerkliğinin de o kadar büyük olduğu ve bir noktaya kadar kurumun performansının da iyi olacağı değerlendirilmektedir (Bryson ve Edwards, 2017).

Doğrudan kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara uygulandığında, rekabet analizinin iki zayıf yönü vardır. Birincisi sektörün ne olduğunu ve onu hangi güçlerin etkilediğini bulmak zordur; ikincisi kamu ve kâr amacı gütmeyen dünyada kurumsal başarının anahtarları genellikle siyasi güçleri barındırmada ve rekabet yerine işbirliğini kullanmada başarılıdır (Bryson, 2015: 520).

2.2.3.3. Bağlam yaklaşımları

Stratejik yönetimi uygulayan “çoğu devlet kurumunun, tipik olarak daha az kapsamlı, daha az resmi, birkaç hedef ya da konuya odaklanan, siyasetin önemli rol oynadığı bir karar sürecine dayanan ve bir şeyleri kontrol eden daha az merkezi olan sistemler kullandığı” düşüncesi üzerine gelişmiştir (Bryson ve George, 2020: 13). Bağlam yaklaşımları entegre yönetim birimleri yaklaşımı, stratejik konular yönetim sistemleri, sözleşme yaklaşımı, işbirliği yaklaşımı, portföy yönetimi yaklaşımı, hedef veya karşılaştırma yaklaşımı, hibrit yaklaşım olarak aşağıda ifade edilmiştir.

Entegre Yönetim Birimleri Yaklaşımı

Yaklaşımın amacı, örgütün veya diğer varlığın seviyeleri ve işlevleri arasında entegre bir dizi strateji aracılığıyla iç ve dış ortamları birbirine bağlamaktır. Kamu kurumları bu yaklaşımın farklı biçimlerini kendi avantajlarına kullanmaktadır (Poister, Aristigueta ve Hall, 2015; Van Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015).

Entegre yönetim birimleri yaklaşımı büyük bir değişime ihtiyaç duyulduğunda aşamalı değişimi teşvik eder; ancak “sadece onları çalıştıran planlamacıların, direnmek isteyen liderlerin/yöneticilerin çıkarlarına hizmet edebilir ve önceden tahmin edilemeyen olaylar tarafından gafil avlanılabileceğini” göz ardı edebilir (Bryson ve George, 2020: 15). Bu nedenle dikkatli kullanılması gerekir.

Stratejik Konular Yönetim Sistemleri

Stratejik konular yönetim sistemlerinde ilgili birim amirleri, verileri incelemek ve sorunları yüz yüze ele almak için yönetici veya onun danışmanları ile düzenli olarak görüşürler ve stratejik konulardan ziyade operasyonel konulara odaklanırlar. Sistemi kullanan kurumlarda “para tasarrufunun sağlanması, ekip çalışması ve yeterliliğin artması gibi olumlu gelişmeler stratejik konular yönetim sistemlerinin, kamu kurumlarında veya diğer kuruluşlarda kurumsallaşmasını ve yaygınlaşmasını” sağlamaktadır (Bryson ve George, 2020: 15).

Sözleşme Yaklaşımı

Sözleşme yaklaşımı sisteminde, yetki alanı veya bir bütün olarak örgüt için stratejik hedefler belirleyen, yönetim birimleri ile ayrı ayrı sözleşmeleri müzakere eden, performansız izleyen ve sistemin bütünlüğünü sağlayan merkezin stratejik planı ve her birimin tamamlayıcı planı bulunmaktadır (Bryson, 2015: 519).

Bu yaklaşım hem merkezin hem de bireysel birimlerin kendileri için neyin önemli olduğuna odaklanmasına olanak tanımaktadır. Ancak “merkezin yeterli bilgiyi elde etmede sorun yaşaması, teşviklerin uygun şekilde sıralanmaması, merkezin çok sayıda tehditle karşı karşıya kaldığında kontrolü uygulamakta güçlük çekmesi ve birimlerin uzun vadeli bir sözleşmeden emin olamadıkları için yetersiz yatırım yapması” gibi sorunlara neden olmaktadır (Bryson ve George, 2020: 16).

İşbirliği Yaklaşımı

Örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için birimler arasında güç ve kaynakların paylaşılması olan işbirliği yaklaşımı, kamu kurumlarında gereksiz maliyetlerin önüne geçmekte, bilgi ve etkinliği en üst düzeye çıkaracak hedeflere ulaşmada süreci kısaltmaktadır (Choi ve Moynihan, 2019). Provan ve Kenis, (2007) işbirlikçi ağ yönetimine yönelik lider-örgüt, paylaşılan yönetim ve ortaklık (ağ) yönetimi olmak üzere aşağıda açıklanan üç farklı arketipsel yaklaşım önermektedir (Bryson, 2015: 519):

- i. Lider-örgüt yaklaşımında, tek ortaklı bir örgüt, ana işbirliği faaliyetlerini ve kilit kararları koordine eder. Bu faktörler, yapıcı normların, sosyal sermayenin ve ağ öğrenme yeteneklerinin gelişmesine ve yapılması gereken artımlı yatırımlara ve değişikliklere izin verir (Bryson ve George, 2020: 16).
- ii. Paylaşılan yönetim yaklaşımı, hiçbir ortağın diğerlerinden önemli ölçüde daha fazla güce ve kaynağa sahip olmadığı ve hiçbir dış yönetim örgütünün yetkilendirilmediği durumlarda kullanılır (Bryson, 2015: 519).
- iii. Ortaklık (ağ) yönetim örgütünün amacı işbirliğini yönetmektir. Yaklaşımın güçlü yönü ağı yönetmek için kapasitenin mevcut olması, zayıf yönü ise ağdaki kuruluşların endişelerinden kopabilmesidir (Bryson, 2015: 520).

Yukarıda ifade edilen yaklaşımlar örgütün yapısına yönelik farklı önermeler sunmaktadır. Bu önermelere bakıldığında örgüt her durum ve şartta işbirlikçi yaklaşım ile stratejik yönetim sürecini idare edebilmektedir.

Portföy Yönetimi Yaklaşımı

Portföy yönetimi yaklaşımında, çeşitli türlerdeki varlıklar (programlar, projeler, ürünler, hizmetler veya sağlayıcılar) stratejik öneme sahip boyutlara göre sıralanmaktadır. Portföy yöntemleri, stratejik olarak önemli faktörlere karşı

seçenekleri değerlendirmek için alt ve örgüt üstü seviyelerde de kullanılabilmektedir (Bryson ve Edwards, 2017). Kamu kurumlarında politik olarak güçlü aktörler için rahatsız edici karşılaştırmalar oluşturması nedeni ile çoğunlukla resmi olarak kullanılmamaktadır (Bryson ve George, 2020: 18).

Hedef veya Karşılaştırma Yaklaşımı

Hedef yaklaşımı bağımsız grupların, birimlerin veya kuruluşların daha sonra enerjilerini yönlendirebilecekleri kapsamlı hedefler, göstergeler veya kriterler üzerinde makul bir anlaşma sağlamak için tasarlanmıştır. Çoğu kamu sorununun meydana geldiği parçalanmış ve paylaşılan g ortamlarında tek geçerli yaklaşım olarak görülmektedir (Bryson ve George, 2020: 18).

Hibrit Yaklaşım

Hibrit yaklaşımı Bryson ve George (2020: 19) geliştirmekte olan son yaklaşım olarak görmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde Fransızca “hybride” kelimesinden geldiği belirtilen hibrit kelimesinin ilk anlam “Melez.” ikinci anlamı teknolojiye “İki farklı güç kaynağının bir arada bulunması.” olarak kullanılmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>). Bu anlamda hibrit yaklaşım sunulan birçok yaklaşımın bir arada kullanılması ya da birden fazla yaklaşımın bir arada kullanılması sonucu ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik yönetim yaklaşımları özellikle kamu kurumlarında esnek ve dönüşümcü kararlar almayı, alınan stratejik kararları uygulamaya koyabilmeyi yöneticiler açısından daha anlaşılır hale getirmiştir. Stratejik yönetimin nasıl ve hangi aşamalarda gerekleştireleceği “Stratejik Yönetim Süreci” başlığı altında incelenmiştir.

2.2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Literatürde stratejik yönetim süreci birçok araştırmacı tarafından benzer aşamalarla düzenlenmiştir; ancak bazı yazarlar analizlerin önce yapılması üzerinde durmuş bazıları ise misyon ve vizyonu öncelikli görmektedir. Wendy (1997), stratejik yönetim sürecinin, “bir örgütün vizyonunu veya misyonunu somut ulaşılabılır hale getirmeye yardımcı olan stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejik uygulama unsurlarından” oluştuğunu ifade etmiştir (Babafemi, 2015: 45). Jarzabkowski ve Fenton’e (2006: 632) göre stratejik yönetim süreçlerini oluşturan bu unsurlar örgütün stratejilerini yasalaştırmaktadır (Höglund, Holmgren Caicedo, Mrtensson ve Svrdsten, 2018).

Örgütün bulunduğu sektör stratejik yönetim sürecinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Songür (2011: 32), kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde özellikle hazırlık aşamasına vurgu yapmakta ve süreci aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- i. Hazırlık Aşaması (Ekip oluşumu, yönetici desteği, hazırlık programı ve eğitim)
- ii. Stratejik Analiz (Durum analizi, iç ve dış analiz, paydaş analizi)
- iii. Stratejik Plan Hazırlama (Misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejiler)
- iv. Uygulama (Kaynak dağılımı ve bütçe, örgütsel faktörler)
- v. Denetim (İzleme ve değerlendirme, raporlama)

Ginter vd.'ne (2018: 32) göre “kavramsal bir model olan ve örgütteki faaliyetler için yol haritası sağlayan stratejik yönetim sürecinin her aşamasının, yöneticiler ve kullanıcılar tarafından doğru anlaşılması” gerekmektedir. Ülgen ve Mirze (2020: 45) stratejik bilinç ile sürece başlanması gerektiğini ve daha sonra aşağıdaki evrelere geçilmesini ifade etmektedir:

- i. Stratejik bilinç
- ii. Stratejik analiz evresi (dış (genel) ve iç (yakın) çevre analizi ve durum tespit matrislerinin hazırlanması)
- iii. Stratejik yönlendirme evresi (misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi)
- iv. Stratejik oluşturma evresi (stratejilerin seçimi ve belirlenmesi bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi, temel/alt stratejiler)
- v. Stratejik uygulama evresi (organizasyon yapısı, kurum kültürü, uygun liderlik anlayışı ve kullanılacak bilgi ve karar sistemleri)
- vi. Stratejik kontrol evresi (performansın ölçülmesi ve kontrolü)

Bryson (2015: 515) örgütte öncelikle stratejik bir planlamaya ihtiyaç olup olmadığına, bu plana dâhil olan kişi/kurumların önemli karar vericilerin belirlenmesi ile stratejik yönetim sürecinin başlamasına ve devamında aşağıdaki adımların takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- i. Stratejik bir planlama ihtiyacının olduğuna karar verilmesi (sürece kimin nasıl dahil olacağı, hangi kilit karar noktalarının olacağı ve bir çalışma programı).
- ii. Ele alınması gereken çeşitli yasal dayanakların ve diğer gereksinimlerin netleştirilmesi.
- iii. Örgütsel misyon, vizyon ve değerlerin netleştirilmesi.
- iv. Güçlü/zayıf yönleri, fırsatları/tehditleri belirlemek için dış ve iç örgütsel ortamların değerlendirilmesi.
- v. Bir kuruluşun yetkilerinin, misyonunun, değerlerinin, ürün/hizmet seviyesinin, müşterilerinin, kullanıcıları veya ödemeyi yapanların, maliyetlerin, finansmanının, örgütü veya yönetimini etkileyen temel politika sorunlarının ve kuruluşla karşı karşıya olan kritik zorlukların tanımlanması.
- vi. Sorunları yönetmek için stratejilerin formüle edilmesi.
- vii. Stratejik plan veya planların gözden geçirilip benimsenmesi.
- viii. Belki daha rafine bir kurumsal vizyon oluşturulması.
- ix. Etkili bir uygulama süreci geliştirilmesi.
- x. Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesi.

Örgütün hedeflerine ulaşmasında stratejik planlamaya ihtiyaç duyulup duyulmadığı ya da stratejik planlama yapmaya karar vermenin önemli olduğu düşünülmektedir. Verilen karardan sonra yapılan analizler sonucu netleştirilen stratejik kararların uygulanmasına yönelik yapılan çalışmalar hedeflerin gerçekleşmesinde ve izleme/değerlendirme aşamasında etkili rol oynamaktadır. Devletler bu süreçlerin sağlıklı ilerlemesi ve takip edilebilmesi açısından stratejik yönetim süreçlerini yasal düzenlemelere bağlamaktadır.

Türkiye’de kamu kurumlarında strateji geliştirmeyi düzenlemek amacıyla Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın 22 Nisan 2021 tarihinde yayınladığı 31462 sayılı Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çıkarılmıştır. Ancak düzenlenen mevzuatlarda stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili eksiklikler ya da anlaşılmayan hususlar olabilmektedir. Bu

durum ile ilgili önlem almak, stratejik yönetimi daha anlaşılır ve uygulanabilir hale getirmek amacıyla Stratejik Planlama Kılavuzları hazırlanmıştır. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Kalkınma Bakanlığı'nın 2018 yılında yayınladığı 3. sürüm mülga edilerek 2021 yılında 3.1 sürüm olarak yayınlanmıştır. 3. sürümde strateji geliştirme sürecinden sonra yer alan eylem planı aşaması (faaliyetler ve sorumluluklar) bu kılavuzdan kaldırılmış, 3. sürümde örgütün gitmek istediği yere nasıl ulaşacağını yolunu çizen ve rehberlik eden performans programı aşaması (performans hedefleri, performans göstergeleri, faaliyetler, projeler, maliyetlendirme ve bütçeleme) güncellenmiştir. Sonuç olarak stratejik yönetim süreci Tablo 2.6.'da olduğu gibi hazırlanmıştır.

-Planın sahiplenilmesi -Planlama sürecinin örgütü -İhtiyaçların tespiti -Zaman planı -Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	<i>Planlama sürecinin planlanması</i>
-Kurumsal tarihçe -Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi -Mevzuat analizi -Üst politika belgeleri analizi -Program-alt program analizi -Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi -Paydaş analizi -Kuruluş içi analiz -PESTLE analizi -GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	<i>Neredeyiz?</i>
-Misyon -Vizyon -Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	
-Amaçlar -Hedefler -Performans göstergeleri -Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	<i>Nereye ulaşmak istiyoruz?</i>
-Program -Program amacı -Anahtar göstergeler -Alt programlar -Alt program hedefi -Performans göstergeleri -Faaliyetler -Maliyetlendirme -Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	<i>Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?</i>
-Stratejik plan izleme raporu -Stratejik plan değerlendirme tablosu -Faaliyet raporu -İç kontrol -İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	<i>Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?</i>

Tablo 2.6. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3.1 Sürüm).

Çalışmada stratejik yönetim sürecinin aşamalarının açıklanmasında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'ndan yararlanılmıştır. Aynı zamanda stratejik

yönetim duyarlılığının üç boyutu olan ‘süreç’, ‘planlama’ ile ‘dağıtım, yayma ve aksiyon’ duyarlılığı da göz önünde bulundurulmuştur.

2.2.4.1. Stratejik planların hazırlanması

Stratejik planlama, strateji oluşturmaya yönelik kasıtlı bir yaklaşım olarak tanımlanmakta ve çoğunlukla “yetkiyi analiz etme, misyon ve değerleri tanımlama, iç/dış çevreyi analiz etme, stratejik konuları belirleme, sorunları ele almak için stratejiler formüle etme ve gelecek için bir vizyon ifade etme” gibi unsurları içermektedir (Bryson ve George, 2020: 2). Fuertes vd. (2020), stratejik planların hazırlanmasının hazırlık aşaması, yeterlilik aşaması ve karar aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşan süreç ile formüle edildiğini ifade etmektedirler. Hazırlık aşamasında stratejileri değerlendirmek için örgüt içinde ve dışındaki temel bilgiler toplanmakta, yeterlilik aşamasında ilk aşamada toplanan bilgiler stratejik yönetim araçları ile test edilmekte ve alternatif stratejiler üretilmektedir. Karar aşamasında ise üretilen stratejiler doğrultusunda plan oluşturulmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde “örgütün hiyerarşik yapısının ve güç farklılıklarının planın geliştirilmesinde hayati önem taşıdığı” düşünülmektedir (Bryson ve Edwards, 2017). Literatürde stratejik planlamanın yukarıdan aşağıya mı yoksa, aşağıdan yukarıya mı olması gerektiği konusunda bazı anlaşmazlıklar vardır. Buna karşılık her iki örgütsel yaklaşımın da stratejik bir plan başlatmada ve onu etkili bir şekilde uygulamada yararlı olabileceği düşünülmektedir (Poister, Pitts ve Hamilton Edwards, 2010: 535). Bu fikirlere karşılık kamu kurumlarında vatandaşların sürece daha fazla dahil olabilmesi ve planın uygulanmasının daha olası olması için aşağıdan yukarıya bir yaklaşım önerilmektedir.

Stratejik planlama amaca, paydaşlara, iç ve dış çevresel değerlendirmeye, çözüm gerektiren ana konulara, bunu yapmak için uygulanabilir stratejilere, siyasi anlayışa, gerekli koalisyon oluşumuna ve eylemlere odaklanması yönü ile diğer planlama türlerinden ayırt edilmektedir (Bryson, 2010: 257). Bryson (2018) “siyasi karar vermenin doğası üzerine inşa edilen rasyonel planlamanın büyük kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda daha yararlı olabileceğini” öne sürmektedir (Stanley ve Lutz, 2021).

Paydaş ilişkilerinin çokluğu, “örgütsel performansa ilişkin farklı bakış açıları, politik etkiler, amaçlar ve öncelikler hakkında görüş karmaşıklığına neden olurken, planlama stratejik gücün yönünü belirlemede paydaşların ihtiyaçlarını hesaba katmada” önemli bir rol oynamaktadır (Elliott, Day ve Lichtenstein, 2020). Poister ve Streib (2005) Amerika Birleşik Devletleri’ndeki belediye yönetimlerinde yaptıkları araştırmada “önerilen stratejilerin fizibilitesini değerlendirmenin, stratejik girişimleri uygulamak için eylem planları geliştirmenin ve vatandaşları veya dış paydaşları dahil etmenin şehirlerin stratejik planlama süreçlerinin algılanan etkisi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu” tespit etmiştir (Poister, Pitts ve Edwards, 2010: 536).

Örgütün niyetlerinin bir beyanı olan stratejilerin “hem planlanmış hem de planlanmamış çok sayıda kaynağı vardır; ancak çoğunlukla uygulamada gerçekleşen şey, amaçlananla yol boyunca ortaya çıkanın bir kombinasyonu” olmaktadır (Bryson, 2015: 515). Ginter vd. (2018: 17,18) stratejinin uygulanması için karar verme yönergeleri veya yol haritası seti olarak değerlendirdiği stratejik planlamanın aşağıdaki faaliyetleri içerdiğini ifade etmiştir:

- i. Bir strateji oluşturmak için sıralı, adım adım bir süreç sağlar.
- ii. Periyodik grup stratejik düşünme (beyin fırtınası) oturumlarını içerir.
- iii. Veri/ bilgi gerektirir, fikir birliği ve muhakeme içerir.
- iv. Örgütsel odak oluşturur.
- v. Tutarlı karar vermeyi kolaylaştırır.
- vi. Kuruluşun kendi endüstrisine nasıl uyduğu konusunda fikir birliğine varır.
- vii. Belgelenmiş bir stratejik planla sonuçlanır.

Stratejik planlamayı oluşturan faaliyetlerle ilgili yöneticilerin bilgi düzeyi, yetkinliği ve yeterliliğinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda stratejik planlama üst düzey seçilmiş görevliler veya genel müdürler tarafından yürütülmektedir. Adeleke, Ogundele, Oyenuga (2008) ve Minzberg (1991) “planların formüle edilmesi aşamasında çevre ve kaynak analizleri tamamlandıktan sonra üst düzey yönetim tarafından strateji değişikliğinin ne kadar gerekli olduğunun belirlenmesi gerektiğini” savunmaktadır (Babafemi, 2015: 46). Eren ve Özdemirci (2018: 215) ise örgütte planlama çalışmalarına başlamadan önce süreci yönetebilecek ve karar verici yetkinliğe sahip, bir stratejik yönetim komisyonu oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu komisyonun stratejik analiz sürecinde bilgiye hangi

stratejik yönetim aracı ile ulaşacağını, ulaştığı bilgilerin önem derecelerini ve yeterlilik düzeylerini belirleyebilmesi ve bu bilgiler içerisinde yaşamsal olanı önemli olandan ayırt edebilmesi gerekmektedir.

Araştırmalar planların hazırlanma sürecinin kaliteli geçmesi ile örgütün performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Lee, McGuire ve Kim (2018) “stratejik bir plan geliştirme sürecinin yönleri ile planın tasarımı ve performansı arasında önemli bir pozitif bağlantı olduğunu”; Cepiku, Giordano ve Savignon (2018) ise kaliteli stratejik planlamaya sahip İtalyan şehirlerinin, mali kriz karşısında bütçeleme konusunda daha sorumlu bir yaklaşım sergilediğini tespit etmişlerdir (Bryson, Edwards ve Van Slyke, 2018). George vd. (2019) stratejik planlama sürecinin “örgüt ortamının iç/dış analizini içeren, stratejik konulara dayalı bilinçli kararlar ile sonuçlanan ve karar vermeye yönelik adım adım bir yaklaşım olduğunu” ifade etmiştir (Stanley ve Lutz, 2021).

Stratejik planların hazırlandığı aşamada örgütü amaçlarına en iyi ve en kolay şekilde ulaştıran stratejiler belirlenmelidir. Sonucu olmayan ya da gerçekleştirilmesi mümkün olmayan stratejiler örgüte büyük bir iş yükü getirmektedir. Özenle ve ileri görüşlülükle seçilen stratejiler örgüte istediğinden daha fazlasını vermektedir.

2.2.4.1.1. Stratejik analiz

Stratejik analiz hedeflerin belirlemesi ve gerçekleştirilmesi için örgütün içinde bulunduğu ortamın ve kendi durumunun belirlenmesi olarak görülmektedir. Örgütlerin geçerliliğini yitirmeyen uzun vadeli bir yön bulmaları ve kurumsal düzeyde strateji oluşturarak rekabet ortamlarındaki belirsizliği yönetebilmeleri ancak içerisinde birçok stratejik yönetim aracı barındıran stratejik analiz ile mümkün olmaktadır (Oliver ve Parrett, 2018).

Akademik alanda geliştirilen iş stratejisi kavramının örgütsel uygulaması olan stratejik yönetim, örgütün hedefine ulaşmasında kaynakların etkinliğini en üst düzeye çıkarmak ve tehditleri avantaja dönüştürmek için iç ve dış çevre analizine ihtiyaç duymaktadır (Bracker, 1980: 219). Özellikle örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını rakip kuruluşlardan önce karşılaması için geliştirilen stratejiler çevrenin gelecekteki durumunun tahmin edilmesini gerektirmektedir (Lynch, 2018).

Uzun vadeli planların oluşturulması örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini ve çevredeki tehdit ve fırsatların tespit edilmesini gerektirmektedir. Kurumda örgütün kontrolünde olan kaynaklar iç faktörler çevresi, örgütün kontrolünde olmayan ancak etkisinde kalan kaynaklar ise dış faktörler olarak nitelendirilmektedir (Pearce II ve Robinson, 2020: 81). Dış faktörler tehdit ve fırsatların, iç faktörler ise üstünlük ve zayıflıkların belirleyicisi olarak görülmektedir. Örgütü etkileyen dış faktörler kurumun ne yapması gerektiğinin iç faktörler ise ne yapabileceğinin cevabını vermektedir (Ginter vd., 2018: 18). Literatürdeki pek çok yazar örgütün iç ve dış çevre koşullarını analiz etmeden, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinin doğru olmayacağını düşünmektedir (Songür, 2011: 21; Ülgen ve Mirze, 2020: 54).

Dış çevre “örgütler açısından belirsizlik kaynağı ve örgüt için gerekli kaynakları barındıran” bir unsur olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 68). Eren ve Özdemirci, (2018: 215) dış çevreyi “uzun vadeli kararlarda etkili olan unsurları genel çevre, kısa vadeli kararlarda etkili olan unsurları yakın çevre” olarak iki farklı alana ayırmaktadır. Bu çerçevede genel çevre ekonomik, politik ve yasal, teknolojik, ekolojik ve küresel olmak üzere beş farklı unsura ayrılmaktadır. Yakın çevre ise müşteriler veya hizmet alıcıları, satıcılar, rakipler, ikame ürünler/hizmetler ve potansiyel rakiplerden oluşmaktadır.

İç çevre ise örgütün kendi içinde sahip olduğu kaynakları, yetenekleri, kültürü vb. barındıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Grant, (2021: 103) iç çevreyi oluşturan kaynakları somut (örgütün finansal durumu, arazi ekipman ve beceri), soyut (teknoloji, patent, telif hakkı, itibar, kültür) ve çalışan kapasitesi (mevcut, iletişim, beceri vb.) olmak üzere üç farklı alana ayırmaktadır. Özellikle maddi olmayan kaynakların maddi olan kaynaklardan daha değerli olduğunu belirtmektedir.

İç ve dış çevre analizlerini içeren stratejik analiz kamu sektöründe de stratejik yönetimin temel bir unsurudur. Stratejik analiz kamu kurumlarında hem bir siyasi-idari sistemin nispeten istikrarlı özelliği hem de belirli bir yargı alanında meydana gelen idari reformların dönüştürücü etkileri” açısından ele alınmaktadır (Ferlio ve Ongoro, 2015: 123). Burada siyasi meşruiyet değerlendirmesi, genellikle geleneksel stratejik analizde bulunan dış çevre analizinin bir türünü temsil ederken kurumun kabiliyetinin değerlendirmesi, iç çevre analizini temsil etmektedir (2015: 70).

Dünyada 2020 yılında yaşanan Covid-19 salgın hastalığı (Mirze ve Ülgen, 2020: 69), ülkemizde yaşanan Elâzığ ve Kahramanmaraş merkezli depremler doğal çevre unsurlarının da örgütler açısından önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütler sadece mevcut çevrelerine uyum sağlamakla yetinmemeli, örgütü kazanan bir konuma yerleştirmek için mevcut kaynakların, yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesinin gerekli olduğu gelecekteki bir rekabet ortamını tasavvur etmelidirler (Oliver ve Parrett, 2018).

Stratejik analiz yöneticilere örgütün üstünlüklerini arttırmak, zayıflıklarını azaltmak, fırsatlardan yararlanmak ve tehditleri bertaraf etmek için ne durumda olduğunun değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığını destekleyen bir faktör olarak görülmektedir (Henry, 2021: 8). Stratejik analiz sürecinde bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesini sağlayan birçok yöntem geliştirilmektedir. Bu yöntemlerin yöneticiler tarafından kullanıldığında yöneticilerin stratejik yönetim ile ilgili bilincini ve farkındalığını arttıracakları düşünülmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim araçları başlığı altında incelenmiştir.

2.2.4.1.2. Stratejik yönetim araçları

Stratejik yönetim araçları stratejik planlama sürecini daha etkili hale getirmek ve bunun sonucunda daha iyi performans elde etmek için stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarında yöneticileri desteklemek üzere geliştirilmiş ve tasarlanmış teknikleri ifade etmektedir. Literatürdeki araştırmalar değer zinciri, paydaş analizi vb. gibi “stratejik yönetim araçlarının kullanımının örgütlerde stratejik diyalogu teşvik ettiğini” savunmaktadır (Williams ve Lewis, 2008). Bununla birlikte Genco (2021: 282) stratejik planların hazırlanmasında kullanılan analiz ve araçların örgütleri “düzensizlik ve rastgelelikten” kurtardığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin örgütteki üst yönetim, çalışanlar ve paydaşlar ile sağlıklı bir iletişim kurmaları ve stratejik yönetimin uygulanmasında düzeni sağlamaları açısından bakıldığında stratejik yönetim duyarlılıklarının olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu araçların örgütsel performansa da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Örneğin Afonina’nın (2015) Çek Cumhuriyeti’nde 91 şirket üzerinde yaptığı çalışma, stratejik yönetim araçları ve tekniklerinin kullanımı ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetim araçlarının kullanılması yöneticilere ve örgüte sağladığı faydalardan dolayı hem kamu sektöründe hem de özel sektörde önerilmektedir. Stratejik yönetim uygulamalarında kullanılan tekniklerle ilgili Umman’da yapılan bir çalışmada diğer tekniklere göre GZFT analizi, kıyaslama ve paydaş analizinin daha fazla kullanıldığı gözlemlenmiştir (Arooj Al Raee, 2014). Berisha Qehaja, Kutlllovcı ve Shiroka Pula (2017) stratejik yönetim araçları ile ilgili 1990-2015 tarihleri arasında yapılan 25 farklı ampirik çalışmanın sonuçlarını işletme büyüklüğü, sektör ve ülke düzeyindeki gelişime göre sınıflandırmış ve GZFT analizi, kıyaslama, PEST analizi, “eğer” analizi, vizyon ve misyon ifadeleri, Porter’ın beş güç analizi, iş finansal analizi, temel başarı faktörleri analizi, maliyet-fayda analizi ve müşteri memnuniyetinin dünya da en çok kullanılan on araç olduğunu tespit etmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda yöneticiler tarafından stratejik yönetim uygulamalarında çoğunlukla kullanılan ve tercih edildiği değerlendirilen araçlar aşağıda ifade edilmiştir.

2.2.4.1.2.1. GZFT (SWOT) analizi

Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar, GZFT analizini kuruluşların pozisyonlarını araştırmak ve buna göre stratejilerini geliştirmek için stratejik bir planlama tekniği olarak kullanmaktadır. Helms ve Nixon (2010) GZFT analizinin kökenlerinin bilinmediğini ifade etse de Puyt, Lie, De Graaf ve Wilderom (2020) GZFT analizini 1950’lerin başında ki gelişmelere bağlamaktadır. Harvard Business School’da 1950’lerin başında profesör olan George Albert Smith ve Roland Christensen tarafından yapılan analizler, 1960’larda Stanford Araştırma Enstitüsü’ndeki Albert Humphrey’nin Fortune 500 şirketlerini analiz etmesi ve 1963’te Harvard’da GZFT analizinin geniş çapta tartışıldığı ve stratejik düşüncede büyük bir ilerleme olarak görüldüğü bir iş politikası konferansı düzenlenmesi GZFT analizinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan ve Rahman, 2021: 57).

GZFT analizi örgütün güçlü-zayıf yönlerini ve çevredeki fırsat-tehditleri belirlemeyi sağlamaktadır. Stratejik ilkeler, güçlü yönler geliştirmeyi, zayıf yönlerin üstesinden gelmeyi, fırsatlardan yararlanmayı ve tehditleri köreltmeyi gerektirmektedir (Nutt ve Backoff, 1993: 321). Bu doğrultuda analiz iç ve dış çevrede belirlenen faktörler ile stratejistlerin aşağıdaki dört tür stratejiyi geliştirmesine yardımcı olmaktadır (David, 2013: 178-179):

- i. Güçlü yönler-fırsatlar stratejisinde, örgütler güçlü yönlerini fırsatlardan yararlanmak için kullanır.
- ii. Zayıf yönler-fırsatlar stratejisinde, örgütün zayıf yönleri dış fırsatlar aracılığıyla giderilir.
- iii. Güçlü yönler-tehditler stratejisinde, örgütün güçlü yönleri dış çevredeki tehditlerin etkisini azaltmak için kullanılır.
- iv. Zayıf yönler-tehditler stratejisinde, örgüt iç zayıflığı azaltma ve tehditlerden kaçınmaya yönelik savunma uygular.

Örgüt içerisinde GZFT analizinin geliştirdiği stratejiler doğrultusunda Benzaghta vd., (2021: 65-66) genel yönetim, eğitim, pazarlama, sosyal medya, sağlık ve tarım sektörlerinde yapılan çalışmalara GZFT analizinin kullanıldığı İngilizce kaynaklara ve incelenen literatüre dayanarak, aşağıdaki temel sonuçlara ulaşmıştır:

- i. GZFT analizi mevcut kaynaklar üzerinde kullanıldığında verimli ve etkili bir stratejik araçtır.
- ii. Stratejik planlama için temel bilgi kaynaklarından biridir.
- iii. GZFT analizinin analitik hiyerarşi süreci, PESTEL çerçevesi ve beş kuvvet modeli gibi diğer tekniklerle birlikte kullanıldığında işletmeler için daha faydalı sonuçlar getirir.
- iv. GZFT analizi özellikle sağlık ve pazarlama alanlarında daha yaygın kullanılır.

Dyson (2004: 633) kaynak temelli ve yetkinlik bazlı görüşün GZFT analizinin birçok eksik kalan yönlerini telafi ettiğini, Bryson vd. ise (2007: 714), GZFT analizlerinin “özel olarak kuruluşun karşılamayı seçtiği yetkileri, misyonunu, vizyonunu, hedeflerini, sonuç göstergelerini ve kilit paydaş gereksinimlerini hesaba katmadığını” ifade etmektedir.

Helms ve Nixon (2010: 234-235) literatürde “GZFT analizinin aşırı basitliği, belirsizliği, genelleştirilmiş maddelerden oluşan bir liste olması, stratejik problemler karşısında yetersiz kalması, ağırlıklandırma-önceliklendirme yapacak metodolojiye sahip olmaması ve stratejik yön sağlamaması” gibi sorunlardan dolayı eleştirildiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda “tek bir iç veya dış faktörü aşırı vurgulaması ve örgütün anlık bir görüntüsü olması nedeniyle bilgilerin güncelliğini yitirmesi” de analizin eksiklikleri arasında değerlendirilmektedir (David, 2013: 179, 181).

GZFT analizleri hem kamu sektöründe hem de özel sektör ortamlarında halihazırda kullanılıyor olsa da “sıklıkla sunulan yüzeysel/kalıplaşmış uzun listenin ötesine geçmek ve önemli faktörlerin daha küçük bir listesini oluşturmak” açısından önemsenmektedir (Ferlio ve Ongaro, 2015:14). Gürel ve Tat, (2017: 1004) “korunmayan güçlü yönlerin zayıf yönlere ve rakipler tarafından kullanılmayan ancak benimsenen fırsatların ise tehdit haline gelebileceğini” belirtmektedir.

2.2.4.1.2.2. PESTEL analizi

PESTEL örgütü etkileyen “politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, ekolojik ve yasal” olmak üzere birbiriyle bağlantılı altı dış faktörü kategorize ve analiz eden bir karar verme aracı olarak görülmektedir (Rothaermel, 2014: 58). Aynı zamanda örgütün hedeflerini ve buna bağlı stratejilerini tanımlayan bu araç stratejik yönetimin omurgasını oluşturmaktadır. Aşağıda ifade edilen sorular bu analizin temel unsurlarının tespit edilmesinde önemli rol oynamaktadır (<https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> Erişim tarihi: 20.12.2022):

- i. Ülkenin siyasi durumu nedir ve sektörü nasıl etkileyebilir?
- ii. Yaygın ekonomik faktörler nelerdir?
- iii. Kültürün piyasada ne kadar önemi var ve belirleyicileri nelerdir?
- iv. Hangi teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması ve pazar yapısını etkilemesi muhtemeldir?
- v. Sektörü düzenleyen güncel mevzuatlar var mı veya sektöre yönelik mevzuatlarda değişiklik olabilir mi?
- vi. Endüstri için çevresel kaygılar nelerdir?

Yöneticiler stratejik yönetim sürecinde bu soruların cevapları doğrultusunda stratejiler geliştirmekte ve kararlar almaktadırlar. PESTEL analizi planlarını hazırlamasında örgütün politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, ekolojik ve yasal açıdan mevcut durumda ve gelecekteki tüm yönleri ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda yöneticiler daha kaliteli ve geçerli kararlar almaktadır.

PESTEL analizi bulunduğu sektör fark etmeksizin bir örgütün ayakta kalmak ve hedeflerine ulaşabilmek için geliştirmek zorunda olduğu stratejilerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda analizin diğer planlama faaliyetlerine olan katkıları ifade edilmektedir (Cox, 2021; Ho, 2014: 6481-6482 kaynaklarından aktarılmıştır.):

- i. Stratejik karar alma, pazarlama planlaması, örgütsel değişiklik ve ürün geliştirme vb. konularda bilgi sağlamak için bir şirketin çevresel faktörlerini denetler (CIPD, 2014).
- ii. Bir şirket tarafından senaryo oluşturma alıştırmalarında kullanılabilecek, değişimin temel itici güçlerini tanımlar (Johnson ve diğerleri, 2009).
- iii. Bir şirketin GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizine hayati bilgi desteği sağlar (Fleisher ve Bensoussan, 2003).
- iv. Bir şirketi stratejik olarak bilinçli (Thompson ve Martin, 2006) ve pazar riskinden haberdar (CIPD, 2014) tutmaya çalışır.
- v. Bir şirketin strateji geliştirmesi için geçerli varsayımlar sağlar (Fleisher ve Bensoussan, 2003).
- vi. Rekabet avantajı elde etmeyi, dış güçlerle pozitif uyum sağlamayı ve etkili performanstan ödün verebilecek hatalardan kaçınmayı sağlar (Heery ve Noon, 2017).

GZFT analizinin “iç gücü gereğinden fazla vurgulayıp, dış tehditleri önemsiz göstererek değişen ortamı göz ardı ettiği” düşünülmektedir (Pearce ve Robinson, 2011). Ancak “PESTEL analizi örgüt dışındaki makro iş ortamını analiz etme rolü ile GZFT analizini tamamlayıcı bir teknik” olarak görülmektedir (Pan, Chen ve Zhan; 2019).

2.2.4.1.2.3. Beş güç analizi

Porter beş kuvvet çerçevesini ilk kez 1979 yılında “Rekabetçi güçler stratejiyi nasıl şekillendirir?” isimli makalesinde ortaya koymaktadır (Porter, 1979: 141). Porter “rekabet stratejisini formüle etmeye yönelik ilk adımın, örgütün içinde faaliyet göstereceği endüstri yapısını tanımlamak olduğunu ve genel endüstri yapısının beş temel rekabet gücünün dengelenmesinden kaynaklandığını” ifade etmektedir (Porter, 1979: 141). Bu beş temel güç aşağıda ifade edilmiştir (Porter, 2008: 33):

- i. Yeni gelenlerin tehdidi
- ii. İkame ürün veya hizmet tehdidi
- iii. Tedarikçilerin pazarlık gücü
- iv. Alıcıların pazarlık gücü
- v. Mevcut firmalar arası rekabet

Örgütlerin “sayısız güçlü ve zayıf yönü olabilir; ancak ortalamanın üzerinde performans elde etmek için maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç tür rekabet avantajı türünü sağlaması” gerekmektedir (Porter, 1998: 11). Beş kuvvet analizi firmanın karmaşıklığı görmesine, endüstride rekabet için kritik olan bu faktörleri tam olarak belirlemesine ayrıca endüstrinin ve kendi karlılığını en fazla arttıracak stratejik yenilikleri belirlemesine olanak tanımaktadır (Porter, 1998: 7).

Porter (2008: 33) “beş güç analizinin, teknoloji seviyesi ne olursa olsun, gelişmiş veya gelişmekte olan bir ekonomide ve devlet müdahalesi olsun veya olmasın her sektöre uygulanabilir” olduğunu varsaymıştır. Bu doğrultuda model Vining (2011) tarafından “birim sponsorlarının/müşterilerinin gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürün tehdidi, politik etki ve birimler arasındaki rekabetin yoğunluğu” olarak kamu kurumlarına uyarlanmıştır (Ferlie ve Ongaro, 2015: 24).

Örgütün belirli bir sektördeki rekabet ortamında kabul edilebilir ölçüde kar elde edip etmeyeceğinin, model uygulanmaya başlamadan önce tespit edilmesi gerekmektedir. Bu süreç “örgütü etkileyen her bir rekabetçi gücün temel unsurlarını belirleme, bu unsurların firma açısından ne kadar güçlü ve önemli olduğunu tespit etme ayrıca kolektif güçlerinin sektörde kalmaya değip değmeyeceğini belirleme” ile mümkün olmaktadır (David, 2013: 75). Bu çerçevede Porter’ın beş kuvvet modelinin temelini oluşturan iki temel içgörü vardır (Rothaermal, 2014: 65):

- i. Bir örgütün performansını tahmin etmek ve açıklamak için rekabeti örgütün en yakın rakipleri olarak tanımlamak yetersizdir. Rekabet doğrudan rakiplerle değil aynı zamanda alandaki bir dizi farklı gücüde kapsayacak şekilde daha geniş görülmelidir: alıcılar, tedarikçiler, potansiyel yeni giriş diğer örgütlerin ve ikame tehdidi.
- ii. Bir endüstrinin kar potansiyeli ne rastgeledir ne de tamamen endüstriye özgü faktörler tarafından belirlenir. Aksine, rekabeti şekillendiren beş gücün bir işlevidir: giriş tehdidi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikame tehdidi ve mevcut örgütler arasındaki rekabet.

Rothaermal’ın (2014) iki temel içgörüsü dışında modelin temeli iki kurala dayanır. Birinci kural “beş güç ne kadar güçlü olursa, sektörün kâr potansiyeli o kadar düşük olur ve bu da sektörü rakipler için daha az çekici hale getirir, ikincisi ise beş güç ne kadar zayıfsa, endüstrinin kâr potansiyeli de o kadar artar” ve endüstri daha çekici hale

gelir (Rothaermal, 2014: 66). Magretta’a (2011) göre “beş kuvvet çerçevesi endüstri yapısının ve rekabet dinamiklerinin anlaşılmasını sağlaması, analizler üzerine inşa edilmesi, rekabetin ekonomik temellerini ortaya koyması, dış güçlerin örgüt için stratejik fırsatları nasıl kısıtladığı veya yarattığını vurgulaması yönüyle GZFT analizinden daha yararlı olduğu” değerlendirilmektedir.

Literatürde beş güç analizinin geçerliliğini yitirdiği ya da özellikle Covid-19 sürecinden sonra yetersiz kaldığına yönelik çıkarımlar olsa da bu strateji aracı en çok kullanılan araçlar arasında yer almaktadır (Berisha Qehaja vd., 2017). Beş kuvvet çerçevesinin 21. yüzyılda daha karmaşık hale gelen faaliyetlerin ihtiyaçlarını karşılamadığını ve günümüzde kusurlu karar alma süreçlerine yol açabileceğini savunan Isabelle, Horak, McKinnon ve Palumbo (2020), hızla değişen dünya ile mücadele edebilmek için dijitalleşme tehdidi, rakiplerin yenilikçilik düzeyi, küreselleşmeye maruz kalma ve sanayinin de/regülasyon faaliyetlerine maruz kalması olmak üzere dört faktörün de beş güç analizi ile birlikte kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

2.2.4.1.2.4. Değer zinciri analizi

Değer zinciri Michael Porter’ın ilk kez 1985’te yayınladığı “Rekabet avantajı: Üstün Performans Yaratmak ve Sürdürmek” adlı kitabında açıklanmış ve zamanla popüler hale gelmiştir. Göreceli maliyet konumunu, farklılaşmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmede rekabet kapsamının rolünü analiz etmek için iyi bir araç olan değer zinciri modeli, “ürün veya hizmetin tasarlanmasından alıcıya ulaştıktan sonra desteklenmesine kadar gerçekleştirilen faaliyet topluluğu olarak” görülmektedir (Porter, 2001: 51). Porter için “rekabet avantajı rakipleri alt etmekle değil, üstün değer yaratmak” ile ilgilidir (Margaretta, 2011: 61). Bu değer örgüt içerisindeki faaliyetlerin birbirleri ile çatışmadan birbirlerine güçlendirecek şekilde sıralanması ve değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır

Değer zinciri “örgütlere katılan değerın nasıl farklılaştırılabilirliğini, bunun için göz önüne alınması gereken kritik faaliyetler ve faktörleri rakiplerin nitelikleri ile karşılaştırarak düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini sistematik bir şekilde izah eden” çalışmaları içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 139). Porter, Nabi ve Lee’e (2021: 2) göre “stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması değer

yaratma için gerekli tüm faaliyetlerin kavranmasını, yönetimin tümünün etkinlik ve verimlilikle yürütülmesinin sağlamasını” gerektirmektedir.



Şekil 2.2. Değer Zinciri

Kaynak: Porter, M. E. (1998: 37).

Porter’ın değer zinciri modelinin temelinde “farklı ekonomiye ve yüksek farklılaşma potansiyeline sahip, önemli ve artan bir maliyet oranını temsil eden faaliyetlerin ayrılması (Porter, 2001: 56) gerektiği” fikri yatmaktadır. Değer faaliyetleri Şekil 2.2.’de ifade edildiği gibi birincil ve destek faaliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Birincil faaliyetler ürünün fiziksel olarak oluşturulması, satışı ve alıcıya devri ile satış sonrası desteği içermektedir. Bunlar “gelen lojistik, operasyonlar, giden lojistik, pazarlama/satış ve hizmet” olarak ifade edilmektedir (Porter, 1998: 37). Birincil faaliyetler tüm sektörlerde belirli bir dereceye kadar mevcuttur. Destek faaliyetleri ise tedarik, teknolojik gelişmeler, insan kaynakları yönetimi ve alt yapı gibi birincil faaliyetleri destekleyen faaliyetlerden oluşmaktadır (Porter, 1998: 37).

Porter’ e (1998) göre “bir örgütün değer zinciri ve birincil faaliyetlerini gerçekleştirme şekli, geçmişinin, stratejisinin, stratejisini uygulama yaklaşımının ve faaliyetlerin altında yatan ekonominin yansıması” olarak görülmektedir. Örgütün amacı maliyeti aşan değer yaratmaktır ve kontrolünde olan değer, malın üretilmesiyle ilgili maliyetleri aşarsa karlı olmaktadır. Şekil 2.2.’de en son uçta yer alan marj, toplam değer ile değer faaliyetlerini gerçekleştirmenin toplam maliyeti arasındaki fark olarak değerlendirilmektedir (Porter, 2001: 52). Baker (2006) değer zincirinin yararları ve katkılarını aşağıda ifade etmektedir (Bammann, 2019: 114):

- Ürün akışlarını izler, farklı aşamalarda katma değerleri gösterir, zincirdeki kilit aktörleri ve bunların ilişkilerini tanımlar.

- ii. Üretime, hizmetlere ve gerekli kurumsal desteğe katkıda bulunan işletmeleri belirler.
- iii. İlerlemeyi engelleyen darboğazları tanımlar.
- iv. Sektöre özel eylem için bir çerçeve sağlar.
- v. Yerel işletmelerin rekabet etmesine ve kazanç fırsatlarını iyileştirmesine yardımcı olacak stratejileri belirler.
- vi. Program planlaması için ilgili paydaşları belirler (uzak pazarlarda da).

Kamu sektöründe vatandaş odaklı bakış açısını destekleyen kamu değerinin ortaya koyulmasında Porter'ın değer zinciri fikri örgütün faaliyet ve süreçlerini desteklemektedir. Moore (1995: 71) kamuda strateji oluşturma ve kamu değeri yaratmak için stratejik üçgen modelini analitik ve sezgisel bir teknik olarak kabul etmiş ve bu modeli oluşturan üç temel ilke aşağıda ifade edilmektedir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 69):

- i. Kamusal değer tanınması: kuruluşun stratejik amaçlarının açıklığa kavuşturulması ve belirlenmesi.
- ii. Yetkilendirme: İstenen kamu çıktılarına ulaşmak için kamu, özel ve üçüncü sektörlerden paydaşlardan oluşan koalisyon kurmak.
- iii. Operasyonel kapasite oluşturma: İstenen kamu değeri sonuçlarına ulaşmak için kurum içinde ve dışında ki operasyonel kaynakların kullanılması ve harekete geçirilmesi.

Bu modelde değer yaratmak herhangi bir stratejinin nihai hedefidir ve rekabet konumunun belirlenmesinde maliyet yerine değer esas alınmalıdır (Zamora, 2016). Bu doğrultuda “liderlerin hangi davranışların gerçekleştirilmesi gerektiğini, hangi kişilerin ve birimlerin dahil edilmesi gerektiğini, bu tür davranışların en iyi nerede yürütülebileceğini koordine etmesi ve en önemlisi hangi değer arandığına ve nasıl yaratılabileceğine dair net olmaları” gerekmektedir (Porter vd., 2021: 5). Bu durum stratejik yönetim duyarlılığı yüksek yöneticiler açısından kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

2.2.4.1.2.5. Delphi tekniği

Delphi tekniği soğuk savaş gerilimleri sırasında ABD istihbarat biriminde rakiplerin nükleer silah kapasitesi ve hedefleme stratejilerini tahmin etmek amacı ile ilk deneyin 1948 yılında yapılmasıyla ortaya çıkmıştır (Flostrand, Pitt ve Bridson, 2020). Tekniğin

adı geleceği tahmin edebilen Antik Yunan Delphi Kahini'nin adından esinlenerek geliştirilmiştir (Barrett ve Heale, 2020: 68). Yöntemi açıklayan ilk makalenin 1963'te yayınlanmasından sonra yaygın hale gelmiştir (Gupta ve Clarke, 1996: 185). Linstone ve Turoff (1975) delphiyi, "bir grup bireyin karmaşık bir sorunu topluca ele almasına izin veren bir grup iletişim sürecini yapılandırma yöntemi olarak" tanımlamaktadır (Flostrand, 2017:2). Delphi yaklaşımı, "belirli bir uygulama alanındaki uzman bireylerden oluşan bir panele, belirli bir konudaki görüşlerini, yargılarını almak için bir anket veya görüşme programının sunulmasını" içermektedir (McKenna, 1994: 1221). Sitlington ve Coetzer (2015) yaptıkları çalışmada delphi tekniğinin uygulanmasında aşağıdaki hususların dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir:

- i. Anahtar soruların basit, açık ve öz olması katılımcıların çalışmanın konusuna ve kendilerinden neyin istendiğine kolayca odaklanmalarını sağlar,
- ii. Güçlü bir profesyonel kimlik duygusuna sahip panelistler ile çalışılmalıdır,
- iii. Çoğunlukla üç tur yeterli olmaktadır, tur sayısının fazla olması yanıtlayanların yorulmasına neden olur,
- iv. Turların her birinin yapısı ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir,
- v. Fikirlerin güncelliğini ve geçerliliğini sağlamak için her turun sonuçlarının özetlenmesi ve katılımcılara hızlı bir şekilde geri bildirilmesi sağlanarak sıkı bir zaman çerçevesi uygulanmalıdır,
- vi. Süreç boyunca açık, düzenli iletişim ve olumlu pekiştirme ile panelistler motive edilmelidir.

Öğrenme ve araştırma aracı olarak kabul edilen delphi tekniğinin "özgür ve bağımsız katılım sunması bir problemin açık uçlu ve yaratıcı yönlerini çözüme kavuşturmada stratejik karar vericilerin çok sayıda yüksek kaliteli yanıt ve fikir üretmesini" sağlamaktadır (Gupta ve Clarke, 1996: 186). Bu çerçevede delphi tekniği planlamaya aşağıdaki fırsatları sunmaktadır (Barrett ve Heale, 2020: 68-69):

- i. Delphi tekniği, bir ilgi alanı hakkında uzmanların görüşlerini toplamak için esnek bir yaklaşım sunar.
- ii. Katılımcıların görüşlerini başkalarının katkısı ışığında yeniden gözden geçirebilme yeteneği, tek görüşmelere veya odak gruplarına dayalı çalışmalarda eksik olan bir yansıma unsuruna izin verir.

- iii. Delphi çalışmalarının temelini oluşturan uzman grupları arasındaki anonimlik, katılımcılar arasında dürüstlüğü teşvik eder ve grubun baskın veya yüksek profilli üyelerinin görüşlerine ekstra güven verildiği durumlarda halo etkisi riskini azaltır.
- iv. Katılımcıların her turda görüşlerini değiştirme imkânı verir. Bu durum katılanlara, durumlarını yansıtmaya ve yeniden gözden geçirme fırsatı sağlar.

Foth, Efstathiou, Vanderspank-Wright, Ufholz, Dütthorn, Zimansky ve Humphrey-Murto (2016), tekniği “görüş farklılıklarını tartışma fırsatı vermemesi, düşük derecelendirilen maddelerin gerekçelerinin açıklanmaması, gerçek fikir birliğinin sağlanmaması ve uzman görüşünün üstün görülmesi” yönlerinden dolayı eleştirmişlerdir. Bu eleştirilerle beraber teknikte “fikir, öneri ve geri bildirimin yazılı olarak mektupla yapılması süreci yavaşlattığı için acele karar verilmesi gereken kriz dönemlerinde” önerilmemektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 371).

2.2.4.1.2.6. Beyin fırtınası tekniği

Reklamcılık yöneticisi Alex Osborn tarafından 1940’larda geliştirilen beyin fırtınası tekniği “belirli sorunları çözmek için yaratıcı fikirler üretmenin” yapılandırılmış yöntemidir (Boddy, 2012: 7). Beyin fırtınasında katılımcıların eleştiri korkusu olmadan tüm fikirlerini olduğu gibi söze dökmeleri söylenir ve katılımcılar fikirleri eleştirmemeleri konusunda uyarılmaktadır. Katılımcılara otosansür uygulamadan mümkün olduğu kadar çok fikir üretmeye çalışmaları söylenir ve katılımcılar kendi fikirleri ile başkalarının fikirlerini birleştirerek yeni fikirler inşa etmektedir (Boddy, 2012: 8). Beyin fırtınası tekniği “grup kararlarında üyelerin bir uzlaşma zeminine kaymasını önler ve herkesin fikirlerini özgürce, baskı altında kalmadan ifade edebilmelerini” sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 368).

2.2.4.1.2.7. Nominal grup tekniği

Nominal grup tekniği, daha fazla fikir üretmek için ilk aşamasının bireysel olarak ve sessizlik içinde gerçekleştiği beyin fırtınası tekniğinin geliştirilmiş halidir (Boddy, 2012: 9). Bir grup tarafından isimsiz olarak üretilen fikirlerin sayısını en üst düzeye çıkarmak ve gruba bazı bireyler hâkim olmadan tüm grup üyelerinin katılımını dengelemek için tasarlanmıştır (Roth, Schleifer ve Switzer, 1995). Teknik, 1960’ların sonlarında Delbecq ve Van de Ven (1971) tarafından “sosyal psikolojik araştırmalarda

grup olarak etkili karar vermeyi kolaylaştırmak için prosedürel bir örgütsel planlama aracı olarak” sunulmuştur (Hugé ve Mukherjee 2018: 34).

Nominal grup tekniği “istenen bir sonuç için bilgili bireylerin fikir ve yargılarının özümsemesi ile grup içerisinde uzlaşma oluşturmayı sağlayan yapılandırılmış bir metodoloji olarak” görülmektedir (Parthasarathy ve Sharma, 2014: 1009). Ülgen ve Mirze (2020: 372), “nominal grup tekniğini diğer tekniklerden ayıran en önemli özelliğin bir araya gelen katılımcıların grup özelliğinden çok topluluk özelliği taşıması olduğunu” ifade etmektedirler. Bir araya gelmiş üyeler yüz yüze fikir paylaşımında bulunurlar ve kararlar paylaşılan fikirlerin bireysel olarak sıralanması ile ortaya çıkmaktadır. Nominal grup tekniği süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Spencer, 2010: 686):

- i. Sorunun en üstte açıkça belirtildiği çalışma sayfalarına yazılı olarak sessizce fikir üretmek.
- ii. Her katılımcıdan çalışma kağıdına yazılan fikirlerden birini art arda söylemesini istemek ve tüm fikirler kaydedilene kadar bu fikirleri yazı tahtalarına yazmak.
- iii. Fikirleri tartışmak.
- iv. Her fikrin önemi veya arzu edilirliliği hakkında ön oylama yapmak.
- v. Ön oylamayı tartışmak.
- vi. En popüler fikirleri son kez tartışmak ve oylamak.

Süreç etkileşime değil bireysel katkıya dayandığından “grup nominal kabul edilir ve grup sadece isimde bir grup” olmaktadır (Kennedy ve Clinton, 2009). Carney vd.’ne (1996) göre “grup içinde bir güvenlik duygusu oluşturmak için tekniğin en az altı katılımcı ile gerçekleştirilmesi gerekir ve bu öneriyi destekleyen diğer çalışmalar 9-12 kişilik grupların ideal olduğunu” belirtmektedir (Dang, 2015: 16).

Avantajları	Dezavantajları
-Çıktının netliği ve kullanılabilirliğini sağlar. -Farklı görüşlere sahip farklı gruplar arasında kolay karşılaştırma ve karmaşık konularda fikir birliğine varmayı sağlar. -Baskınlık etkilerini en aza indiren ve tüm katılımcıların görüşlerini eşit olarak dikkate alan katılımcı bir süreç sunar. -Zaman ve kaynak tasarrufu sağlar. -Net bir sonuca ulaştığı için katılımcılar için bir başarı duygusu sağlar.	-Katılımcı sayısı ne kadar fazlaysa her birinin oynadığı rolde o kadar küçüktür. -Çok boyutlu sorular sıralama ve oylama adımlarını çok karmaşık hale getirdiğinden tekniğin kapsamını aşmaktadır. -Katılımcıların kişisel çıkarları ön plana çıkabilir. -Sonuca varma isteği müzakerenin katılımcıların tamamının fikirlerinden ziyade baskın katılımcıların fikirleri ile sonuçlanmasına sebep olabilir. -Katılımcılar arasında meslek, eğitim, makam, konum, görev vb. unsurlar nedeni ile alınan kararlar güç faktörü etkisinde kalabilir.

Tablo 2.7. Nominal grup tekniğinin avantaj ve dezavantajları

Kaynak: Hugé, J. ve Mukherjee, N. (2018: 38-39).

Tekniğin avantaj ve dezavantajları Tablo 2.7.'de ifade edilmiştir. Bu çerçevede nominal grup tekniği “yapılandırılmış doğası gereği her katılımcı katkıda bulunduğu ve her bir fikir dikkate alındığından, geleneksel grup tartışmalarından daha adil katkı seviyelerinin oluşmasını” sağlamaktadır (Kennedy ve Clinton, 2009). Ancak soruların çok boyutlu olması, katılımcıların kişisel çıkarları, statü farklılıkları ve baskın fikirlerin olması gibi sorunlar tekniği işlevsiz hale getirmektedir.

2.2.4.1.2.8. Kıyaslama

Kıyaslama, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme çabasında devam eden ölçüm, karşılaştırma, iyileştirme, süreklilik ve öğrenme süreçleri yoluyla sürdürülebilir öğrenme ve iyileştirmenin sağlanmasında esastır. Xerox, ABD’de kıyaslamayı kullanan ilk firma olarak kabul edilse de Japon firmalarında daha önceden yöneticilerin iş tanımlarının bir parçası haline gelmiştir (Hong, Hong, Roh ve Park, 2012).

Kıyaslama tekniği stratejik yönetim süreci çerçevesinde birbiriyle ilişkili tüm faaliyetleri desteklemektedir. Prašnikar, Debeljak ve Ahčan (2005: 260) kıyaslamayı “rekabet avantajlarının, stratejilerin, süreçlerin ve performansların kıyaslanması” olmak üzere dört temel türe ayırmaktadır. Bu çerçevede stratejik planlamada karar verme kalitesini iyileştiren yöntem stratejik kontrolde de karar verme kalitesini geliştirerek, belirlenen hedeflere daha başarılı bir şekilde ulaşılmasına yol açar. Dragolea ve Cotîrlea (2009: 818) kıyaslamamanın faydalarını aşağıda ifade etmektedir:

- i. Mükemmelliğe ulaşmak için sürekli iyileştirmeye değer veren bir kültür ortaya çıkarır.
- ii. Kıyaslama, eş zamanlı şirketlere kıyasla ürün ve hizmetlerin maliyet ve performans bilgilerini geliştirir.
- iii. Takım çalışması için etkin bir araç teşkil eder, tüm bölümleri bir araya getirir, rekabete ayak uydurmak için ortak bir cephe oluşturmaya yardımcı olur ve aynı zamanda kıyaslama ortakları arasında en iyi uygulamaları paylaşır.
- iv. Personelin çıkarımlarının önemini vurgular, bireyin ve takım değerlerinin tanınmasını teşvik eder.
- v. Çalışan girdileriyle belirlenen performans hedefleri aracılığıyla kaynaklara odaklanmaya yardımcı olur.
- vi. Kıyaslama, süreçleri yönetmek ve dış ortamdaki değişikliklere duyarlılığı artırmak için en son yenilikleri/buluşları getirir.

Bir kıyaslama sürecinin etik ve her iki taraf için de eşit verimlilikte sağlanabilmesi önemlidir. Özellikle kıyaslama yapan tarafların örgütlerine ait gizli bilgileri diğer paydaşlardan izinsiz paylaşmamaları gerekir ve kıyaslama ortağının paylaştığı ticari sırları saklaması gerekmektedir. Örgütlerin tarafsız üçüncü taraflar ve hukuk danışmanlarından destek almaları bu şartlarda sürecin daha sağlıklı bir iletişim ile sonuçlanmasını sağlamaktadır (Lankford, 2002: 60). Szulanski ve Kış (2002) “işbirliği yapmayan tarafların, gergin kişisel ilişkilerin, kuruluş içinde birbirine düşüren iç rekabetin, yeniliğe olan aşırı vurgunun ve en iyi uygulamayı tekrarlayan yeniliğe kapalı yöneticilerin kıyaslama için büyük engel oluşturduğunu” ifade etmektedir (Hong, Hong, Roh ve Park, 2012).

2.2.4.1.2.9. Maliyet-fayda analizi

Maliyet-fayda analizi konusu iktisatçılar arasında son yıllarda ön plana çıkmış olsa da ilk kez 1844 yılında Fransa’da Dupuit’in bayındırlık işlerinin faydasına ilişkin yazdığı makale ile ortaya çıkmış, 20. yüzyılda ABD’de yapılan çalışmalar ile yaygınlık kazanmıştır (Prest ve Turvey, 1965: 683). Maliyet-fayda analizi, “hangi faaliyetin kamu sektöründe toplum için, özel sektörde ise örgüt ve paydaşları için en büyük kazancı sağladığını belirlemek ve ekonomik faaliyetlerin olumlu/olumsuz sonuçlarını (faydaları ve maliyetleri) parasal akışa dönüştürerek açıklamayı amaçlayan karar almaya yönelik” bir tekniktir (Choy, 2018).

Maliyet-fayda analizinin yararını arttırmak amacıyla Norveç'te planlanan kamu projeleri (58 adet) üzerinde yapılan incelemede tekniğin verimliliğini arttırıcı aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir (Volden, 2019: 558):

- i. Para karşısında iş gerekçeleri kapsamlı bir şekilde tanımlanmalıdır.
- ii. Analizin amacının sorunlara yönelik bir dizi alternatif çözümün değerlendirilmesi olduğu bilinmelidir.
- iii. Analiz eksiksiz ve tutarlı olmalıdır.
- iv. Basit bir dille hazırlanmalı anlaşılabilirliği yüksek olmalıdır.
- v. Yararlanılan analistler yeterli ve nitelikli olmalıdır.
- vi. Proje sahiplerinin sürekli iyimser olma eğiliminin süreçteki olumsuz gerçekleri görmelerine engel olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.
- vii. Parasallaştırılmayan etkiler, parasallaştırılan etkiler kadar önemlidir.
- viii. Olası hatalar ve belirsizlikler maliyet-fayda analizinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Son yıllarda proje yönetimi, yöneylem araştırması, sistem analizi gibi tekniklerin hem kamu hem de özel sektör ekonomilerinde hızla kullanımının artması, özellikle yerel yönetimlerde ve kamu kurumlarında gerçekleştirilen projelerdeki artış maliyet-fayda analizine ilgiyi arttırmıştır.

2.2.4.1.2.10. Ya eğer analizi ve senaryo planlaması

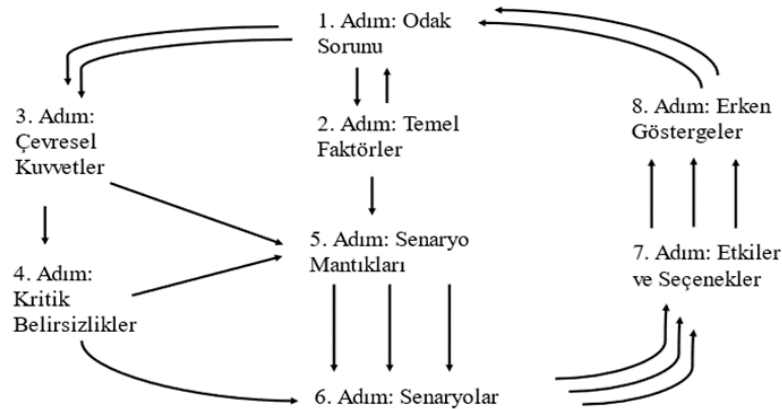
Teknolojik gelişmeler ile hızla değişen dinamik iş ortamı, salgın hastalıklar ve doğal afetler gibi aniden gelişen beklenmedik durumlar, örgütlerin birden fazla strateji ile geleceğe hazırlanmalarını zorunlu hale getirmektedir (Oliver ve Parrett, 2018). Ya eğer analizi ve senaryo planlaması bu zorunluluğa cevap vermek üzere tasarlanmış tahmin yöntemleridir.

Ya eğer analizi, sistematik olarak değişen değişkenler tarafından yapılan değişikliklerin sonuçlarını ve etkilerini anlamak için kullanılan bir yöntemdir (Arooj Al Raee, 2014: 167). Senaryo planlaması ise geleceğe yönelik tahminlerde bulunur ve varsayımlar üretir. Bu teknikler tahminde bulunma ve hayal kurma açısından benzer teknikler olarak görülmektedir, ancak belirli noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadır. Ya eğer analizi “örgütün kontrolünde olmayan kuruluşun yüzleşmek zorunda kalabileceği durumları tahmin etme çabası iken; senaryo planlaması örgütün kontrolünde olan girdilere dayalı kuruluşun hedeflerine ulaşmak için geliştirdiği

senaryolardan” oluşmaktadır ([https://www.linkedin.com/pulse/how-what-analysis-different-from-scenario-planning-rao-gnr-#:~:text=What%2Dif%20analysis%20allows%20decision,overall%20performance%20of%20the%20enterprise\).](https://www.linkedin.com/pulse/how-what-analysis-different-from-scenario-planning-rao-gnr-#:~:text=What%2Dif%20analysis%20allows%20decision,overall%20performance%20of%20the%20enterprise).)

Herman Kahn’ın 1950’lerde Amerikan Hava Kuvvetleri’nde çalıştığı dönemde, gelecekteki bilinmezliklerden kurtulmak için ortaya attığı senaryo kavramı (Aktürk, 2022: 14) II. Dünya Savaşı’ndan sonra ön plana çıkmıştır. Royal Dutch/Shell’in 1973 petrol krizinin neden olduğu “türbülans ele almak için kullanması, kurumsal dünyada senaryo planlamasının tanınırlık kazanmasını” sağlamıştır (Ramírez ve Wilkinson, 2009). Ramírez ve Wilkinson (2009) senaryo planlamasını diğer araçlardan ayıran özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- i. Senaryo planlama sürecinde önemli olan örgütün stratejisinden çok, stratejinin üzerine inşa edildiği çerçevedir. Çerçeve varsayımlardan oluşur ve bu varsayımlar örtük olarak stratejinin nasıl bir araya geldiğini şekillendirir.
- ii. Sınırlı sayıda senaryo önererek, senaryo planlaması kuruluşların mevcut ve makul gelecek bağlamlarını yeniden algılamasını sağlar.
- iii. Senaryo planlaması, yinelemeli yeniden çerçevelemeye ve yeniden algılamaya dayanır.
- iv. Sürece dahil olan ve süreçten etkilenen herkes öğrenen olarak kabul edilmelidir.
- v. Senaryo planlaması, farklı zayıf sinyal türlerini araştırmak için tasarlanmıştır.



Şekil 2.3. Senaryo planlaması süreci

Kaynak: Konno, N., Nonaka, I., ve Ogilvy, J. (2014).

Senaryo planlaması Şekil 2.3.'de olduğu gibi belirli bir örgütün geleceği ile ilgili alternatifler geliştirir ve geleceğin nasıl şekilleneceği konusundaki belirsizlikleri karakterize eder (Schwarz, 2020). Bu iki unsurun tanımlanması ile ikiye iki senaryo matrisi oluşturulur ve kilit belirsizliklere odaklanılır. “Üretilen birden fazla senaryo ışığında geliştirilen stratejiler beklenmedik talihsiz durumlarda örgüt için acil durum planına” dönüşebilir (Konno, Nonaka ve Ogilvy, 2014). Bu planlar “yöneticilerin gelecek ile ilgili kendi içinde tutarlı görüşler üretmesine, örgütün çevresi ile ilgili bilgileri düzenlemelerine ve stratejik alternatifler formüle etmelerine” olanak tanır (Henry, 2021: 20).

YouTube 2015 yılında Birleşik Krallık medya endüstrisinde 2025 yılındaki rolünü belirlemek üzere senaryo planlamasını kullanmıştır (Oliver ve Parrett, 2018). Uygulama sürecinde öncelikle başka bir yönetim aracı olan PESTLE analizi kullanılarak 49 itici güç oluşturulmuştur. Daha sonra bu itici güçler arasında “video içeriğinin düzenlenmesinde artış” ve “video içeriğinden ne ölçüde para kazanılabileceği” olmak üzere iki kritik belirsizlik seçilmiş ve ikiye iki matrisi oluşturulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda YouTube video içeriğinden ne ölçüde para kazanacağı belirsizliğine karşı 2018 yılında izleyiciye göre düzenlediği paketler ile aboneliklerini ücretli hale getirmiş ve video düzenlemelerinde artışa karşılık kısa video platformları ile rekabet etmek amacı ile 2021 yılında “shorts” kısa video platformunu çıkarmıştır.

YouTube’un “geçerliliğini koruyan uzun vadeli bir yön bulmak ve rekabet ortamlarındaki belirsizliği kontrol altına almak amacıyla yaptığı senaryo planlaması süreci” hala devam etmektedir (Oliver ve Parrett, 2018). Senaryo planlaması “çevresel ve sosyal kaygıların şekillendirdiği iş ortamında örgütlerin gelecekteki zorlukların potansiyel etkilerini fırsata dönüştürmede etkili bir araç olarak” görülmektedir (Wade ve Piccinini, 2020: 670).

2.2.4.1.2.11. Paydaş analizi

Paydaşlar “değerlendirilmekte olan program, politika veya üründe bir payı ya da kazanılmış bir çıkarı olan” kişi veya kurumlardır (Bryson, Patton ve Bowman, 2011). Paydaşlar aynı zamanda “firmanın vizyonunu ve misyonunu etkileyebilen, elde edilen stratejik sonuçlardan etkilenen ve firmanın performansı üzerinde uygulanabilir iddiaları olan bireyler, gruplar ve kuruluşlardır” (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2016: 19).

Elliott, Day ve Lichtenstein (2020), paydaşları “örgütü doğrudan etkileme gücüne sahip olanlar (mal sahipleri, çalışanlar, doğrudan tedarikçiler vb.) ve etkilenenler (müşteriler vb.)” olmak üzere iki gruba ayırmıştır.

Stratejik yöneticilerin strateji geliştirmeye rehberlik etmek için bu yetki ağlarındaki kilit kişilerin inançlarını ve taleplerini belirlemesi gerekmektedir (Nutt ve Backoff, 1993: 315). Bu kapsamda “strateji faaliyetleri, bir dizi kurumsal paydaşın amaçları tasarlama, hedefler üzerinde anlaşma ve eylem planlarını formüle etme süreçlerine dahil olmasını” gerektirmektedir (Williams ve Lewis, 2008). Bu nedenle stratejik yönetim sürecine başlamadan önce strateji faaliyetlerine hangi paydaşların dahil olduğu ve ne kadar güce sahip oldukları netleştirilmelidir (Ferlie ve Ongaro, 2015: 23).

Williams ve Lewis (2008) kuruluş ile paydaşlar arasındaki ilişkinin görünmez süreçlerini yönetebilmek ve algılanan değer sunumunu sağlayabilmek amacıyla paydaş analizinin diğer yönetim araçları ile kullanımının daha verimli olacağını savunmaktadır. Örgütler özellikle potansiyel stratejik sorunları tespit etmek amacıyla PESTEL ve GZFT analizleri gibi temel analitik tekniklerden önce veya bu analizlerle birlikte paydaş analizi yapmak zorunda kalmaktadır.

2.2.4.1.3. Stratejilerin Geliştirilmesi

Strateji geliştirme aşaması analiz sürecinin sonuçlarını resmi olarak detaylandırmak ve operasyonel hale getirmek için yürütülmektedir (Mintzberg, 1994b: 23). Kamu yöneticilerine Nutt ve Backoff (1992) “dikkati/çabayı gerçek önceliklere odaklamak, tutarlı bir çerçeve sağlayarak kararlara/eylemlere rehberlik etmek ve bir kuruluşa yeni veya yenilenmiş bir amaç duygusu vermek için stratejiyi kullanmalarını” önermektedir (Poister, Pitts ve Hamilton Edwards, 2010: 524).

Stratejik yönetimin genel amacı “kuruluşun misyon/vizyonuna sürekli bir bağlılık geliştirmek, tüm karar süreçleri ve faaliyetleri boyunca misyon/vizyonla özdeşleşen ve onu destekleyen bir kültür oluşturmaktır” (Poister ve Streib, 1999: 311). Bu kültür doğrultusunda “örgütün amaç, misyon ve vizyon ifadeleri oluşturmasının amacını ise Handprint, (2021: 6) örgütü farklı kılan özellikleri ve rekabet avantajını net bir şekilde ifade etme; Kraaijenbrink (2021: 7) ise örgütün bulunduğu yer ile varmak istediği yer arasında yaratıcı bir akım oluşturma” olarak ifade etmektedirler (Fitzsimmons, Qin ve Heffron, 2022).

Örgütte yukarıda ifade edilen faaliyetlerin gerçekleşmesi stratejik yönetim sürecinde stratejilerin geliştirilmesi aşamasında başlar. Literatürde bu aşamayı tanımlayan “rekabetçi endüstri analizi (Porter, 1985), mantıksal artımcılık (Quinn, 1980), olasılık teorisi (Miles ve Snow, 1978), hedef belirleme (Heymann, 1987) ve kamusal değer yaratma (Moore, 1995)” gibi birçok strateji oluşturma yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Stanley ve Lutz, 2021).

Stratejilerin oluşum süreci ile ilgili temel iddialar stratejilerin planlı olduğu kadar anlık da ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Bryson, 2011; Joyce vd., 2014; Mintzberg, 1978; Nutt ve Backoff, 1992). Mintzberg ve Waters (1985) “stratejilerin örgüt içerisinde kasıtlı (kesin ifade edilmiş niyetler) ve ortaya çıkan (acele gerek duyulan niyetler) olmak üzere iki farklı şekilde oluştuğunu; aynı zamanda planlı, girişimci, ideolojik, koruyucu, süreç, bağlantısız, fikir birliği ve dayatılan olarak etiketlenmiş stratejilerin” bu iki zıt kutup arasında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens ve Ansoff (2019: 18), ise bu iddialara karşılık “strateji oluşturma’nın ilgili alanlara odaklanmayı, tutarlı/tutarsız olan olasılıkları filtrelemeyi ve ortaya çıkarmayı kapsayan bir süreç olduğunu, bu nedenle acil bir eylemle sonuçlanmayacağını” ifade etmektedir.

Örgütler stratejilerini oluştururken geçmişten yararlanarak tutarlı davranış kalıplarını, gelecekte yararlanarak amaçlanan planlı davranışlarını belirlemektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 9). Jarzabkowski, Balogun ve Seidl’e (2007: 7–8) göre “strateji konumlanmış, sosyal olarak tamamlanmış bir etkinlik, strateji oluşturma ise birden fazla aktörün bu eylemlerini, etkileşimlerini, müzakerelerini ve bu etkinliği gerçekleştirirken yararlandıkları yerleşik uygulamalar” olarak nitelendirmektedir (Höglund, Holmgren Caicedo, Mårtensson ve Svärdsten, 2018). Wooldridge, Schmid ve Floyd (2008: 1193) ise strateji geliştirmeyi örgütteki yöneticilerin ve diğerlerinin değişen ortama nasıl uyum sağlayacaklarını öğrenmeleri olarak görmektedir (Elliott, Day ve Lichtenstein, 2020).

Strateji oluşturma “diğer kurumlarda olduğu gibi kamu kurumlarında da mevcut yeteneklerin ve yeni yetenekler geliştirme ihtiyacının dikkate alınarak hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği veya değiştirileceği konusunda yapılan çalışmaları” içermektedir (Bryson ve George, 2020: 6). Johanson (2009) kamu kurumlarında üç strateji oluşturma modu geliştirmiştir: “stratejik tasarım, iç stratejik tarama ve stratejik

yönetişim”. Stratejik tasarım modu, önceden belirlenmiş stratejiye ve nispeten istikrarlı bir ortamda çalışmaya dayanırken, dahili tarama modu, büyüme ve evrimin geçici bir görünümünün yanı sıra ajansa ilişkin kaynağa dayalı bir görünümü vurgular. Stratejik yönetim modunda strateji, “çevredeki ortaklara, etkileşim modellerini belirlemek için ilkelerin geliştirilmesine yardımcı olur ve gerektiğinde radikal değişikliklere izin verir” (Bryson vd., 2010: 509).

Strateji geliştirme sürecinin temel işlevi misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması olarak görülmektedir. Misyon işletmenin amacı ile ilgili tarafların değerlerini yansıtacak ifadelerden (2020: 19) vizyon ise örgütün geleceğe yönelik özlemlerinden (2020: 33) oluşmaktadır (Pearce II ve Robinson). Misyon vizyona göre daha somuttur ve yöneticiler misyonun geliştirilmesinde daha fazla insanı dahil etmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2016: 19). Chiavenato (2009) “misyon, vizyon, değerler ve hedeflerin bir bütün olarak stratejiyi oluşturan dört temel unsur olduğunu” düşünmektedir (Fuertes vd., 2020). Henry (2021: 14) “bir örgütün stratejisinin onun değerleri, misyonu ve vizyonu üzerine inşa edileceğini ve örgütün izleyeceği stratejilerin türünü, nasıl uygulanacağını, oluşturulacak amaçlar ve hedeflerin bu doğrultuda belirleneceğini” ifade etmektedir.

Steiss (2003: 63) vizyon ifadelerinin “gerçekçi, güvenilir, harekete geçirici, değişime duyarlı ve iham verici nitelikleri ile paydaşlara hitap etmesinden dolayı misyon ifadesinden daha kapsayıcı olduğunu” düşünmektedir. Hitt, Ireland ve Hoskisson (2016: 19) ise yeterince geliştirilmemiş vizyon ve misyon ifadelerinin, örgütün uygun stratejik eylemlerde bulunması için ihtiyaç duyduğu yönü sağlamayacağını ifade etmiştir. David (2011: 50) net bir misyon ve vizyona sahip olmanın örgüte aşağıdaki on faydayı sağlayacağını ifade etmiştir:

- i. Tüm yöneticiler ve çalışanlar arasında amaç netliği sağlar.
- ii. İç ve dış değerlendirme, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin geliştirilmesi, alternatif stratejiler arasından seçim yapılması, politikaların oluşturulması, örgütsel yapının oluşturulması, kaynakların tahsis edilmesi ve performansın değerlendirilmesi dahil olmak üzere diğer tüm stratejik planlama faaliyetleri için bir temel oluşturur.
- iii. Örgüte yön verir.
- iv. Firmanın tüm paydaşları için bir odak noktası sağlar.

- v. Yöneticiler arasındaki farklı görüşleri çözer.
- vi. Tüm yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak beklenti duygusunu teşvik eder.
- vii. Tüm paydaşlara bir değer ve niyet duygusu yansıtır.
- viii. Desteğe değer organize, motive olmuş bir organizasyon projelendirir.
- ix. Daha yüksek kurumsal performans elde eder.
- x. Tüm yönetici ve çalışanlar arasında sinerji sağlar.

Başarılı strateji, rakiplerin yapamadığı veya kolayca yapamadığı şeyleri iyi yapmak üzerine kuruludur. Nadiren rakiplerin yapabileceklerine veya hâlihazırda yapmakta olduklarına dayalıdır. Bu nedenle etkili bir strateji uyumlu ve fırsatçı olma özelliği taşır (Henry, 2021: 5). Strateji geliştirme süreci sonunda ortaya çıkan misyon, vizyon, hedefler ve bu stratejiler örgütün performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Baker ve Leidecker (2001) California’da yaptıkları araştırmada, “misyon ifadesinin kullanımının, uzun vadeli hedeflerin ve devam eden değerlendirme dahil olmak üzere üç spesifik faaliyetin karlılık ile güçlü bir ilişkisi olduğunu” tespit etmişlerdir (Babafemi, 2015: 45).

2.2.4.1.3.1. Misyon

Drucker (1974) stratejistlerin birinci sorumluluğu olarak kabul ettiği örgütün ne yaptığının cevaplanmasının, önceliklerin, stratejilerin, planların ve iş görevlerinin temeli olduğunu ifade etmektedir. Bu sorumluluk doğrultusunda “örgütün var olma nedeni olan misyon örgütün tüm paydaşlarını uzun vadeli ortak bir göreve yönlendiren, örgütün diğer örgütlerden farkını belirten açık ve anlaşılır kelimelerden oluşan açıklamalar olarak” görülmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 325). Örgütün “iş felsefesini, değerlerini, yaklaşımlarını ve dışarıdan görünen duruşunu benimseyerek ürettiği mal/hizmetler, faaliyetler ve bulunduğu konum ile ilgili yaptığı açıklamaları” kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2020: 169).

Misyon “müşteri-pazar, ürün-hizmet, coğrafi bölge, teknoloji, hayatta kalma kaygısı, felsefe, kimlik, kamusal imaj kaygısı (Pearce II ve Robinson, 2020: 23) ve çalışanlar için endişe etme” (David, 1989: 90; David, 2011: 51) olmak üzere dokuz unsurdan oluşmaktadır. Moore (2000) kâr amacı gütmeyen kurumların “sosyal değer yaratarak kendilerine kaynak elde etmeleri ve finansal sürdürülebilirliği sağlamaları açısından misyonun önemli bir stratejik teknik olduğunu” ifade etmektedir (Ferlie ve Ongora, 2015: 116).

Bir örgütün misyonunun, “ne üzerinde çalıştıklarını, çalışmalarının toplumu nasıl etkilediğini ve performans değerlendirmeleri ile beraber örgütte istihdam edilenler üzerinde güçlü çıkarımlara” sahip olduğu değerlendirilmektedir (Non, Rohde, Grip ve Dohmen, 2022). Bu nedenle misyon müşterilerin ve diğer paydaşların önem verdiği konuları içermelidir (Ülgen ve Mirze, 2020: 55).

Misyon örgüt içerisinde önemli birçok işleve sahiptir. Misyon beyanı “örgütün diğer örgütlerden farkının ortaya koyulmasını, çalışanların ortak hedeflere motive olmasını, örgüt içerisinde etik karar verilmesini ve davranılmasını” sağlamaktadır (Kanze, Conley ve Higgins, 2021). Misyonun örgüte olan yararını Bartkus vd. (2006) belirli bileşenlerden oluşan görev bildirimi ile açıklamaktadır. Bu görev bildirimi, “örgütün yönünü kamuya açıklaması, örgütün ilgisiz ve uygunsuz faaliyetlere yönelmesini engelleyen bir kontrol mekanizması olması, çalışanlara rutin olmayan kararlar almada destek olması ve çalışanları ortak bir amaca motive etmesini” içermektedir (Berbegal-Mirabenta, Alegreb ve Guerrero, 2020).

Misyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan ilk çalışmalardan biri Pearce ve David tarafından yapılmıştır. Misyon ve performans arasındaki olumlu ilişkiyi Pearce ve David 1987 yılında tespit etmiş ve literatürde birçok çalışma bu bağlantıyı doğrulamıştır. Duygulu, Özeren, Işıldar ve Appolloni, (2016) misyonun “hayatta kalma, büyüme ve kar gibi bileşenlerinin; felsefe, değerler, genel imaj, üretim performansını otomatik raporlama puanlarıyla (ürün iadeleri ve kayıplar) önemli ölçüde ilişkili olduğunu” tespit etmişlerdir (Cortés, Rivera ve Carbonell, 2022).

Misyonun değişen şartlar karşısında güncel tutulması önemlidir. Peter Drucker misyonun “30 veya 50 yıl ömrünün olduğunu büyük çaplı değişiklikler olmadan 10 yıl geçerli olmasının beklendiğini” ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020: 171). Ancak günümüzde teknolojinin getirdiği hızlı değişim misyonun her yıl gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

2.2.4.1.3.2. Vizyon

Arzulanan bir geleceğe ulaşmak için enerji ve kaynaklarını yönlendiren örgütün stratejik niyetini temsil etmektedir (Pearce ve Robinson, 2020: 33). Hayal gücü, sezgi ve farklı bilgileri sentezleme yeteneği vizyon üretmenin temel koşulu olarak kabul edilmektedir (Henry, 2021: 12). Vizyon ifadesi, kısa ve öz olma eğilimindedir. Bu

durum onu paydaşlar tarafından daha akılda kalıcı ve hatırlanır hale getirmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2016: 18). Ülgen ve Mirze (2020) “örgütü geleceğe yönlendirmede vizyonun tek başına yeterli olmayacağını, örgütün misyonunun, değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin varlığı ile vizyonun yararlı olacağını” ifade etmektedir. Ferlie ve Ongaro (2015: 108) vizyonun daha çok “liderin kafasında yatarken gördüğü ve tam olarak oluşturulmuş bir plandan ziyade (planlama okulunda olduğu gibi) yarı biçimlendirilmiş bir genel fikir veya arzu edilen bir geleceğin görüntüsü olduğunu” düşünmektedir. Eren ve Özdemirci (2018: 329) vizyonun niteliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- i. Her örgüt, yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- ii. Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- iii. Her örgütün ve yöneticinin kendi ekibi ve imkanlarıyla (araç, gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğini, bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirmesini ve açıklamasını gerektirir.
- iv. Vizyon yönetici tarafından açıklanıp örgütte çalışan diğer yöneticiler tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- v. Vizyon örgütün uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynaklar oluşturur.
- vi. Tepe yöneticisinin vizyonu kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerin oluşturulmasına katkıda bulunur.
- vii. Vizyon, örgütün ya da yöneticinin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğinin temel belirleyicilerindendir.

Nutt ve Backoff (1993: 300) “vizyon kuruluşa mı getirilmeli, kuruluş tarafından mı geliştirilmeli, yoksa lider ve içeriden kilit kişiler tarafından birlikte mi oluşturulmalı” sorularını sormaktadır. Literatür bu soruları bütünsel bir düzeyde cevaplayacak şekilde içerik geliştirmiş ve örgütün önde gelen stratejik lideri olan en üst düzey yöneticinin (CEO) örgütün vizyonunu oluşturmak için başkalarıyla birlikte çalışması gerektiğini

benimsemektedir. Bu çerçevede özellikle üst düzey yöneticilerin kararları ve eylemleri bu vizyonla tutarlı olmalıdır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2016: 19). Henry (2021: 12) “vizyonun paydaşlarla duygusal bir bağa sahip olması gerektiğini ve özellikle oluşturulurken örgütün değerleri temel alınarak çalışanlar tarafından değer görmesinin sağlanması gerektiğini” düşünmektedir.

2.2.4.1.3.3. Değerler

Değerler bir kuruluşun üyelerine, kuruluşun amacını gerçekleştirme yolunda rehberlik eden ilkeler veya inançlardır (Steiss, 2003: 62). Aynı zamanda örgüt stratejisinin en önemli itici güçlerinden biridir. Örgütün nerede bulunacağını, nasıl hareket edeceğini ve gelişen durumlar karşısında nasıl tepki vereceğini belirler. Henry (2021: 10) “değerlerin kolay kolay değişmeyeceğini, zamanla kurum kültürünü oluşturacağını ve nasıl davranılması gerektiğinin cevabı haline geleceğini” ifade etmektedir.

2.2.4.1.3.4. Amaçlar

Amaç ifadeleri genellikle kuruluşun ele alacağı sorunları/koşulları ve kuruluşun çabaları yoluyla meydana getirmeyi umduğu bu sorunların/koşulların durumundaki değişikliği tanımlamaktadır (Steiss, 2003: 62). Temel anlamda amaç, “bir örgütün varlığının arkasındaki nedendir ve bir şirketin müşteriler, hissedarlar, çalışanlar ve genel olarak toplum için yarattığı değeri” açıklamaktadır (Fitzsimmons, Qin ve Heffron, 2022). Ülgen ve Mirze (2020: 178) örgütün faaliyetlerini neden yaptığını açıklayan ifadeler olan amaçların, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için sahip olması gereken dört özelliği aşağıda ifade etmektedir:

- i. Amaçlar sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır.
- ii. Amaçlar gerçekçi olmalı, ancak işletmede çıtaı yükseltecek şekilde belirlenmelidir.
- iii. Amaçlar belirgin ve ölçülebilir olmalıdır.
- iv. Amaçlara ulaşmada bir zaman sınırı konulmalıdır.

Yazarlar amaçları vizyona giden yolda kilometre taşı olarak görmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 334). Ancak Fitzsimmons vd. (2022), “birçok şirketin misyon ve vizyonu tamamen amaç ile değiştirdiğini ve paydaşların toplumsal sorunları dile getirmeyi önemli görmesi ile bu eğilimin gelecekte yaygınlık kazanacağını” düşünmektedir.

2.2.4.1.3.5. Hedefler

Örgütün ne yaptığını, varoluş nedenini açıklayan soyut, geniş ve ölçülemez ifadeler çalışanlara rehberlik etmek için spesifik program hedeflerine dönüştürülmekte ve bu hedefler amaç, misyon ve vizyon ifadeleri ile belirli eylem taahhütleri arasında kritik bir köprü oluşturmaktadır (Steiss, 2003: 64). Bu çerçevede “hedefler amaçlara ulaşmak için gerekli olan açık/ölçülebilir kısa vadeli durumlardır ve örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durum ile strateji oluşumuna temel” teşkil etmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 333).

Hedeflerin literatürde çoğunlukla ifade edilen “belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç odaklı ve zaman sınırlı kelimelerin İngilizce anlamlarından oluşan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Result oriented ve Time bounded) kalıbının öğelerini” içermesi gerekmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018: 337). Ülgen ve Mirze (2020: 177) “örgüt içerisinde hedeflerin belirgin bir şekilde tanımlanmasının yönetimin karar alırken yönünü tayin etmesini ve örgütün performansını belirlenmesini kolaylaştıracağını” düşünmektedir.

Kamu kurumlarında hedef belirleme ve gerçekleştirme süreçleri özel sektöre göre farklılık göstermektedir. Nutt ve Backoff (1993: 313) “kamu kurumlarında hedef belirlemenin zor olduğunu ve belirsiz/örtük hedeflerin stratejilerin seçimini, uygulamaların değişimini ve değerlendirmeyi olumsuz yönde etkilediğini” değerlendirmektedirler. Hedef oluşturmayı “tek seferlik bir olay olarak değil, sürekli öğrenme ve iyileştirme ile bilgilendirilecek bir süreç” olarak gören Bryson, George ve Seo (2022), örgüt kapasitesinin, çalışanların ve liderin örgütte bu süreci etkileyecek unsurlar olduğunu ifade etmektedirler. Bu kapsamda aşağıdaki önermelerde bulunmaktadır (Bryson vd., 2022):

- i. Örgütte fiilen izlenen hedefler, politikacılar veya yöneticiler tarafından öngörülenlerden çok farklıdır.
- ii. Hedefler hakkında netlik kazanmak, örgütsel etkinliği artırmak için çok önemlidir.
- iii. Hedeflerin çalışanlarla belirlenmesi çalışanları motive eder.
- iv. Örgütsel hedefler ister açık ister örtük olsun, gerçek uygulama faaliyetlerini içerir ve bu uygulamalardan etkilenir.

- v. Örgütün hedef oluşumuna kimi ve nasıl dahil edecekleri konusunda bilinçli seçimler yapmaları ve hedeflerin arkasındaki gerekçeleri açıklamaları hedef bağlılığını artırır.
- vi. Hedefler formüle edilmeden önce kilit paydaşların endişeleri anlaşılmalıdır.

Literatürde genellikle amaç ve hedef kelimeleri birbirinin yerine kullanılmaktadır, ancak ikisi farklı anlamlar taşır ve liderlerin belirlediği hedefler bir şirketin amacından kaynaklanmaktadır (Henry, 2021: 9). Hedefler, “otoritenin öncelikli emellerini ve hedeflerini içerdiklerinden politiktirler, fakat aynı zamanda gelecekte uygulamaya konulacak ana eylemleri/faaliyetleri resmileştirdikleri için operasyonel olma özelliği” taşımaktadırlar (Favoreu, Carassus ve Maurel, 2015: 442). Amaçlar ise örgütün var olma nedenini temsil etmektedir.

Rainey ve Jung’a (2015) göre, “bir kuruluşun varoluş veya misyonunun nedeni olarak, bir strateji ile ilgili aktivitelerin yönlendirilmesi olarak, performansı değerlendirmek için ve örgütsel karar alma sürecinin bir parçası olarak öncelikleri belirlemek için” hedefler en az dört şekilde ortaya çıkmaktadır (Stanley ve Lutz, 2021). Hedefler farklı şekillerde ortaya çıktığı gibi sadece stratejik yönetimin değil örgütsel etkililik, örgütsel mükemmellik, değişim ve performans yönetiminin de temel bileşeni olarak görülmektedir (Van Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015). Stanley ve Lutz’a (2021) göre örgütün stratejik hedefleri, “yıllık performans planları ve stratejik incelemeler için bir yapı” sağlamaktadır.

Misyon, vizyon, değer, amaç ve hedefler stratejilerin geliştirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticiler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Bununla birlikte stratejilerin geliştirilmesi yöneticiler için önemli olduğu kadar geliştirilen stratejilerin uygulanmasının da önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu doğrultuda aşağıda bahsedilen uygulama ile ilgili hususların özellikle yöneticilerin sürece yönelik hassasiyetini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

2.2.4.2. Stratejilerin uygulanması

Uygulama bir örgütün misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini, görevlerini yerine getirmesini, sürekli örgütsel öğrenmeyi ve kamu değerini gerçekleştirmek için devam eden çabayı ifade etmektedir (Bryson, 2010: 256). Literatürde birçok yazar (Joyce, 2000; Johnson ve Scholes, 2001; Koteen 1997; Poister, 2010 ve Weiss, 2016)

uygulama sürecini başarılı stratejinin kilit yönlerinden biri olarak görmektedir (Höglund vd., 2018).

Songür, (2011: 57) stratejik uygulama sürecini “kaynak dağılımı yapılarak bütçe ile uyumlu programlar oluşturma ve stratejik hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayıcı yapı, kültür, liderlik, yönetim tarzı ve motivasyon gibi örgütsel faktörler” olmak üzere iki farklı boyutta ele almıştır. Bu ayrım stratejik yönetimin uygulamada kapsamlı bir bakış açısı gerektirdiğini göstermektedir.

Pearce II ve Robinson, (2020: 263) “açık kısa vadeli hedeflerin (eylem planlarının) oluşturulması, rekabet avantajı sağlayan işlevsel taktiklerin geliştirilmesi, uygulayıcıların güçlendirilmesi ve etkin ödüllendirme sistemi” ile stratejik planların başarılı bir şekilde örgütsel eyleme dönüşebileceğini vurgulamıştır. Örgütün stratejilerinden “belirlilik, kısa vadeli olma ve geliştirenler yönüyle ayrılan işlevsel taktikler, kısa vadeli hedeflere ulaşma ve rekabet üstünlüğü oluşturmak için kullanılan finans, üretim, pazarlama vb.” örgütün her alanında kullanılan araç ve aktivitelerdir (Pearce II ve Robinson, 2020: 271).

Uygulama sırasında strateji yeniden formüle edilmekte, kuruluş yeni bilgiler edinir ve bu bilgileri formüle etme sürecini beslemekte, böylece yol boyunca niyetler değişmektedir (Ginter vd., 2018: 21) Bu çerçevede çalışanların eylemleri örgütün kararları, misyonu, stratejileri ve taktikleri ile uyumlu olmalı ancak bazı durumlarda personelin kendi kendine karar alabilmesi ve harekete geçmesi konusunda esneklik tanınmalıdır. Pearce II ve Robinson, (2020: 276) bu durumu çalışanları güçlendirme olarak ifade etmiştir. David (2011: 215), çalışanların güçlendirilmesi ile beraber stratejilerin uygulanması aşamasında aşağıdaki faaliyetlerin yapılması gerektiğini ifade etmektedir:

- i. Yıllık hedefler belirlenmeli,
- ii. Politikalar geliştirilmeli,
- iii. Kaynaklar tahsis edilmeli,
- iv. Mevcut bir örgüt yapısı değiştirilmeli,
- v. Örgüt yeniden yapılandırılmalı,
- vi. Ödül ve teşvik planları gözden geçirilmeli,
- vii. Değişime karşı direnç azaltılmalı,
- viii. Yöneticiler stratejilerle eşleştirilmeli,

- ix. Stratejileri destekleyici bir kültür geliştirilmeli,
- x. Üretim/operasyon süreçleri stratejik kararlara uyarlanmalı,
- xi. Etkili bir insan kaynakları fonksiyonu geliştirilmeli,
- xii. Örgüt gerektiğinde küçülmeli,
- xiii. Performans ve ücretleri stratejilere bağlamalıdır.

Stratejilerin uygulanmasında hedeflerin belirlenmesinden, ücret ve performansın stratejilere bağlanmasına kadar geçen tüm faaliyetlerde örgüt içerisindeki katılımın önemli olduğu değerlendirilmektedir. Yöneticilerin hem çalışanların hem de üst yönetimin kararlarını önemsemesi ve eleştirilere açık olmasının daha demokratik bir ortam sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda geliştirilen stratejilerin ya da hedeflerin uygulama sürecinde devamlı şeffaf ve ulaşılabilir olması çalışanları motive etmektedir.

Örgüt kuruluşun işlerini yerine getiren ve buna yönelik faaliyetler icra eden bireyler topluluğundan oluşmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarında bu topluluğun en önemli görevi, bir eylemin örgüt içerisinde en iyi nerede ve nasıl uygulanacağını bulmaktır (Broyson, 2010: 257). Bu aşamada çevresel fırsatların ve kilit bileşenlerin karşılaştığı ikilemler ve topluluğun desteği ile değişim gerçekleşmektedir (Nutt ve Backoff, 1993: 311). Adeleke vd. (2008) ve Minzberg'e (1991) göre uygulama süreci kaynakların tahsis edilmesi, örgütsel yapının stratejiye uygun hale getirilmesi ve seçilen stratejinin gerçekleştirilmesi için uygun bir iklim yaratılmasından oluşmaktadır (Babafemi, 2015: 46). Bu iklimde stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, çevresel değişimler ve rakiplerin tavrı karşısında, örgütün sahip olduğu kaynakların doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması ile mümkün olduğu düşünülmektedir (Çubukçu, 2018: 78).

Stratejik yönetim literatüründe uygulama faaliyetleri, “formülasyondan daha uzun zaman aldığı, daha fazla insan içerdiği ve daha fazla görev karmaşıklığı içerdiğinden, strateji sürecinin en zor aşaması” olarak görülmektedir (Andrews vd., 2017). Bu zorluklara rağmen stratejik yönetimden en iyi şekilde verim almak için Bryson (2010: 259) uygulama odaklı teorilere ihtiyaç olduğunu savunmakta ve aşağıdaki önermelerde bulunmaktadır:

- i. Stratejik yönetim, stratejik düşünmeyi, harekete geçmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmeye yönelik kısmen rutinleştirilmiş davranışlar olarak anlaşılmalıdır;

bunlar, zaman içinde sürdürülen ve değiştirilen, sıralama-anlamlandırma ilkeleriyle bir arada tutulan tipik olarak karmaşık aktörler/nesneler içerir; bu nedenle uygulama karmaşık bir süreçtir.

- ii. Uygulama olarak stratejik planlama hem bireysel insan fiilleri hem de yapısal ve kurumsal güçler tarafından belirlenen fikirleri, davranışları ve toplu eylemleri içerir.
- iii. Soyut olarak stratejik planlama bir varlık olarak görülür. Buna karşılık, performans olarak uygulama, bir varlık olarak pratiğin sürdürüldüğü, yeniden üretildiği ve muhtemelen değiştirildiği aktif eylemdir ve uygulamalar sadece insanların yaptıklarına indirgenemez.
- iv. Stratejik planlamayı bir uygulama olarak görmek, iyi yapıldığında oldukça zengin bir şekilde oluşturulmuş olarak görülmesini ve varyans çalışmalarının ölçeklendirilmiş değişkenlerine kolayca indirgenmemesini gerektirir.
- v. Stratejik planlama koordinasyon komiteleri, görev güçleri veya ekipler gibi geçici sınır ötesi topluluklar, insanların stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenmelerini sürdürmek veya gerektiğinde değiştirmek için genellikle kasıtlı olarak oluşturulur.

2.2.4.3. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik yönetimde son aşama izleme ve değerlendirmedir. İzleme stratejik planların örgüt tarafından nasıl, ne şekilde ve ne seviyede uygulandığının gözlemlenmesi (kontrol) ve buna yönelik bilgilerin toplanması olarak görülmektedir. Değerlendirme aşamasında ise izleme sürecinde toplanan bilgiler karşılaştırılmakta ve yorumlanmaktadır. Bryson'a (2010: 257) göre uygulama "stratejik düşünmeyi, harekete geçmeyi ve öğrenmeyi engelleyen esnek bir sürece katı bir şekilde bağlı kalmayı içeriyorsa", bu durumda avantajlar kolayca zarar görebilmektedir. Bunun tam tersi olduğunda ise tamamen stratejik planlamadan farklı bir uygulama ortaya çıkabilir. Bu süreçte örgütü doğru yönlendirmek için izleme ve değerlendirme stratejik yönetimde gerekli bir süreç olarak görülmektedir. Kamu kurumların özellikle 1990 yılında belediyelerin verimlilik, etkililik ve erişebilirlik konusunda artan endişeleri sonucu yaygınlaşan bu aşama ile ilgili Seasons (2003: 432-438) aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuştur.

- i. İzleme ve değerlendirme süreci deneme yanılma yoluyla gelişir,
- ii. Hedefler ve girdiler ile çıktılar ve sonuçlar arasında bağlantı kurulmalıdır,
- iii. İzleme ve değerlendirme her plana uygulanabilir,
- iv. İzleme ve değerlendirme uygulanabilir ve örgüt bütçesi ile uyumlu olmalıdır,
- v. Örgüt stratejik yönetim süreçlerinde ele alınmalıdır,
- vi. İzleme ve değerlendirme sürecinin önemi ve yararı paydaşlara anlatılmalıdır.

Değerlendirme üst düzey yöneticilerden oluşan bir inceleme komitesi kurularak gerçekleştirilebilir (Babafemi, 2015: 46). Van Der Aalst, La Rosa ve Santoro'a (2016) göre stratejinin etkinliğini arttıran, kuruluşun uygulama sürecinde eylemleri düzeltmesine yardımcı olan stratejik değerlendirme sürecinin, nicel ve nitel verilerin analizi ile yapılabileceğini düşünmektedir (Fuentes vd., 2020). Bu çerçevede performans göstergelerinin sayısal sonuçlarından oluşan nicel veriler yatırım ve büyüme tahminleri ışığında sonuçların anlaşılmasını, nitel veriler ise sayıların ötesindeki durumların nedenlerini ve sonuçlarını anlamayı ve yorumlamayı sağlamaktadır. Ülgen ve Mirze (2020: 407) izleme ve değerlendirme sürecinde önemli olan hususları aşağıda ifade etmiştir:

- i. Stratejilerin odaklaştığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasında tutarlılık,
- ii. Stratejik analiz ve süreçlerin kalitesi,
- iii. Stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü,
- iv. İşletme yetenekleri ve stratejilerin uyumluluğu,
- v. Stratejik sonuçların değerlemesi ve kontrolünü dikkat edilmesi gereken hususlar olarak görülmektedir.

Stratejilerin “işe yarayıp yaramadığı, ortaya çıkan yeni stratejilerin varlığı ve örgütte yeni stratejilere ihtiyaç olup olmadığı gibi sorunların çözümü için stratejik yönetim sürecinde düzenli olarak değerlendirme faaliyetleri yapılması” gerekmektedir (Bryson ve George, 2020: 8). John ve Lee'ye (2000) göre değerlendirme süreci işi örgütü tekrar rotasına ve hedeflerine ulaştıracak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir konuma getirmeye yardımcı olacaktır (Babafemi, 2015: 47).

Kurumların kendilerini yenilemesi için kontrolü gerekli gören Ginter vd., (2018: 21) “aşırı kontrolün inisiyatifi yok edeceğini ve genellikle motivasyonu düşürerek müdahaleci olarak görüleceğini” düşünmektedir. Patton (2008) ise doğru

uygulandığında izleme ve değerlendirmeyi, “stratejik eylemleri kolaylaştırmak ve genel performansı görmek için etkili, stratejik yönetimin tamamlayıcı ve gerekli bir parçası” olarak görmektedir (Bryson, 2010: 257).

Stratejik yönetimde planların hazırlanması sürecinde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de paydaşların katılımını sağlama önemlidir. Verilerin ve bulguların yorumlanması sırasında, “değerlendirme bulgularından kaynaklanan tavsiyelerin, kararların ve eylemlerin uygulanmasının desteklenmesi aşamasında paydaş katılımı” sağlanmalıdır (Bryson, Patton ve Bowman, 2011). Paydaş katılımı ile beraber birçok unsurun etkisi ile izleme ve değerlendirme aşamasının sonuna kadar stratejik yönetim sürecini doğru ve etkili bir şekilde yürütecek yöneticilere ihtiyaç duyulur. Bu yöneticilerin ya da liderlerin özellikleri açısından aşağıda stratejik liderlik kavramı açıklanmıştır.

2.3. Stratejik Liderlik Kavramı

Liderlik “neyin/nasıl yapılacağı konusunda insanları etkileyerek bir anlaşmaya varmalarını sağlama ve insanların ortak hedeflere ulaşmaları yolunda bireysel ve toplu çabalarını teşvik etme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2018: 7). Örgütte yönetici becerileri, “misyonları ve hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel sistemleri planlamak, inşa etmek ve yönlendirmek için kullanılırken (Algahtani, 2014: 71), liderlik becerileri yön belirleyerek, insanları bir düzen içerisinde motive ederek ve ilham vererek potansiyel bir değişime odaklanmak” için kullanılmaktadır (Hartley, Parker ve Beashel, 2019). Liderliğin yeterli seviyede tanımlanamadığı düşüncesi ile literatürde fazla sayıda liderlik tanımı olduğunu ifade eden Yukl (2018: 2), bu tanımlarda genellikle “liderliğin insanlar üzerinde kasıtlı etki, örgütteki faaliyetlere, ilişkilere yön verme ve bunları gerçekleştirebilmeyi planlama ve kolaylaştırma süreci” olarak varsayıldığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Tipurić (2022: 1) liderliği, “başkaları tarafından kabul edilmiş bir birey veya bir grup bireyi, kolektif ortak eylemin yol gösterici, bütünleştirici ve koordine edici bir mekanizması olarak görmekte ve aşağıdaki kavramlarla ilgili olduğunu ifade etmektedir (2022: 4):

- i. Liderlik ihtiyacının ortaya çıktığı durumun spesifik doğası,
- ii. Otorite ve diğer özellikler,
- iii. Topluluğun üyeleri tarafından otoritenin kabulü,
- iv. Liderin takipçileri üzerindeki etkisi,

v. Bir görevi gerçekleştirmek için hedeflerin hizalanmasıdır.

Sürdürülebilir başarı için liderlerin örgütte vizyon oluşturmaları, uygun yönetişimi sağlamaları, stratejiler geliştirmesi, yeni çözümler icat etmesi ve kalıcı ilişkiler kurması gerekmektedir (Rainey, 2013). Stouten, Rousseau ve De Cremer (2018), liderliğin örgütlerde herhangi bir “başarılı değişimin temel itici gücü olduğunu” savunmaktadır (Bryson, George ve Seo, 2022). Bryson, Edwards ve Van Slyke’e (2018) göre ise etkili stratejik planlamaya dahil olmak için farklı liderlik türlerine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Örneğin; “Caillier (2016) dönüşümcü liderliğin çalışanlar arasında hedef netliğini arttırdığını” savunmaktadır (Bryson vd., 2022). Çalışmalarda birden fazla liderlik tarzı ya da yeteneğinden bahsedilse de stratejik yönetimin gerçekleştirilmesinde stratejik liderliğin daha kapsamlı ve uyumlu davranışların sergilenmesine yol açtığı değerlendirilmektedir.

Eğitim ve tecrübe yoluyla ya da doğuştan gelen özellikleri sayesinde “büyük resmi görme yeteneğine sahip olan yöneticiler” stratejik lider olarak nitelendirilmektedir (Delisi, 2021). Liderlik bir şeyin gerçekleşmesi için yürütülen rehberlik süreci iken, stratejik liderlik bu süreci açık hale getirerek örgütü uzun vadeli bir değişim çabasına dahil etmek ve stratejiler ortaya koymaktır (Nutt ve Backoff, 1993: 324). Stratejik liderler örgütte birçok faaliyeti yerine getirir. Kuruluşun hedeflerini ve stratejilerini formüle eder, kuruluş için yapılar, süreçler, kontroller ve temel yetkinlikler geliştirir, birden fazla destek grubunu yönetir, kilit yöneticileri seçer, yeni nesil yöneticileri yetiştirir, örgütsel stratejilere göre yön sağlar, etkili bir örgütsel kültürü sürdürür, etik değerler sistemi oluşturur, kuruluşun temsilcisi olarak hükümete, diğer kuruluşlara/kullanıcılara hizmet eder ve onlarla müzakerelerde bulunur (Bass, 2007: 36). Yukl (2018: 299-302) stratejik liderliğin ilkelerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- i. Uzun vadeli amaç ve öncelikleri belirleme,
- ii. Müşteri ve alıcıların neye ihtiyaç duyduğunu ve ne istediğini öğrenme,
- iii. Rakiplerin ürünleri ve faaliyetleri hakkında bilgi alma,
- iv. Mevcut kuvvetli ve zayıf yanları belirleme,
- v. Temel yetenekleri belirleme,
- vi. Stratejide önemli değişiklik gereksinimini değerlendirme,
- vii. Gelecek vaat eden stratejiler belirleme,
- viii. Stratejinin olası çıktılarını değerlendirme,

ix. Strateji seçimine diğer yöneticileri de dâhil etmedir.

Örgüt içerisinde stratejik liderlerin önemli sorumlulukları ve görevleri vardır. Ginter vd.'ne (2018: 29) göre stratejik liderlerin yön belirleme ve örgütsel kültürü geliştirme olmak üzere iki önemli görevi vardır. Birincisi örgütün değerlerine ve geleceğine yönelik misyon, vizyon ve hedefler geliştirerek iletmeyi; ikincisi örgütün çevreye uyumlu hale getirilmesi için ekip çalışması, kalite, güven, yenilikçilik, müşteri odaklılık vb. niteliklerin aşılmasını içermektedir.

Stratejinin operasyonlarla ve stratejiyi uygulamaya koyacak insanlarla bağlantılı olduğu değerlendirilmektedir. Stratejik liderler bu insanları ve onların çeşitli disiplinlerini ödülleri sonuçlara bağlayarak senkronize etmektedir (Fuertes vd., 2020). Bu nedenle stratejik liderler “örgütsel stratejiyi uygulayan, kontrol eden, izleyen yapı olarak görülür ve liderin gelecek üzerindeki etkisini” ortaya koymaktadır (Carnall ve Roebuck, 2015: 9).

Literatür stratejik liderlerin kıdemli liderler tarafından üstlenilen özel bir karar verme ve eylem biçimi olduğunu öne sürse de (Carnall ve Roebuck, 2015: 1) stratejik liderlik bir liderlik ekibi tarafından da yürütülebilmektedir. Tipurić (2022: 217) stratejik liderliği “topluluk içinde merkezileştirilebilir veya dağıtılabılır, sabit veya değişken, kilit aktörler arasındaki ilişkilerde amaca yönelik veya kendiliğinden ortaya çıkan, idari kurallara sıkı sıkıya bağlı veya tamamen kişiselleştirilmiş bir olgu” olarak görmektedir. Lider rolünü üstlenen aktörlerin sayısı ve örgütte hiyerarşiye yönelik ilişkilere göre beş stratejik liderlik figürü tanımlamaktadır (Tipurić, 2022):

- i. Benmerkezci stratejik liderlik,
- ii. Yatay olarak dağıtılmış stratejik liderlik,
- iii. Dikey olarak dağıtılmış stratejik liderlik,
- iv. Stratejik liderler ağı,
- v. Kolektif stratejik liderliktir.

Literatürde stratejik liderlik ile ilgili birçok model geliştirilmiştir. Adair'in modeli (2009) stratejik liderliğin özellikleri ve rollerini içeren üç çemberi (görev-birey-ekip), Davies ve Davies'in (2004) modeli stratejik liderliğin kapsamında olan davranışların örgütsel ve bireysel yetenekler olarak ayrılmasını, Pisapia'nın modeli (2009) stratejik liderlerin “dönüşümcü, yönetimsel, politik ve etik özellikleri ile çağın gerekliliklerini anlaması ve bu gerekliliklere uyum sağlamasını” vurgulamıştır (Yalçınkaya, 2021: 98-

103). Delisi (2021) ise liderlik ve kültürü temel alan, strateji oluşturma ve etkinliğini yürütme süreçlerini içeren yeni bir stratejik liderlik modeli geliştirmiştir. Bu model aşağıdaki önerileri ortaya çıkarmıştır:

- i. Lider üyelerin bütüne odaklanmalarını sağlamalıdır,
- ii. Örgütün bölümleri arasındaki etkileşimi yönetmelidir,
- iii. Strateji süreçlerini kuruluşlarına yerleştirmelidir,
- iv. Örgütün kültürü hakkında bilgi sahibi olmalıdır,
- v. Stratejilerin arzu edilen sonuçlara ulaşmasında kolaylaştırıcı olarak görülen demokratik ortamın sağlanması, örgütsel bağlılık, çalışan katılımı vb. unsurları nasıl gerçekleştireceğini anlamalıdır,
- vi. Yaptığı seçimleri netleştirmelidir (karara dönüştürmelidir),
- vii. Daha iyi kararlar almak ve sorunları daha etkili biçimde çözmek için sistem düşüncesini iyi anlamalıdır.

Stratejik liderlerin davranışları üzerinde önermelerde bulunan modeller örgütün stratejik liderden ne beklediğini de ortaya koymaktadır. Modellere bakıldığında stratejik liderlere yönelik en temel beklenti örgütü her koşul ve şartta hayal ettiği ya da ulaşmak istediği konuma getirmesi olarak görülmektedir. Stratejik liderlerin bu beklentiyi gerçekleştirmek için öncelikle örgütü ve yapılan işi iyi tanımlaması gerekmektedir. Örgütün bir sistem olarak tanınması ulaşmak istenilen yolda neye ihtiyacı olduğu konusunda ipucu vermektedir. Belirlenen ihtiyaçlar finansal unsurların dışında, üst yönetimin desteği, çalışan katılımı, örgütsel bağlılık, demokratik bir çalışma ortamı, örgütün imajı, paydaş veya kullanıcı görüşleri vb. somut olarak görülmeyen unsurlarda olabilmektedir. Bu doğrultuda stratejik liderlerin örgütü bir bütün olarak stratejik hedeflere adapte etmesi açısından Delisi'nin (2021) önermeleri stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Stratejik liderlerin görevlerine ve örgüte vaat ettiklerine bakıldığında; farkındalık, bilinç, bilgi birikimi, tecrübe, yetenek, yeterlilik vb. birçok niteliğe sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Özellikle stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması, kritik süreçlerde önemli kararların verilebilmesi ve amaca ulaşılması açısından liderlerin inanç ve tutumları Ataş (2019) tarafından değerli kabul edilmektedir. Bu doğrultuda Ataş (2019: 3) “örgütlerin belirlediği amaç/hedefleri gerçekleştirmesi ya da rekabet avantajı elde etmesi için etkin ve doğru kadrolar ile

süreci yönetmenin önemli olduğu düşüncesi” ile örgütte strateji geliştirme birimlerinde çalışan veya stratejik yönetim faaliyetlerine katılan yöneticilerin “stratejik yönetim ve stratejik planlama konularındaki duyarlılıklarını, bilinçliliklerini ve uygulamaya yatkınlıklarını saptamak” amacıyla stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğini geliştirmiştir. Mevcut çalışmada kamu kurumlarında strateji geliştirme birimlerinde çalışan ve veya strateji geliştirme faaliyetlerine katılan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisi incelenmiştir. Bu kapsamda yöneticiler ve çalışanlar tarafından stratejik yönetim duyarlılığının bilinmesi ve çalışmanın anlaşılması amacıyla stratejik yönetim duyarlılığına/boyutlarına aşağıda kavramsal çerçevesine yer verilmiştir.

2.4. Stratejik Yönetim Duyarlılığı

Stratejik yönetim duyarlılığı dar anlamda bireyin stratejik yönetim ile ilgili konulardaki hassasiyeti, bilinci ve uygulamaya yatkınlığı olarak, geniş anlamda ise üst yönetim, çalışanlar, paydaşlar ile belirlenen hedeflerin ve stratejik yönetim sürecinin her aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin stratejik bilgi birikimiyle yerine getirilmesi ve bu hususlarda sorumluluk alınması olarak değerlendirilmektedir (Ataş, 2019). Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimin etkili biçimde sürdürülebilmesi için örgütte strateji birimlerinde çalışan yönetici ve planlama faaliyetlerine dahil olan yöneticilerin stratejik yönetime olan duyarlılıklarının önemli olduğu düşünülmektedir. Strateji geliştirme birimlerinde çalışan yöneticilerin örgütü iyi tanınması, çalışanlar ve diğer yöneticiler ile devamlı iletişim halinde olması, karar alırken paydaşların fikirlerine önem vermesi, aldığı kararlarda üst yönetimin desteğini alması, demokratik bir çalışma ortamı sağlaması ve devamlı izleme/değerlendirme yapması gerekmektedir.

Stratejik yönetimin örgütü arzu edilen noktaya getirecek değişimi sağlaması için “liderlik, bağlamı anlama, doğru sorunları ele alma, uygulanabilir stratejiler geliştirme, etkili bir koalisyon kurma vb. unsurların en doğru şekilde yapılması” gerektiği iddia edilmektedir (Bryson, 2010: 263). Belirli bilgi ve tecrübeye dayalı olmayan ve doğru uygulanamayan stratejik yönetim unsurları yarardan ziyade örgüte zarar getirmektedir. Bu durumlarda hatanın planlamacılar ya da stratejik yönetim sisteminde olmadığını savunan Mintzberg, (1994a: 12) stratejik yönetimdeki

başarısızlıkların dikkatsiz yöneticiler ve işlevsiz kuruluşlardan kaynaklandığını ifade etmektedir.

Stratejik yönetimin uygulanması çoğunlukla üst düzey liderlerin görevi olarak görülmektedir. Miles ve Snow, (1978) “stratejinin gerçekleştirilmesinde üst düzey yetkililerin gücünün veya baskın işbirliğinin etkili olduğunu öne sürmekte ve stratejinin düşük bir rütbeden ziyade yüksek bir rütbe ile ilgili olduğunu” ifade etmektedir (Şen, 2015: 3). Ancak yapılan araştırmalar bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yalnızca “liderliğin yeterli olmadığını, liderlik özellikleri ve becerilerinin örgütsel süreç ve çıktılar üzerinde etkili olduğunu” göstermektedir (Yukl, 2018: 291). Mirze ve Ülgen (2020: 20) “son dönemde stratejik yönetimde başarının sadece katı analitik yaklaşımlar ve rasyonel analizlerle olmadığını; yöneticilerin yaratıcı beyinlerinin, düşünce tarzlarının ve farklı vizyonlarının da stratejik başarıda önemli rol oynadığını ileri süren görüşlerin ortaya çıktığını” ifade etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimin gerçekleştirilmesinde görev alan yöneticilerin nitelik ve yeterlilikleri sürecin başarılı olmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Örgüt içerisindeki hızlı değişim ve kargaşa ile yöneticiler zaman zaman nitelik ve yeterliliklerini kullanamamakta ya da stratejik yönetime karşı olması gereken hassasiyetlerini kaybedebilmekteler. Özellikle stratejik yönetim süreçlerinde stratejik planların hazırlanmasında dikkatli davranırken, stratejilerin uygulanmasında bu hassasiyeti göstermekte ya da üst yönetimin desteğini alma konusunda hassas oldukları kadar aldığı kararlarda çalışanların düşünce ve fikirlerini önemsemeyebilmektedir. Bu değişken hassasiyetlerle ilgili Nutt ve Backoff, (1995: 195) yöneticilerde duyarlılığın önemli görünen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kuruluşun stratejileri ile ilgili değişimler yapmaya başladığında ortaya çıktığını düşünmektedir.

Yöneticilerin stratejik yönetime karşı gösterdiği duyarlılığın örgütün hedeflerine ulaşmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Demokratik bir ortamda ortak hedef ve değerlerin etrafında toplanan çalışanların, diğer yöneticilerin ve paydaşların görüşlerini/eleştirilerini dikkate alan yöneticilerin örgütü başarıya götüreceği düşünülmektedir. Stratejik yönetim sürecinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde hassas davranılmasının bu başarıyı engelleyecek faktörlerin ortadan kaldırılmasında önemli rol oynadığı kabul edilmektedir. Bu çerçevede çalışmada stratejik yönetimin

başarısında etki olduğu düşünölen stratejik yönetim duyarlılığının örgötsel performans ile de ilişkili olabileceğı varsayılmaktadır.

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğini geliştiren Ataş (2019: 97) belirlediğı ifadelerde planlama faaliyetleri ile ilgili olanları *planlama duyarlılığı*, stratejik yönetim süreci ile ilgili olanları *süreç duyarlılığı* ve stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulanması, yayılması ve gerektiğinde aksiyon alınması ile ilgili olanları da *dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı* olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda bahse konu tanımlamalar stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda stratejik yönetim duyarlılığı boyutlarının kavramsal olarak anlaşılması açısından aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

2.4.1. Süreç Duyarlılığı

Örgötlör hayatta kalmak ve daha iyiye ulaşmak için birçok yönetim faaliyeti gerçekleştirmektedir. Stratejik yönetimin bu çabaların temel aracı olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı planlanmış ve organize edilmiş süreçlerden oluşturmaktadır. Süreç bu faaliyetlere ilişkin karar verilmesinden, izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasına kadar devam etmektedir. Örgüt “yöneticilerinin orta ve uzun vadeli hedefleri yerine getirebilecek faaliyetler ile karar alma süreçlerinin nasıl olması gerektiğini belirlemek ve işletmenin öz yeteneklerini geliştirerek rekabetçi avantaj elde etmek için” örgütü bir bütün olarak sürece adapte etmeleri gerekmektedir (Hitt vd., 2009: 4’dan aktaran Ataş, 2019: 10). Bu süreçte yöneticilerin ve çalışanların gerçekleşen faaliyetlere olan yaklaşımı çok önemlidir. Süreç duyarlılığı stratejik yönetimin aşamalarının hassasiyetle yönetilmesi ve bu aşamalarla ilgili örgütün farkındalığını arttırmaktır.

Stratejik yönetim süreçlerinde yürütölen faaliyetler çoğunlukla örgüt içinde değişime karşı dirençle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda çalışanların süreçlere ne derece ortak edildiğı önem kazanmaktadır. Çalışanlar ile etkili iletişim kurulmasının, süreçlere katılımlarının teşvik edilmesinin, çalışanların talep ve değerlerinin plana yansıtılmasının ve demokratik bir ortam oluşturulmasının bu direnci yok edeceği düşünülmektedir. Delisi (2021) “çalışanları sürece dâhil eden ve güçlendiren liderin, onların benzersiz yeteneklerini, enerjilerini açığa çıkararak, işlevsel birimler arasında köprü kurmak için strateji süreçlerinin daha önce fark edilmeyen gücünü kullandığını” değerlendirmektedir. Liderler bu gücü bir çek rolle yönetir ve idare ederler.

Bilgi İşleme Roller

-*Bilgi yayma rolü*: Bilgileri düzenleyerek paydaşlara aktarma.

-*İzleme rolü*: Bilgi toplama.

-*Sözcü rolü*: Diğer kişi ve kurumlara bilgi aktarma.

Karar Verme Roller

-*Girişimci rolü*: Planlı değişimi başlatma.

-*Sorun çözme rolü*: Aniden ortaya çıkan krizleri çözme.

-*Kaynak tahsisi rolü*: Stratejik hedeflere ulaşmada destek sağlama.

-*Müzakereci rolü*: Sözleşmeler, şikayetler ve sorunlar karşısındaki yaklaşım.

Kişilerarası Roller

-*İrtibat rolü*: Dış çevre ile iletişim kurarak kaynak sağlama.

-*Temsil rolü*: Örgütü yasal ve sosyal açıdan temsil etme.

-*Lider rolü*: Stratejileri gerçekleştirecek ve hedeflere ulaşılacak ortamı sağlama.

Tablo 2.8. Mintzberg'in yönetici rolleri

Kaynak: Yukl, (2018: 29-31)

Mintzberg (1973) üst düzey yöneticiler ile yaptığı bir çalışmada stratejik yönetim sürecinde gerçekleştirilen davranışları anımsatan yönetsel rollerden oluşan bir sınıflandırma geliştirmiştir (Yukl, 2018: 29). Tablo 2.8.'de yapılan sınıflandırmada geçen roller yöneticinin örgüt içerisindeki tüm rollerini kapsamaktadır. Bilgi işleme rolü izleme sonucu elde ettiği bilgileri raporlama ve yaymasından, karar verme rolü örgüt içerisinde karar alırken sergilediği davranışlardan ve kişilerarası roller ise yöneticinin diğer bireylerle olan iletişiminden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2018: 29).

Steiner bir örgütün sezgisel dâhiler tarafından yönetilmesi durumunda, resmi stratejik planlamaya gerek olmadığını vurgulamıştır (Mintzberg, 1994a: 14). Ancak örgütlerin tamamı dâhiler tarafından yönetilmediği gibi bir yöneticinin örgütü tanımadan, çevresini analiz etmeden, paydaşlarla görüşmeden, üst yönetimin veya alt birimlerin desteğini almadan devamlı doğru kararlar vermesi mümkün değildir. Liderlerin en iyi sonuçları elde etmek ve olağanüstü performans için uygun perspektiflerin ne olduğunu, uygun yöntem ve tekniklerin nasıl oluşturulacağını belirlemeleri gerekmektedir (Rainey, 2013: 267). Yukl (2018: 7) "tehdit ve fırsatları belirlemek için dış çevreyi izlemenin ve örgütün gelecekte varlığını sürdürmek için strateji oluşturmanın üst düzey yöneticilerin iki önemli sorumluluğu olduğunu" ifade etmektedir.

Örgütteki insan faktörünü hafife alan, onları anlamaktan ve motive etmekten aciz olan liderler onlardan iyi performans alamaz ve sürecin yürütülmesinde düşük performansa sebep olurlar (Carnall ve Roebuck, 2015: 4). Aynı zamanda Poister, Pitts ve Hamilton Edwards (2010: 533) “kaynaklardan daha az önemli olsa da çalışan katılımının ve güçlü yönetici taahhüdünün plan oluşturma ve uygulamanın önemli belirleyicileri olduğunu” ifade etmektedirler. Rainey’e (2013: 266) göre vizyon sahibi stratejik liderler ödülleri, çalışanların ve hissedarlarınkine tabi kılar ve devamlı çalışanlarının katılımı destekler.

Yöneticiler stratejik yönetim süreçlerinde örgüt içerisinde çalışanlar ve finansal olarak kritik kararlar almaktadır. Alınan bu kararlar örgütlerin ve çoğu zaman tüm ülke endüstrisinin kaderini belirlemektedir (Fuertes vd., 2020). Bu nedenle stratejik liderler için personel niteliklerine hâkim olma ve anlama, ön piyasa araştırması yapma ve harcama planları oluşturma önemli bir etkinliktir. Bu davranışların stratejik yönetimin her aşamasında hassasiyetle yerine getirilmesi süreç duyarlılığı yüksek yöneticiler ile olmaktadır. Ancak süreç duyarlılığı tek başına yeterli değildir. Yöneticinin planlama aşamasında göstermesi gereken hassasiyetler değişebilmektedir. Aşağıda yöneticilerin planlama duyarlılığında sergilemesi gereken davranışlardan bahsedilecektir.

2.4.2. Planlama Duyarlılığı

Planlama, bütünleşik bir karar sistemi biçiminde eklemlenmiş sonuç üretmek için resmileştirilmiş prosedürlerden oluşmaktadır (Mintzberg, 1994a: 13). Hedeflere nasıl ulaşılacağını, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini ve önemli faaliyetlerin nasıl icra edileceğini planlamak yöneticilerin vermesi gereken kritik kararlar arasında sayılmaktadır (Yukl, 2018: 28). Planlama duyarlılığı örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin belirlenmesinde gösterilmesi gereken özen ve hassasiyettir. Örgüt içerisinde planlama konusunda yöneticilerin duyarlı davranması önemlidir. Aynı zamanda stratejik yönetim süreci aşamalarının kendinden sonra gelen tüm stratejik yönetim süreci aşamalarını etkilediği (Gökçek, 2020) düşünüldüğünde diğer süreçlerinde verimliliği açısından planlama sürecinin stratejik bilinç ile yürütülmesi gerekmektedir.

Stratejilerin formülasyonu, “şirketlerin gelecekte adresleri veya eylem planlarını öne çıkarmasına, eylem yönergelerini belirtmesine, bir davranışı zamanında sergilemesine,

örgütü en iyi rekabet ortamına yerleştirmek ve başarıya ulaşmak amacıyla şirketin iç yönetimini tanımlamasına” olarak tanımaktadır (Fuertes vd., 2020). Steiner (1979), stratejik planlamanın geleceği kâğıt üzerinde canlandırıldığını, yöneticinin düşünebileceğinden çok daha fazla sayıda alternatif eylem yolunu görmesine, değerlendirmesine, kabul etmesine veya atmasına izin verdiğini ve teşvik ettiğini belirtmektedir (Babafemi, 2015: 46).

Örgüt içerisinde kusursuz ve her koşula uygun planların hazırlanması büyük bir koordinasyon gerektirmektedir (Mintzberg, 1994a: 16). Bu nedenle birimin stratejik planı hazırlanırken diğer birimlerin yöneticileriyle iletişim kurmak ve faaliyet raporlarını diğer birim yöneticileriyle birlikte geliştirmek gerekmektedir. Örgütlerde “stratejik planlamanın koordinasyonu çoğunlukla tek bir kilit yöneticinin sorumluluğu olarak görülmektedir ancak örgütün tüm yöneticileri strateji geliştirme ve yönetiminden sorumlu olduğu” kabul edilmektedir (Ginter vd., 2018: 31). Yukl, (2018: 283) aynı örgüt içerisinde ki “liderlerin geleceklerinin birbirlerinin verdiği kararlara bağlı olduğunu, bu nedenle liderlerin örgüt içerisinde uyumlu bir şekilde çalışması gerektiğini, aksi halde örgütün toplam performansının zarar göreceğini” ifade etmektedir. Çalışmalar stratejik kararların müzakere sonucu ortaya çıkarılmasını tavsiye etmektedir.

Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için herkesin bir lider gibi stratejik düşünmeye teşvik edilmesi gerekmektedir (Ginter vd., 2018: 17). Baker (1992) ve Campbell (2002) askeri örgütlerde yaptıkları çalışmalarda girişimleri destekleyen ve çalışanları katılmaya teşvik eden yöneticilerin stratejik planlamayı çok etkili biçimde uyguladıklarını gözlemlemişlerdir (Poister, Pitts ve Edwards, 2010: 538).

Kamu örgütlerinin liderleri; kamuoyu, seçilmiş yetkililer, yasama organları, mahkemeler, çıkar grupları, medya ve halk tarafından yapılan çok taraflı düzenlemelerden oluşan bir ortamda stratejilerini geliştirmektedir (Nutt ve Backoff, 1995: 191). Bu nedenle kamu yöneticileri çok fazla aktörle iletişim kurmak ve birlikte çalışmaktadır. Poister vd. (2010: 533) “kamu sektörünün oluşturduğu bu ortamda dış odaklı yöneticilerin sürece olan bağlılıklarına, dış paydaşlar ile olan iletişimlerine ve sorunları algılama düzeylerine bağlı olarak uygulamayı daha iyi yönlendirdiği” düşünülmektedir. Poister ve Streib (1994) kamu kurumlarında yaptıkları çalışmada atanmış ve kariyer sahibi profesyonel yöneticilerin, seçilmiş yöneticilere göre stratejik

planlamaya daha açık olduğunu; Boyne vd. (2004) Galler yerel yönetimleri üzerine yaptıkları çalışmada hem atanmış hem de seçilmiş yöneticilerin planlamayı olumlu bir uygulama olarak algıladıklarını tespit etmişlerdir (Poister vd., 2010: 534). Sonuç olarak yapılan çalışmalar planlama duyarlılığının stratejik yönetimin başarısı için önemli olduğunu göstermektedir. Ancak planlama aşamasının önemli olduğu kadar yapılan planların uygulanması ve takibi de önemlidir. Bu nedenle aşağıda dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığından bahsedilecektir.

2.4.3. Dağıtım, Yayma ve Aksiyon Duyarlılığı

Stratejik yönetimde her hareket içerik oluşturur ve bir sonraki adıma geçmenin bir yolunu sunar. Bu süreçte örgütsel liderler, stratejinin ne olduğu veya içeriğinin yanı sıra fikirleri geliştirmek, iyileştirmek ve bunların nasıl uygulanacağı ile ilgilenir (Nutt ve Backoff, 1993: 313). Dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı uygulama aşamasında faaliyetlerin planlanan ve gelişen yeni durumlar karşısında örgütün amacına en uyumlu şekilde gerçekleştirilmesi konusundaki hassasiyeti ifade etmektedir.

Yöneticilerin stratejik yönetimin içerdiği faaliyetleri ve izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlemeleri önemlidir. Geliştirilen uzun vadeli planların üst yönetim ile gözden geçirilmemesi, üst yönetimin resmi planlarla çelişen kararlar olarak resmi planlama mekanizmasını sürekli olarak reddetmesine neden olabilir. Mintzberg, (1994a:13) bu durumu üst yönetimin destek tuzağı olarak nitelendirmektedir. Babafemi (2015: 47) “orijinal plandakinden açıkça daha iyi olan herhangi bir eylem fırsatı durumunda tetikte olmak ve ardından planı ortaya çıkan koşullara uyacak şekilde güncellemek hem uygulama aşmasının hem de stratejik yönetimin en zor kısmı olarak” değerlendirmektedir. Bu aşamada üst yönetim ile kararları müzakere eden, çalışanları bilgilendiren, doğru zamanda doğru davranışı sergileyen yöneticilerin uygulama sürecini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Stratejik düşünme, stratejik yönetimin altında yatan, ortaya çıkan değişiklikleri algılayan, stratejik çıkarımları göz önünde bulunduran ve dönüştürücü tepkiler geliştiren entelektüel bir faaliyettir (Ginter vd., 2018: 14). Bu düşünce, insanlardan kendilerini lider olarak konumlandırmalarını ve büyük resmi görmelerini ister. Bu nedenle, stratejik yöneticiler “perspektifi koruyabilmeli, büyük resmi görebilmeli, eylemde kaybolmamalı ve değişimi yönetebilmelidirler” (Ginter vd., 2018: 15).

Stratejik liderler yeni stratejiler formüle etmekten ve yeni çözümler başlatmaktan mutlu olurlar, ancak uygulama ve yürütme sırasında kendi kişisel itibarlarını riske atmak istemezler (Rainey, 2013: 266). Ancak eylemsizlik kötü liderlik olarak görülmektedir. Etkili stratejik değerlendirmenin anahtarı, “sezgi ve analizin” bütünleştirilmesidir (Fuertes vd., 2020). Stratejik liderler sezgileriyle olabilecekleri tahmin eder ve var olan bilgiler ile olacak olanı analiz ederek en doğru yola ulaşırlar. Ancak bazen karmaşık ve hızlı değişen dünyada doğru yanıtı bulmak her zamankinden daha zor hale gelebilir ve liderler kendilerine en yakın cevabı seçer (Carnall ve Roebuck, 2015: 12). Liderlerin böyle durumlarda müzakerelere başvurması doğru cevabı bulmada en önemli yöntemdir. Özellikle stratejik yönelimlerinden emin olma, örgütün hedeflerini benimseme ve çalışanlarına karşı şeffaf olmanın süreci verimli hale getireceği düşünülmektedir.

Stratejik yönetim araştırmalarının sınırlılığı stratejinin içeriğine ve uygulanabilirliğine dikkat edilmemiş olmasıdır (Yukl, 2018: 298). Literatürde uygulama boşluğu “strateji oluşturma ve uygulamanın ayrı süreçler olarak görülmesinden kaynaklanmakta ve bu durumun formüle edilen stratejilerin yarısından fazlasının hayata geçirilmemesine neden olduğu” düşünülmektedir (Andrews vd., 2017). Bu doğrultuda stratejiler uygulanabilir olmalı, diğer birim yöneticileri ve kullanıcılarla paylaşılmalı ve sahiplenilmelidir. Stratejik hedeflerin çalışanlar tarafından bilinmesi ve kolay erişilebilir olması planlara bağlılığı arttıracaktır. Bir örgütün lideri, bir stratejinin başarısından veya başarısızlığından nihai olarak sorumlu olsa da onların rolü, “yöneticileri fırsatlara yanıt verme konusunda güçlendiren bir örgüt kültürünü teşvik etmek ve yaratmak” olmalıdır (Henry, 2021: 9).

Stratejik yönetim duyarlılığı geliştirilen ölçek ifadelerinin ilgi ve alakalarına göre süreç, planlama ve dağıtım, yayma, aksiyon duyarlılığı olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır (Ataş, 2019). Boyutlar ile ilgili açıklamalar ve stratejik yönetim duyarlılığının kavramsal çerçevesine bakıldığında stratejik yönetim duyarlılığının örgütü ulaşmak istediği noktaya ulaştıracağı düşünülmektedir. Stratejik yönetim konusunda bilince sahip olan yöneticilerin kritik süreçlerde örgüte büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisinin olabileceği varsayımı ortaya koyulmuştur. Çalışmanın

anlaşılması açısından aşağıda örgütsel performansın kavramsal çerçevesine yer verilmiştir.





3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Kamu ve özel kurumlarda 1800’lü yıllardan bu yana gelişen çıktı olgusu günümüzde bir faaliyet ya da etkinlikten elde edilen ürün olmaktan ziyade gelişerek sonuçlara, sonuçlardan etkilere ve etkinliklere dönüşmüştür. İlk dönemde örgütler, performansı bireysel anlamda çalışanların hedeflere ulaşmadaki etkisini belirleme ve motivasyon artırıcı unsur olarak görmüş olsalar da son 30 yıldır örgütler hedeflerine ulaşmada gerçekleşen başarı ve başarısızlıklarda sadece çalışanların etkisinin olmadığını fark etmeleri ve yeni kamu yönetimi anlayışının da gelişmesiyle beraber performansı örgütsel olarak ele almaktadırlar.

Örgütsel performans “bir örgütün amaçları ile ilişkili örgütsel davranışlar ile oluşan girdi, çıktı, dönüşüm ve geri bildirimleri yönetme” yeteneğidir (Balçık, Yenilmez ve Şahin, 2016’dan aktaran Çinibulak, 2020: 30). Ölçülemeyenin geliştirilemeyeceği olgusu ile “örgütün karar mekanizmalarını daha işlevsel hale getirmek ve örgütü amaçladığı noktaya taşımak” için örgütsel performansın ölçülmesi gerekmektedir (Ekici, 2021: 24). Örgüt içerisinde alınan kararlarda yapılan bu ölçüm sonuçlarının stratejik kullanımı olan performans yönetimi “bütçeleme, personel, sözleşmeler, kalite ve süreç iyileştirme dahil olmak üzere çeşitli karar alma alanları aracılığıyla” temel kurumsal hedefleri en üst düzeye çıkarır (Poister vd., 2014: 7). Performans ile ilgili diğer kavramlardan farklı olarak performans yönetiminin çalışan davranışlarını, örgütsel yetenekleri ve örgütsel performansı etkilemesi beklenir. Aguinis (2019: 8) bu beklentinin sürekli devam eden bir sürece dönüştüğünü vurgulamıştır.

Literatürde örgütsel performans ve performans yönetimi ile ilgili araştırmalar iki yöne ayrılır (Beer ve Micheli, 2018). Baskın olanı ölçüm araçlarının tasarımı ve uygulanması gibi ölçüm süreçlerinin teknik yönlerine odaklanan operasyon yönetimi ve yönetim muhasebesini inceleyen araştırmacılar tarafından ilgi görülürken; ikincisi ölçümün bir dizi sosyal, kültürel ve davranışsal etkisini araştıran çeşitli alanlardan araştırmacılar tarafından ilgi görülür (2018). Yapılan çalışma yöneticilerin davranışlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemesi yönü ile ikinci grupta yer alır. Çalışma kapsamında bu bölümde sırasıyla performans kavramı, örgütsel performans, örgütsel performans kriterleri, örgütsel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütsel performansın faydaları ve önemi, örgütsel performansın kurumlarda uygulanmasında etkili olan performans yönetimi kavramları, performans

yönetiminin dünyadaki kamu kurumları ve Türkiye’deki kamu kurumları uygulamalarından bahsedilecektir. Çalışmanın kamu kurumlarında yapılmasından dolayı özellikle kamu kurumu uygulamalarına yer verilmiştir.

3.1. Performans Kavramı

Performansı karakterize eden tanımlar genellikle çok genel veya çok spesifik, belirsiz hatta soyuttur (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 179). Performans teriminin kökenleri, sırasıyla “former” veya Latince “formare” den gelen Fransızca “parformer” fiilinden gelir (Ryser, 2019: 12). “Former” yaratmak, geliştirmek, düzenlemek, bir araya getirmek, oluşturmak, modellemek, eğitmek, şekillendirmek ve geliştirmek anlamında kullanılır.

Dubnick’e (2005: 391) göre “herhangi bir özel bağlamın dışında, performans bir dizi eylemle ilişkilendirilebilir; basit ve sıradan bir araba kapısını açma eyleminden ayrıntılı bir Broadway müzikali Chicago’nun yeniden canlandırılması vb. tüm bu biçimlerde, performans bir dereceye kadar niyeti ima ederek salt “davranıştan” farklıdır. Bu çerçevede eylem veya davranış kelimeleriyle eş anlama gelen performanstan ziyade “bu eylem veya davranış sonucunda ortaya çıkan” etki veya ürün anlamındaki performansı ifade etmektedir (Ateş ve Bektaş, 2020: 19).

Performansın geleneksel tanımı, üretim süreci metaforunu kullanır, performanslar, faaliyetlerin çıktıları ve sonuçlarıdır (Van Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015: 20); alternatif bir görüş, performansı kamusal değerlerin gerçekleştirilmesi olarak görür. Performans “bir görevin belirlenen süre içerisinde gerçekleştirilmesi için yapılan işin belirlenen sürenin sonunda hedeflenen iş ile karşılaştırılmasının” sonucudur (Uysal, 2015’den aktaran Üsküplüoğlu, 2020: 59). Aguinis’a (2019: 87) göre performans olarak nitelendirilen davranışlar bireysel, takım ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığına göre değişir ve örgütsel hedefleri ilerletme kapasitesine sahip birçok farklı davranış türü vardır. Bu nedenle performans olarak nitelendirilen davranışların belirlenmesi zordur.

Performans bir şeyin tepki verme veya amaçlanan hedefini yerine getirme biçimini veya etkinliğini ifade eder (Wu, 2021: 16). Bu açıdan performans “bireyin, grubun veya kurumun planlı ve amaçlı bir şekilde yapmayı planladığı etkinliğin belli standartlarda yürütülmesi, başarıyı odaklaması, etkinlik ve verimlilik hedeflemesi, bir bütün halinde bu sürecin yönetilmesi ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının sürekli

kontrol edilmesinin” bir göstergesidir (Eroğlu, 2011: 18). Türkiye’de kamu kurumlarında performans yönetiminin yaygınlaşmasını sağlayan 6085 Sayıştay Kanunu performansı, “kamu idarelerince belirlenen hedef ve göstergelere ulaşma seviyesi” olarak görmektedir.

Van Dooren vd.’ne (2015) göre performans sadece bir kavram değil, aynı zamanda bir gündemdir. Bu gündem benzer düşünen bir grup tarafından teşvik edilen bir değişim, iyileştirme programı, genellikle sadece esnek bir şekilde bağlanmış aktörler ve bu aktör gruplarının performans gündemi sonucu oluşan performans hareketlerini ifade eder. Bu açıdan bakıldığında performans çok boyutlu ve çok aktörlü bir yönetim bileşenidir; fakat bu derinliğine karşın çok yavaş gelişim göstermektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde performans çoğunlukla mali yönüyle (verimlilikle) ele alınmakta ve değerlendirilmekte olsa da yeni kamu yönetimi anlayışı performansı hem verimlilik (uygunluk, nitelik, yerindelik vb.) hem de etkinlik (karlılık, nicelik, iktisadilik vb.) olarak görmektedir (Ateş ve Bektaş, 2020: 23).

3.2. Örgütsel Performans

Performansın kasıtlı davranışlarla ilgili olduğu düşünülmektedir. Bireysel veya örgütsel olabilen bu kasıtlı davranışlar, gerçekleştirilen eylemlerin kalitesi veya çıktı ve sonuçların kalitesi açısından performans perspektifinin bir sınıflandırmasını oluşturmaktadır (Van Dooren vd., 2010). Bu çerçevede örgütsel performans “örgütün karlılık gibi hedeflere ulaşması için güçlü stratejiler ve eylem planları kullanarak verimli finansal sonuçlar, kaliteli ürünler, müşteri memnuniyeti ve örgütün tamamının kasıtlı davranışı ile uzun vadeli hayatta kalmayı başarabilmesi” olarak ifade edilmektedir (Sawalla, 2013).

Rolstadas (1998) örgüt performansını “etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş kalitesi, yenilik ve karlılık kriterlerine dayanan” karmaşık bir sistem olarak ifade etmiştir (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 180). Boyne (2002), örgütsel performansı çıktı, verimlilik, hizmet sonuçları, yanıt verebilirlik ve demokratik sonuç olarak; Swindell ve Kelly (2005) ise örgütsel performansı, kamu kuruluşlarında vatandaşların memnuniyetini yerine getirme aracı olarak görmektedir (Poister, 2014).

Örgütsel performans “örgütsel başarının sadece nicelik (ekonomik) yönünden değil, örgütün bünyesinde bulunan kaynaklar, değerler ve örgütün çevresi ile etkileşimi sonucu oluşan nitel veriler ile bir bütün” olarak değerlendirilmesidir (Üsküplüoğlu,

2020: 60). Bu açıdan bakıldığında örgütsel performans çok yönlü bir kavram olarak kabul edilmektedir (dos Santos Matos, Valmorbida, Martins ve Ensslin, 2019: 81). Wu (2021: 2) örgütün amaçlı ve değer odaklı faaliyetlerinden kaynaklanan örgütsel performansı operasyon performansı, grup veya departman performansı ve bireysel performans olmak üzere üç seviyeye ayırmıştır:

- i. Operasyon performansı, bir örgütün genel performansı,
- ii. Grup veya departman performansı, örgütün birimlerinin performansı,
- iii. Bireysel performans, örgütteki personelin performansı.

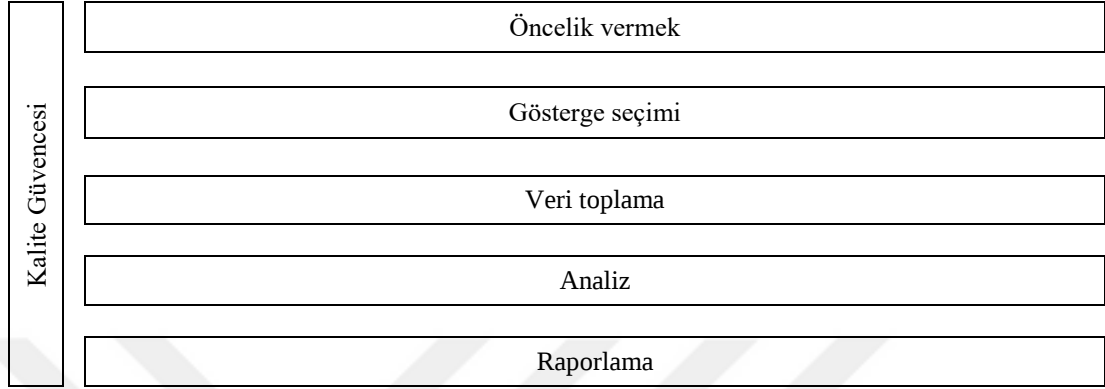
Örgütte “çevre ile uyum, beşerî ve maddi kaynakların israfı önleyecek ve maliyetleri düşürecek şekilde kullanılması, kaza, hata ve kalite kusurluluğunu engellemek için süreç güvenilirliğinin sağlanması, yetenekli ve örgüte bağlı insan kaynakları ve rekabetçi strateji” örgütsel performansı etkileyen en önemli faktörlerdir (Yukl, 2018: 277). Bu faktörlerin etkisinde örgütsel performans hem teorik olarak hem de sonuçların bir sonucu olarak karmaşık ve elde edilmesi zor bir süreçtir (Elena-Iuliana ve Maria, 2016: 183). Ateş ve Bektaş’a (2020: 20) göre “bir okulun misyonu olarak dünya ve toplumun ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun nitelikli bireyler yetiştirmesi tanımlanmışsa ve okul bu beklentiler doğrultusunda bireyler yetiştiriyorsa” örgütsel performanstan söz edilebilir. Aksi halde yapılan iş zaman ve para kaybı olarak görülmektedir.

3.2.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Örgütler verimliliği ve başarıyı en üst düzeye çıkarmak için girdilerden sonuçlara kadar performansı kapsayan, kapsamlı ölçümler yapar (Jones ve Bouckaert, 2017:769). Micheli ve Mari’ye (2014) göre ölçme “geleneksel yönden, gerçek dünyadaki nesnelerin ve olayların niteliklerine, onları temsil edecek veya tanımlayacak şekilde ampirik, nesnel sembol atama süreci” olarak tanımlanmaktadır (Goshu ve Kitaw, 2017: 395). Bu çerçevede ölçüm verilerin bilgiye dönüşmesinde önemli bir adımdır.

Performans ölçümü, örgütsel performansın bir dizi temel gösterge boyunca nicel verilerin sistematik ve düzenli bir şekilde toplanması olarak ifade edilmiştir (Poister, 2014: 5). Sockbeson ve DeNisi’e (2019) göre yapılan faaliyetlerin sonuçlarına göre ölçüm (Örn: bir günde hizmet verilen müşteri sayısı vb.) “performansı iyi ya da kötü olarak nitelendirmeyi sağlarken; çalışanların kontrolü altında olan gözlemlenebilir,

örgütün stratejisi ve hedefleri açısından kritik olan davranışların değerlendirilmesi performansın neden iyi veya kötü olduğunu” da ortaya koyar. Bu nedenle örgütsel performans belirleyicileri önemlidir. Van Dooren, Bouckaert ve Halligan (2015) kaliteli performans ölçüm sürecini Şekil 3.1’deki aşamalar ile modellemişlerdir.



Şekil 3.1. Performans ölçüm sürecinin ideal-tipik bir modeli.

Kaynak: Dooren vd., 2015: 63

Neyi ölçeceğimize karar vermek için yukarıdaki Şekilde 3.1.’de ifade edildiği gibi öncelikle neyin ölçüldüğünün anlaşılması gerekir. Bu nedenle ilk olarak örgütün yönetimi, politikaları ve performans yaklaşımı ile ilgili bilgi edinilir. Aşağıdaki araçların yardımıyla öncelikler oluşturulur (Dooren, 2015: 68):

- i. Sorunlarla ilgili belirtiler,
- ii. Bütçenin çoğunluğunu oluşturan kısmı ölçme (mali önlem),
- iii. Toplumsal görünürlüğü yüksek olan unsurları ölçme,
- iv. Ölçümü kolay olan süreç veya programları ölçme (Fizibilite),
- v. Ölçüm çabalarını süreçler ve programlar boyunca dağıtma (Difüzyon, Örn:Balanced Scored),
- vi. Ölçüm maliyeti ölçümün faydasından düşük olacak şekilde ölçme,
- vii. Neyin ölçüleceği konusunda ön belirleme yapma.

Neyin ölçüleceğine karar verildikten sonra ikinci adımda nasıl ölçüleceğini ifade eden göstergelere karar verilir. Fryer, Antony ve Ogden’e (2009) göre üretim miktarı (çıktı), nihai kullanıcı değeri (refah), hizmetlerin nasıl üretildiği (performans) ve bunların üçünü de içinde barındıran (bileşik gösterge) dört tür gösterge vardır. Bu göstergeler performans bilgilerinin kullanımına göre değişime duyarlı, veri süreçleri ve tanımları ile uyumlu, kesin, anlaşılır, güncel, uygulanabilir olmalı ve belgelenmelidir (Dooren

vd., 2015). Performans ölçüleri değerlendirilemeyecek kadar belirsizse veya hedefler çok düşükse bu ölçüm başarısızlıkla sonuçlanır (Smith, Halligan ve Mir, 2021).

Göstergeler belgelendikten sonra üçüncü adımda veriler toplanır. Veriler örgütün içinde elde edilenler (içsel) ve örgüt dışında elde edilen (dışsal) olmak üzere ikiye ayrılır. Bu aşamada örgüt kendi idari kayıtlarından, müşterilerden, öz değerlendirmelerden, diğer kuruluşların kayıtlarından, dış gözlemcilerden ve istatistik kurumlarından olmak üzere birçok kaynaktan içsel ve dışsal veri elde etmektedir (Dooren, 2015: 71-73).

Verilerin toplanması ile dördüncü adımda alan analiz sürecine geçilir. Kurumlar bu aşamada üç tür yorumlama stratejisi benimser (Dooren, 2015: 77). Birinci stratejide sonuç bir norm veya hedefle karşı karşıya getirilir, ikinci stratejide performansın nerede, ne zaman ve kimin için ortaya çıktığı tespit edilir ve veriler buna göre ayrılır ve son yorumlama stratejisinde düşük performansın nedenleri araştırılır. Yapılan analizler beşinci adımda raporlanır ve bu aşamada bilgiyi kimin tükettiği önemlidir (2015: 79). Raporlama halka, üst yönetime, parlamentoya, basına, örgütün yönetim kuruluna vb. hedef gruplarına yapılabilir. Hedef grubuna göre sonuçların hazırlanması bilginin doğru kullanımı açısından önemlidir. Araştırmalar performans bilgisinin (program bütçelemesi dahil), iç idare ve dış (ve parlamenter) iletişimin farklı bilgi ihtiyaçları olduğu göz önünde bulundurularak, kamu yetkililerinin bağlamına ve seviyelerine göre uyarlanması gerektiğini vurgulanmaktadır (Buschor, 2013: 8).

Literatürde ve uygulamada performans ölçümü ile performans yönetimi kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu karışıklığı önlemek için Radnor ve Barnes (2007: 393), “performans ölçümünü bir olay veya sürecin girdisini, çıktısını veya faaliyet düzeyini niceliksel veya niteliksel olarak ölçülmesi olarak, performans yönetimini ise davranış, motivasyon ve süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanan, yeniliği teşvik eden performans ölçümlerine ve raporlamaya dayalı eylemler” olarak ifade etmişlerdir (Fryer, Antony ve Ogden, 2009). Poister vd. (2014: 4) ise “performans ölçümünü temel performans göstergelerine ilişkin verilerin toplanması, performans yönetimini ise performans eksikliklerini göstermeden önce sorunları düzeltmek için yöneticiler tarafından performans bilgilerinin stratejik olarak günlük kullanımı” olarak tanımlamıştır.

Behn (2003) sekiz özel yönetim amacı olarak gördüğü; “değerlendirme, kontrol etme, bütçelendirme, motive etme, teşvik etme, kutlama, öğrenme ve iyileştirme içerisinde ölçümün önemli bir rol oynadığını” belirtmiştir (Poister vd., 2014: 20). Yang ve Hsieh (2007: 872) kamu kurumlarında yaptıkları araştırmalarda düşük politik güven ve yüksek politik inceleme ile karşı karşıya kalan örgütlerde çalışan girişimci yöneticilere, performansı iyileştirmek, politik güven ve desteği yeniden kazanmak için performans ölçümünü bir strateji olarak benimsemelerini önermişlerdir.

Ölçüm sisteminin içindeki etkiler	Ölçüm sisteminin dışında, ancak örgüt içindeki etkiler	Örgüt dışındaki etkiler
Mali kaynaklar	Kurumun ahlakı, teknolojisi ve tarihi	Personelin performans hedeflerini karşılaması için teşvikler
Ölçüme tahsis edilen personel	Üst yönetimin performans ölçütlerini kullanıp kullanmadığı	Kuruluşun performans hedeflerini karşılaması için teşvikler
İşlevi destekleyen bilgi ve teknoloji sistemleri	Performansın doğası	Denetim kuruluşları tarafından uygulanan inceleme düzeyi
Prosedürlerin ve kılavuzların kapsamlılığı ve kalitesi	Üst yönetimin dikkati ve desteği	Ölçüme yönelik bakanlık ve parlamentonun bakış açısı
Performans ölçümü eğitimi	Ölçüme yönelik kültürel tutum	Basın, kamu ve akademik ilgi

Tablo 3.1. Performans ölçümünün kalitesi ve kullanımı üzerindeki etkiler

Kaynak: Smith, G., Halligan, J. ve Mir, M. (2021).

Literatürde performans ölçümlerini etkileyen birçok unsur belirlenmiştir. Bu unsurlar örgüt içerisinde doğrudan etkili faktörler olduğu kadar dolaylı yönden etkileyen ya da örgüt dışındaki faktörler de olabilmektedir. Yukarıdaki Tablo 3.1.’de bu faktörler ifade edilmiştir. Bu faktörlerin yöneticilerin stratejik yönetim ve performans ölçümleri ile ilgili farkındalığı arttıracak düşünülmektedir. Örgütsel performansın ölçümü, “stratejik yönetim, sonuçlara dayalı bütçeleme, performans yönetimi sistemleri, süreç iyileştirme çabaları, performans sözleşmesi ve çalışan teşvik sistemleri dahil olmak üzere birçok sonuç odaklı yönetim” yaklaşımının kritik unsurudur ve daha bilinçli karar almaya katkıda bulunabilecek veriler üretir (Poister vd., 2014: 21).

Fryer, Antony ve Ogden (2009) performans ölçümünde “göstergeler, analiz ve yorumlamadan kaynaklı teknik sorunlar, hedef belirsizliği, maliyet ve kısa vadecilik gibi sistem sorunları ve birden fazla paydaşın katılımı ile ilgili katılım sorunları” olmak üzere üç farklı sorun sınıfı üretirler. Performans ölçümü bu sorunlara rağmen özellikle

kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, başarıları vurgulayarak ve geliştirilmesi gereken alanları işaret ederek “hizmet iyileştirme etrafında karar verme sürecini destekleme ve paydaşlara karşı hesap verme” aracı olarak görülmektedir (Yang ve Northcott, 2019:254). Literatür ekonomik rasyonalite ve sonuç odaklılık ilkelerini operasyonel uygulamalara, araçlara çeviren performans ölçüm sistemlerini, yeni kamu yönetimi hareketlerinin ve kamu sektöründeki süreçlerin “teknik can damarı” olarak görmektedir (Steccolini, Saliterer ve Guthrie, 2020).

3.2.2. Örgütsel Performans Kriterleri

Örgüt içerisinde hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve iyileştirilmesinde belirleyici olan ölçütler örgütsel performans kriteri olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2011: 61). Örgütsel performans kriterleri, örgütün başarıya ulaşmak için sahip olduğu maddi ve beşerî kaynakları göz önünde bulundurarak belirlediği hedefler ve paydaşların örgütten beklentileri doğrultusunda oluşmaktadır. Ortaya çıkan kriterler örgütün var olma nedeni ile ilgili olarak sektörler, iş alanlarına ve yapılan faaliyetlere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle örgütsel performansı belirlemek için her örgütte farklı kriterler ve ölçüm modelleri kullanılmaktadır (Yılmaz Kozcu, 2020: 32).

Örgütsel performansın ölçülmesi için literatürde “ölçütlerin nesnelliğine ve öznelliğine dayalı”, “finansal ve finansal olmayan ölçütlere dayalı”, “içsel ve dışsal değerlendirmelere dayalı” yöntemler olmak üzere genelde üç teknik kullanıldığı ifade edilmektedir (Aggarwal, Gupta ve Turunç, 2015; Campbell, 1977; Eusebio, Andreu ve Belbeze, 2006; Haber ve Reichel, 2005; Lumpkin ve Lichtenstein, 2005’den aktaran Üsküplüoğlu, 2020: 62). Mevcut araştırmada örgütsel performansın ölçülmesinde, çalışmanın kamu kurumlarında yapılmasından ve kamu kurumlarının yapısı gereği ön planda olmasından dolayı finansal olmayan performans ölçütleri kullanılmıştır.

Örgütsel performans kriterleri örgütün sunduğu veya ürettiği mal/hizmetlere, örgütten yararlananlara ve örgütten beklenene yönelik anlaşılır ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler değerlendirilemeyecek kadar belirsizse veya çok düşük hedeflere sahipse ölçüm başarısız olmaktadır (Smith, Halligan ve Mir, 2021). Ölçümün başarılı olması için performans kriterlerinin belirlenmesinde ortak ürettiği vurgulayan Yang ve Northcott (2019), müşteri/hizmet alıcıları ve sağlayıcıları ile beraber oluşturulan kriterlerin çalışanların sorumluluk duygusunu arttıracak ve daha ölçülebilir sonuçlar

elde edileceğini ifade etmişlerdir. Ancak beklentileri sürekli değişen toplumlarda bu kriterleri belirlemek zordur (Yang ve Northon, 2019: 258).

Örgüte Yönelik Kriterler	Verimlilik
	Etkililik
	Tutumluluk
Vatandaşa Yönelik Kriterler	Yasallık
	Şeffaflık
	Hesap Verebilirlik
	Paydaş Memnuniyeti
Sunulan Hizmete Yönelik Kriterler	Kamu Değeri
	Kalite

Tablo 3.2. Örgütsel performans kriterleri

Kaynak: Dooren vd., 2015; Eroğlu 2011; Eren, 2020; Poister vd., 2014.

Çalışmada kriterlerin belirlenmesinde Eroğlu (2011), Poister vd. (2014), Van Dooren vd. (2015) ve Eren'in (2020) kaynaklarından yararlanılmıştır. Örgüte, vatandaşa ve sunulan hizmete yönelik olan kriterler Tablo 3.2.'de ifade edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada kullanılan performans ölçeğinin boyutlarını oluşturan bu kriterler aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

3.2.2.1. Örgüte yönelik kriterler

Örgüte yönelik kriterler örgütün kontrolünde olan, başarılı veya başarısız olunmasında örgütün doğrudan etkili olduğu ve rol oynadığı kriterlerdir. Örgüte yönelik kriterler verimlilik, etkililik ve tutumluluk göstergeleridir (Dooren vd., 2015; Eren, 2020: 96). Aşağıda bu kriterler açıklanmıştır.

Verimlilik

Verimlilik bir işin yapılması için sağlanan kaynak ve girdilerin ne kadar iyi kullanıldığı veya girdi başına düşen üretim (çıktı) miktarını artırma çabası olarak ifade edilmektedir. Örgütler çıktıları, onları üretirken kullanılan kolektif kaynaklarla ilişkilendirir ve birim maliyet ölçüleri olarak faaliyete geçirir (Poister vd., 2014:67). Örneğin; soruşturulan suç başına, tamamlanan otoyol proje tasarımı başına, yürütülen eğitim programı başına, üretilen araç başına maliyet hesapları örgütün aldığı verimlilik

tedbirleri olarak değerlendirilebilir. Verimlilik göstergelerinde girdiler ve çıktılar sadece maddesel olarak para birimleri ile ölçülen kaynaklar olmamakla birlikte emek yoğunluğu ve birim başına kullanılan zaman verimlilik ölçüsünde dikkate alınması gereken kriterlerdir. Birim çıktının ne kadar zamanda üretildiği ve üretim aşamasında kaç personelin örgütsel bağlılıkla çalıştığı önemlidir. Performans ölçüm sistemleri öncelikli olarak yapılan işin verimliliği ve üretkenliğine odaklanırlar; ancak son dönemde sağlanan hizmetlerin kalitesi, maliyet etkinliği, müşterilerin bu hizmetlerden ne ölçüde memnun olduğu, çalışanların memnuniyeti çevre ve doğal yapının korunması verimliliğin bir ön koşulu haline gelmiştir.

Eren'e (2020: 98) göre özel sektörde çıktılar karlılık ölçütü ile ölçülebilenken, kamu sektöründe bu ölçüt kullanılamamaktadır; ancak kamu örgütlerinin çıktıları ile performansları arasında doğrudan bir ilişki kurulamasa da tüm yönetim kurullarının ortak amaçlarının etkinlik ve verimliliği sağlamak ve geliştirmek olduğu gerçeği, verimliliğin kamu örgütleri için de bir performans ölçütü olarak kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Etkililik

Misyon, stratejik hedefler ve etkililik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Performans ölçümünde çıktılar önemlidir; ancak çıktıların kurumun hedeflerini gerçekleştirme seviyesi kritiktir ve etkililik burada devreye girer. Poister vd., (2014: 73) sistem verimlilik ölçüsü olarak tanımladığı bu kavramı; “örgütlerde çıktıların üretilmesinin hedeflerin gerçekleştirilmesine ne ölçüde yol açtığı” olarak ifade etmiştir. Örneğin; kolluk biriminde gözaltına alınan kişilerin tutuklama oranı veya hırsızlık oranlarının azalması kurumun hedeflerinin çıktılar sayesinde gerçekleşmesi sistem verimliliğini arttırır.

Ed Lawler ve Michael McDermott (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük şirketlerin 55 insan kaynakları yöneticisine performans yönetim sistemlerinin doğası ve etkinlikleri kapsamında yaptığı ankette; etkililik ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Amstrong, 2009: 37). Van Dooren vd. (2015: 24) Performans Üretim Modeli'nde girdilerin çıktılara oranını verimlilik, girdinin sonuca oranını maliyet etkinliği, çıktıların sonuçlara oranını ise etkililik olarak nitelendirmektedir.

Literatürde birçok kaynak etkililik ölçütünün içe dönük, anlaşılması ve ölçümü zor bir kriter olarak değerlendirmektedir; ancak kurumun stratejik planları, yönetici ve çalışanların planların bilincinde olmaları, planların uygulanmasındaki duyarlılık seviyeleri ve hedeflerinin gerçekleşme seviyesi etkililiğin ölçülmesini daha spesifik hale getirmektedir.

Klavuz ve Yılmaz’a göre (2005: 292) kamu örgütlerinin salt kar amacı ile hareket etmemesi, bazılarının tekel konumunda olması, “yönetici ve çalışanların katı hiyerarşik bir yapıda kamusal sorumluluk anlayışı içinde ve yasalarla sınırlı bir biçimde faaliyetlerini yürütmeleri, mal ve hizmet tanımlarının birçok durumda net olmaması, örgütsel etkililiği ölçebilecek ve tüm örgütler için geçerli bir etkililik ölçütünün bulunmaması” etkililiğin bir performans ölçütü olarak kullanılmasında başlıca kusurlu noktalar olarak sayılabilir (Eren, 2020: 100).

Tutumluluk

Tutumluluk kamu kurumlarının kendilerine emanet edilen yetkiyi ve bütçeyi, “kuruluşun amaçları doğrultusunda en uygun miktar ve kalitede, en uygun zamanda ve en uygun yerde, en uygun maliyetle” elde etmeleri; harcarken de dikkatli davranmaları ve israf etmemeleri (Eren, 2020: 101); kısacası amaçların gerçekleşmesinde hiç harcama yapmamak, az harcama yapmak veya gerekli olandan fazla harcama yapmak değil “yerinde harcama yapmak” anlamına gelmektedir. Yerinde harcama yapılması kadar örgütün mevcut kaynaklarının da yerinde kullanılması önemlidir. Örneğin Falay’a (1997: 22) göre “bir mal ve hizmetin istenen düzeyde ve miktarda üretilmesi için gerekli olan girdi miktarından daha fazla girdi kullanılmamalı, aksine gereğinden fazla olan girdilerin diğer mal ve hizmet üretiminde kullanımına olanak sağlanması” gerekmektedir.

Tutumluluk ile ilgili mevzuatta “5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 48’inci maddesinde, kamu idarelerinin taşınmazlarını mevzuatta öngörülen kurallar dâhilinde hizmet amacına uygun olarak verimlilik ve tutumluluk ilkesine göre yönetmek ve kullanmakla sorumlu olduğu” ifade edilmektedir. Bu nedenle Sayıştay Başkanlığı “bu sorumluluğun gereğinin yerine getirilebilmesi için taşınmazların kullanım durumlarına yönelik tespit çalışmalarının düzenli olarak yürütülmesi ve mevzuata uygun olmayan işgallerin tespit edilerek öngörülen yaptırımların uygulanması gerektiğini” vurgulamaktadır (Dış Denetim Genel

Değerlendirme Raporu, 2021: 34) Bu çerçevede kamu kurumlarında tasarrufun sağlanması için öncelikle mevcut olan kaynaklar tespit edilmeli ve ihtiyaçlar bu kaynaklara göre belirlenmelidir. Piyasaya göre fiyatı düşük olduğu gerekçesi ile kalitesiz ve kısa ömürlü malzemeler almak yerine, beklenen işlevi en uzun ve en üst seviyede yerine getiren sağlam, dayanıklı ve gösterdiği performans ile fiyat dengesine sahip malzemeler alınmalıdır.

3.2.2.2. Vatandaşa yönelik kriterler

Vatandaşın belirlenmesinde bizzat rol oynadığı, etkilendiği ve örgüt ile ilgili beklentilerinin yer aldığı kriterleri içerir. Vatandaşa yönelik kriterler yasallık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş memnuniyeti göstergeleridir (Eren, 2020; Eroğlu, 2011; Poister vd., 2014).

Yasallık

Mevzuatlar kamu kurumlarının önemli yapı taşlarıdır. Yasalar hem halkı devletten hem de devleti halkın güvensizliğinden korur. Özellikle kamu kurumlarında performansın yüksek olması öncelikle yapılan işin yasalara uygun olması ile açıklanır. Özel sektörde ki örgütler kâr elde etme, hisseleri arttırma vb. kaygılar yaşarken kamu kurumları yapılan faaliyetlerin mevzuata uygun olup olmadığının kaygısını yaşar. Bu kaygı yapılan işlerin yasal olmasını özellikle kamu kurumlarında performansın en önemli göstergelerinden biri haline getirmiştir. Aynı zamanda yapılan işlerin yasalara uygun olarak icra edilmesi birçok performans kriterinin de gerçekleşmesinde önemli rol oynar.

Şeffaflık

Şeffaflık kamu sektöründe özel sektöre, sivil toplum kuruluşlarından şirketlere, güvenlik hizmetlerinden sağlık hizmetlerine ve eğitimden adaletle birçok alanda ortak konu haline gelmiştir. Yeni kamu yönetimi kavramını ilk kullanan kişi olan Hood (1995: 4-5) üst yönetimin şeffaflığını arttırmasını yeni kamu yönetiminin reformu gerekli kılan 7 temel değişim boyutları arasında ele almıştır (Öner ve Ozan, 2021: 526).

Uluslararası ilişkiler literatürü şeffaflığın tanımını ve nedenini: yolsuzluğu azaltmak, kamuya açıklama ve güven oluşturmak olarak ifade etmektedir. Burada ifade edilen güven kavramı özellikle kâr amacı gütmeyen kamu kurumlarında ‘kamu güveni’

oluşturmada önemli hale gelmektedir. Devlet kurumları için şeffaflık vatandaşların kendi politikaları ve davranışları hakkında bilgi toplamalarını sağlamak anlamına gelir. Şeffaflığın bilimsel kullanımları küresel alanda; karşılaştırmalı kamu politikası ve para politikası üzerine ilerlemiştir (Ball, 2009: 302).

Şeffaflık örgütlerin iş yürütme biçimi ve hesap verebilirliği ortaya çıkaran bir süreçtir. Şeffaflık iş birliği yoluyla gerçekleşir; yasalar, devlet, kurumlar, toplum, iş dünyası ve medyanın desteği ile açık kararlar alınır ve sağlıklı politikalara dönüştürülür. Farrel'e (2016) göre, şeffaflığın sadece bir lider sorumluluğu değil, diğer yönetici ve çalışanların da kurumsal şeffaflığa katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Ball'a göre (2009: 298) şeffaflığın gerçekleşmesi için hükümetlerin bilgi yayınlaması yeterli değildir, vatandaşların aktif katılımcılar olması gerekmektedir.

Kurumların karar alma süreçlerinde şeffaflık düzeyinin artırılması fon sağlayıcılar, yararlanıcılar, çalışanlar vb. paydaşların katılımını arttırmakta ve daha demokratik ve kuruma yararlı çıktılara yol açmaktadır. Örgütteki şeffaflık seviyesinin yüksek olması; “çalışanların, takipçilerin ve paydaşların motivasyonunu, kararlara ve faaliyetlere katılımını artırır ve geliştirilmiş bir fayda ile sonuçlanan verimlilik ile örgütsel performansı” olumlu yönde etkiler (Farrell, 2016). Sayıştay'ın 2021 yılı Performans Programında şeffaflık, hesap verebilirliğin sağlanmasında ve performansın artmasında ön koşul olarak değerlendirilmektedir. 5018 sayılı Kanunun üçüncü bölümü olan kamu kaynaklarının kullanımının genel esaslarının yer aldığı kısımda mali saydamlık; “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir.” şeklinde güvence altına alır.

Bilgi ve uygulamanın şeffaflığı, kurumların paydaşları ile aralarındaki bağlantıyı teşvik eder. Bu bağlantı bir bağlama dönüşerek güven ve iş birliğini artırır. Bir kurumun “misyonunu yerine getirme yeteneği şeffaflığın sağlanması ile artar, bu da devamında verimlilik ve etkinliği” getirir (Hale, 2013: 33). Şeffaflık kararların girdileri, çıktıları ve sonuçları aşamalarının tamamında mevcuttur ve performans yönetiminin temelinde her aşamada hesap verebilirliği mümkün kılar. Şeffaflık üzerine tasarlanan programlar sadece gözetim ve raporlama yapmaz, aynı zamanda kuruluşlarına anlaşılır, kullanılabilir, kaliteli bilgi sağlarlar. Kurumun çatışan hedefleri şeffaflığın sağlanmasını zorlaştırır bu durum şeffaflığın derecesini aşamadan aşamaya, kurumdan kuruma, ülkeden ülkeye farklılık göstermesine sebep olur.

Şeffaflığın kurumun politikalarında etkin bir şekilde yer alması yeterli değildir ve bazı nitelikleri taşıması gerekir; Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) Mali Saydamlık El Kitabı'nda (Fiscal Transparency Handbook, 2018: 1) etkin şeffaflığın özellikleri “netlik, güvenilirlik, dönemsellik, güncellik, alaka düzeyi ve açıklık” olarak ifade edilmektedir (Öztop, 2021: 32). Ball (2009: 298) “fazla şeffaflığın müzakereleri uzatabileceğini, daha fazla bilgiye sahip paydaşların gündemi raydan çıkararak bozabileceği veya değiştirebileceği vb. dezavantajlarının olduğu; bu nedenle yöneticilerin mahremiyet ve gizlilik isteyebileceğini” ifade etmiştir.

Meiyer (2009: 260), teknolojinin şeffaflığı arttırdığını, vatandaşlara kamu kurumları faaliyetleri hakkında bilgi sağladığını ve “hükümetlerin daha iyi yönetim için şeffaflığın gerekli olduğunu ve modern toplumlarda güven yaratan bir mekanizma olduğunu, post modern dönemde ise bilgisayar aracılı şeffaflığın gerçekliği yansıttığını” ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında temel olarak şeffaflık, kamu erişimini içerir. Günümüzde kullanılan E-devlet uygulamaları e-devlet politikalarının geniş bir paydaş yelpazesine erişilebilirliği ve mevcut bilgilerin anında kullanılabilirliği şeffaflığı geliştirmiştir ve bilginin kullanımına daha fazla katkı sağlamıştır.

Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik; paranın nasıl toplandığı, nasıl harcandığı ve hangi hizmetler tarafından finanse edildiği hakkında bilgi vermektir. Bovens (2010) hesap verebilirliği, “aktör ile forum arasındaki, aktörün davranışını açıklama ve gerekçelendirme yükümlülüğünün olduğu, forumun sorular sorabildiği ve yargıda bulunabildiği ve aktörün sonuçlarla karşılaşabileceği bir ilişki” olarak tanımlamıştır (Han, 2020: 930). Yang (2012), hesap verebilirliği “modern demokratik yönetişimin ayırt edici özelliği ve kamu yönetiminde merkezi bir kavram” olduğunu, Poister vd. (2014: 259) ise performans ölçümünün amacı olduğunu ifade etmektedir. Dubnick ve Yang (2011), kamu yönetimindeki tüm önemli düşünce okullarının ve hükümet reformları ile ilgili tüm önemli tartışmaların hesap verebilirlikle ilgili olduğunu öne sürmektedir.

Romzek ve Dubnick (1987) hesap verebilirlik türlerini değerler ve davranışsal olarak ayırmıştır. Spesifik olarak, bürokratik/hiyerarşik tip, verimliliğe değer verir ve bununla ilişkili davranışsal beklenti, örgütsel direktiflere itaattir. Hukuki tip, hukukun

üstünlüğünü vurgular ve bu tür ilişkilerde beklenen davranış olarak dış yetkilere uymayı kullanır. Profesyonel hesap verebilirlik türü, uzmanlığı vurgular ve bireysel yargı ve uzmanlığa saygı gösterilmesini bekler. Siyasi hesap verebilirlik, yanıt vermeye değer verir ve davranışsal beklenti, kilit dış paydaşlara yanıt vermedir (Christie, 2018: 85).

Koppell (2005), hesap verebilirliğin “şeffaflık, yükümlülük, kontrol edilebilirlik, sorumluluk ve yanıt verebilirlik olarak beş farklı boyutunun olduğunu ve ilk ikisinin kalan üçünü gerçekleştirmek için gerekli temel gereksinimler” olduğunu öne sürmüştür (Poister vd., 2014: 260). Bu beş boyut içsel soruları içerir (Christie, 2018: 85): şeffaflık: “Kuruluş, performansının gerçeklerini açıkladı mı?”, yükümlülük: “Kuruluş performansı için sonuçlarla karşılaştı mı?”, kontrol edilebilirlik: “Kuruluş, müdürünün emrettiğini yaptı mı?”, sorumluluk: “Organizasyon kurallara uydu mu?”, yanıt verebilirlik: “Kuruluş, asli beklentisini yerine getirdi mi?”. Koppell (2005) performans ölçümü ve yönetiminin kuruluşun misyonu olan varoluş nedeni ile düzgün bir şekilde iç içe geçen yanıt verebilirlik boyutunda anlam bulunduğunu ifade etmektedir (Poister vd., 2014: 260).

Performans ölçümleri, bir kurumun kanun kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini kararlara dayandıracak veriler sağlayarak belirlememize olanak sağlayabilir. Hesap verebilirlik performans yönetiminin çevresel sonucunu ortaya koyar. Kurumlarda performans ölçümleri paydaşlara hesap vermek amacı ile yapılır.

Kamu kurumları, çalışanlar ve yöneticiler dışında geniş bir yelpazeye ve çok sayıda paydaşa sahiptir. Bu nedenle kamu kurumlarının hesap verebilirliği büyük ölçüde prosedürel bir biçim alır. Bu karmaşıklık ve prosedürel yapı, hesap verebilirlik sistemlerinin önemli kamu sektörü sorunlarının kaynağı haline getirir. Yang (2012) hesap verebilirlik literatürüne ilişkin altı sonuca varmıştır (Poister vd., 2014: 260):

- i. Hesap verebilirlik baskıları arasındaki çatışmalar sorunlara yol açabilir,
- ii. Belirli hesap verebilirlik türlerine aşırı güven sorunlara yol açabilir,
- iii. Kusursuz bir hesap verebilirlik modeli yoktur ve her biri verimsiz veya meşru olmayan bir gerçekliğe dönüşebilir,
- iv. Temsilci tabanlı hesap verebilirlik sınırlıdır,
- v. Üçüncü taraf yönetişimi ve kamu-özel ortaklıkları gibi karma kuruluşlar özel hesap verebilirlik kapasiteleri gerektirir,

- vi. Performans ölçümü ve yeniden icat gibi yönetsel reformların geleneksel hesap verebilirlik biçimlerinde komplikasyonları vardır.

Dubnick (2005), hesap verebilirliği alanın mevcut kamu sorunlarının çoğu için bir çare olarak gördüklerinde aradıkları eylemleri tanımlamak için; demokrasi, adalet, etik davranış ve performans başlıkları altında vaatlerini ifade etmiştir. Günümüze kadar gelen mevcut çalışmalar Dubnick'in bu vaatlerini doğrulamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmada, federal hükümette insan kaynakları yönetiminin üç işlevi; personel alımına, performans değerlendirmesine ve ücretlendirme sistemlerine uygulanan hesap verebilirlik mekanizmalarının, örgütsel performansı doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilediği ve çalışan özerkliğinin, iki insan kaynakları yönetimi işlevinde (personel ve ücretlendirme) hesap verebilirliğin performans üzerindeki olumlu etkisini artırma eğiliminde olduğu ortaya koyulmuştur (Han ve Hong, 2019).

Hesap verebilirliği sadece kamu yöneticileri ile sınırlandırmak hem yanlış hem de eksik bir yaklaşım olacaktır. Kuşkusuz hesap verebilirlik; toplumsal yaşamın her alanında faaliyet gösteren, hizmet veren her kurum ve kişinin politika, faaliyet ve kaynak kullanımları hakkında ortaklarına, kurumlara ve kamuoyuna karşı hesap vermeye çağırabilmektir (Yazıcı, 2018: 302). Yang ve Northcott'un (2019: 255) ifade ettiği kâr amacı gütmeyen kuruluşlar hesap verebilirlik teorisi, üç hesap verebilirlik modunu desteklemektedir. Bunlar yukarı (fon sağlayıcılara ve düzenleyicilere), aşağıya doğru (yararlanıcılara ve topluluklara) ve hissedilirdir (kâr amacı gütmeyen kuruluşlar içinde). Bu modların kâr amacı gütmeyen kuruluşların paydaşları arasındaki diyalogda köprü olabileceği düşünülmektedir.

Paydaş Memnuniyeti

Paydaş memnuniyeti, ürün veya hizmetler ile müşterinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sonrasındaki tatmin oranını veya müşterinin aldığı hizmetlerden memnun kalma düzeyini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti bütün kuruluşlar için gerekli görülen bir araçtır (Öztürk, 2019: 245). Özellikle kamu kurumları özel sektöre göre paydaş memnuniyetini yapılan işlerde daha çok önemsemektedir. Ancak örgütlerin tamamında "performans ölçümünün daha sağlıklı yapılabilmesi ve etkili sonuçlar vermesi için vatandaşların (kullanıcıların) hakları ve görüşleri ölçüm kriterleri" arasında yer almalı ve değerlendirilmelidir (Moynihan, Fernandez, Kim, LeRoux, Piotrowski, Wright ve Yang, 2011).

3.2.2.3. Sunulan hizmete yönelik kriterler

Sunulan hizmete yönelik kriterler örgütün ürettiği mal ve hizmete yönelik kriterleri içerir. Sunulan hizmete yönelik kriterler kamu değeri ve kalite göstergeleridir (Eren, 2020; Eroğlu, 2011; Poister vd., 2014).

Kamu Değeri

Kamu değerine yönelik literatürde birçok farklı görüş vardır. Temel olarak örgütsel performans için kamusal alana neyin değer kattığı önemlidir. Kamu değeri teorisi ilk olarak Moore (1995) tarafından geliştirilmiş (Hartley, Parker ve Beashel, 2019); etkileşimli, uygulamaya yönelik pedagoji ve tümevarım teorisi ile problem merkezli zorluklarla karşı karşıya kalan kamu sektörü yöneticileri için öğretim vakaları ile desteklenmiştir (Hartley, Alford, Knies ve Douglas, 2017).

Kamu görevlilerinin sahip olduğu değerler	Boyutların perspektifleri	Kamu görevlilerinin benimsediği davranışlar
Erdemli	Kamu yönetimi etiği	-Kamu ruhuna ve sosyal sorumluluğa büyük önem verirler. -Ahlaki kısıtlamalara uyarlar. -İdari faaliyetlerde bulunurken kendilerini feda etmeye isteklidirler.
Kurumsal	Yasal	-İdari işlemler sırasında rasyonellik ve yasallık faktörlerini vurgularlar. -Toplumun istikrarlı ve normal seyrini sürdürmek, dış taleplere zamanında yanıt vermek ve çeşitli kanalların oluşturulması için çaba göstererek kurumsallaşmayı savunurlar.
Sivil	Demokratik siyaset	-Adaleti teşvik eder ve desteklerler. -İnsanların geçimini iyileştirirler. -Sivil özgürlüklerini korurlar. -Dezavantajlı grupların seslerinin duyulmasını sağlarlar. -İdari faaliyetleri yürütmek için vatandaş hizmetlerini temel alırlar
Dönüşümsel	Yenilik ve örgütsel açıklık	-Şeffaf, verimli ve yenilikçi bir şekilde işleyen merkezi olmayan bir hükümeti desteklerler.
Otoriter	Geleneksel bürokrasi ve faydacılık	-Hükümette hiyerarşik modeli savunurlar. -Elit karar alma modeline katılırlar. -Çoğunluğun çıkarlarını yerine getirmek için azınlığın çıkarlarının feda ederler.

Tablo 3.3. Kamu değerleri kriterleri

Kaynak: Wang, X., ve Wang, Z. (2020).

Moore'e (1995) göre kamu yöneticileri kamu değerini, "mevcut kaynaklar ve yetenekler ile (1) değerli sonuçlar üretmeyi (2) ve bunu resmi ve gayri resmi yetkilendirme ortamının kısıtlamaları dahilinde yapmayı (3) kapsayan stratejik bir üçgende" başarılı bir şekilde gezinerek üretmektedirler (Faulkner ve Kaufman, 2018). Bu açıdan bakıldığında kamu değerinin üretilmesi, gerçekleştirilmesi örgüt ve paydaşlar açısından kapsamlı bir hale gelmesi uzun zaman ve emek istemektedir.

Kamu değerleri bulunan ülkenin kültürüne ve tercihlerine göre değişmektedir. Wang ve Wang (2020) yukarıdaki Tablo 3.3.'de Çin'deki kamu görevlilerinin kamu değerleri tercihlerini içeren beş boyutlu bir ölçek geliştirmiş ve kamu hizmeti motivasyonunu ve iş performansını kriter olarak benimseyerek ölçeğin tahmin geçerliliğini doğrulamıştır. Kamu değeri tercihleri, bireyleri kamusal eylemlere katılmaya, ortak çıkarlar hakkında kararlar almaya veya hem kamusal alanda hem de bir yönetim ağında diğer aktörlerle ilişkilerini yönetmeye yönlendiren ölçülebilir ve nispeten istikrarlı bir biliştir. Bu ölçülebilir bilişler, kamu görevlilerinin kamu işlerinde hangi değerlerin diğerlerinden daha önemli olduğuna karar vermelerine yardımcı olur. Bununla birlikte, liderliğin kamu değeri yaratmada veya yok etmedeki rolünü polislik mesleği üzerinde araştıran Hartley, Parker ve Beashel (2019) kamu değerinin tek bir şey olmaktan ziyade aynı toplum içinde karşılaştıkları hırsız, katil, mağdur vb. insanlar arasında farklılık gösterdiğini bulmuşlardır.

Kelly vd.'ne (2002: 3) göre kamu değeri, yeni kamu yönetimi literatüründe geleneksel olarak kullanılandan daha geniş bir ölçü sağlar ve sonuçları, bunları sağlamak için kullanılan araçları, ayrıca güveni ve meşruiyeti kapsar (Williams ve Lewis, 2008). Aynı zamanda eşitlik, ahlak ve hesap verebilirlik gibi konuları ele alır. Mevcut kamu yönetimi uygulaması bazen bu faktörlerin tamamını dikkate almakta, anlamakta veya yönetmekte başarısız olmaktadır (2008).

Kamu yönetiminde bir terminoloji olarak, kamu değerleri sadece vatandaşlar tarafından değil, aynı zamanda kamu görevlileri, politikacılar ve kamu alanındaki diğer paydaşlar tarafından da sahiplenilmektedir (Wang ve Wang, 2020). Bozeman ve Johnson'e (2015) göre "kamu görevlilerinin sahip olduğu kamu değerleri, onları sadece kendilerini kamu hizmetlerine adamaya motive etmekle kalmayacak, aynı zamanda vatandaşların şikayetlerine cevap verme, değer çatışmalarını koordine etme ve bir kamu değerleri uzlaşısının oluşumuna öncülük etme" isteklerini de

etkileyecektir (Wang ve Wang, 2020). Bununla birlikte kamu kurumları için kamu değerinin iyi anlaşılması ve ölçülmesi de önemlidir. Faulkner ve Kaufman (2018) bu önemi üç neden ile açıklar:

- i. Örgütün dış hesap verebilirlik taleplerini karşılamak,
- ii. Örgüt için açık/anlaşılır bir misyon ve hedefler oluşturmak,
- iii. Güçlü bir iç sorumluluk duygusu geliştirmektir.

Kamu kurumlarında kamu değerinin ölçülmesinin yukarıda ifade edilen nedenlerle beraber stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması ile örgütsel performans düzeyinin yükseltilmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite

Kalite üretilen mal ve hizmetin kullanıcıların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak en değerli şekilde sunulduğu deneyimin kapsamını ifade eder. Kamu sektörü kuruluşları her zaman kaliteli hizmet sunma baskısı altındadır. Hizmet kalitesi, hayatta kalma, sürdürülebilirlik ve şirketin başarısı için örgütün en önemli itici güçlerden biri olarak tanımlanmış ve belgelenmiştir. Kalite müşterilerin verilen hizmetten ne kadar tatmin olduğu ile ilgilidir. Hizmet ile etkileşime giren bireyler “hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına cevap veren, erişilebilir, kullanışlı ve yeterli vatandaş katılımını içerdiğini algıladıklarında” tatmin olurlar (Faulkner ve Kaufman, 2018).

Kamu hizmet kalitesini etkileyen ana faktörler beklenen hizmet ve algılanan hizmet olarak ikiye ayrılır. Algılanan hizmet beklenen hizmete eşit ise kalite, iyi veya olumlu, algılanan hizmet beklenen hizmetten daha fazla ise hizmet kalitesi ideal seviyede ve algılanan hizmet beklenen hizmetten daha kötü ise hizmet kalitesi kötü veya zayıf olarak algılanır (Hadiyati, 2014: 106).

Örgütün girdi, çıktı ve sonuç süreçlerinin anlamlı hale gelmesi kalite ile mümkündür; bu nedenle kalite performans ölçümünde zorunlu bir ölçüttür. Özel sektörde kalite ölçümü gelişmiş ve uzun süredir kullanılan bir araçtır. Kamu sektöründe ise hizmet kalitesi ölçümünün zor ve karmaşık olması nedeni ile performans yönetimi ile gelişen ve uygulanan bir araçtır. Kamu kurumlarında kalitenin en önemli boyutları şunlardır (Poister vd., 2014: 332):

- i. Zamanlılık, gereken toplam süre, bekleme süresi,
- ii. Doğruluk, titizlik, güvenilirlik, adalet,

- iii. Erişilebilirlik, hizmet saatleri, rahatlık,
- iv. Dekor, temizlik ve tesislerin durumu,
- v. Kişisel güvenlik ve güvenlik,
- vi. Nezaket, nezaket, profesyonellik.

Kalite, kişiden kişiye değişen göreceli bir kavram olması nedeniyle, ölçülmesi nispeten daha zor olan subjektif bir performans değerlendirme kriteridir. Literatürde ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin kriteri olarak kalite performansının, genel olarak müşterilerin örgütten satın aldıkları ürün veya hizmetin onların ihtiyaçlarını görmedeki etkinliğinin değerlendirilmesi suretiyle ölçülebileceği ifade edilmektedir (Yörüker, Sacit, Karabeyli, Levent, Kaya, Safiye, Özeren ve Baran, 2003: 21).

3.2.3. Örgütsel Performansın Değerlendirilmesi

Performans ölçüm sistemlerinin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çok fazla emek, zaman ve para harcanır. Gösterilen bu çabanın harcanan kaynakları telafi edecek faydayı sağlaması gerekmektedir. Performans değerlendirme ve bilgilerin kullanılması bu faydanın elde edildiği aşamadır. Örgütte performans ölçümü sonucu elde edilen bilgilerin sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve kurum içerisinde alınan kararlarda etkili bir şekilde kullanılması ile örgütsel performans yararlı bir olgu haline gelir. Bu çerçevede performans değerlendirme, “ücret ve diğer idari kararların objektif olarak alınabilmesi için performansın, yani girdi ve çıktının, çalışanlar tarafından yılda bir kez belirli boyutlar temelinde, genellikle üstler tarafından değerlendirildiği” süreçtir (DeNisi ve Murphy, 2017: 421).

Literatür tek başına ölçüm faaliyetlerinin örgütte başarı sağlamayacağını savunur. Bu kapsamda Smith, Halligan ve Mir'in (2021) dokuz ülkenin kamu kurumlarında yaptıkları çalışmalarda (vaka-olay incelemelerinde) performans ölçümünün tek başına örgütsel performans düzeyi üzerinde etkisi olmadığı ancak ölçüm kriterleri ve sonuçları çerçevesinde oluşan bilgilerin doğru yönetildiği ve yönlendirildiği takdirde yararlı olacağı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel performansın değerlendirilmesi temel olarak “raporlanan performans verilerini analiz etmeye, performans sorunlarını belirlemeye ve performansı iyileştirmeye yönelik etkilerini değerlendirmeye” odaklanır (Poister vd., 2014: 6). Performans yönetiminin önemli bir aşaması olan performans değerlendirmesi, bireysel

performans iyileştirmesi ile örgütsel performans iyileştirmesi arasında bir bağlantı kurmanın en önemli yolu olarak görülmektedir (Denisi ve Murphy, 2017: 421). Poister'e (2014: 50) göre temel bir performans değerlendirmesinin aşağıdaki aşamaları vardır:

- i. Değerlendirme sorusunu tanımlayın,
- ii. Soruya dayalı bir veri toplama stratejisi oluşturun,
- iii. Birden fazla araç veya yöntem gerektirebilecek verileri toplayın,
- iv. Bulguları analiz edin ve raporlayın ve programın iyileştirilmesi için önerilerde bulunun.

Değerlendirme ve gözden geçirme, hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirmek için tasarlanmış performans planlarının kritik bir yönünü oluşturur (Jones ve Bouckaert 2017: 790). Bu nedenle değerlendirme sistemi geçerli ve güvenilir veriler olmadan iyi işlemez. Ancak araştırmacılar değerlendirmelerin nesnelliği ve doğruluğu konusunda şüphelidir; çünkü araştırmalar, “beceriler, yetkinlikler, motivasyon gibi kişisel faktörler ve liderlik kültürü, ekip desteği, iş süreçleri ve çevresel koşullar gibi durumsal faktörlerin performans değerlendirmesinde büyük ölçüde göz ardı edildiğini” doğrulamaktadır (Franco-Santos ve Otley, 2018).

3.2.4. Örgütsel Performansın Önemi ve Faydaları

Performans bilgisi, bir kuruluşun belirli bir süre içinde kendisine verilen kaynaklarla ne yaptığını belirlemek ve onu hesap verebilirliğin yanıt verebilirlik boyutuyla yakından ilişkilendirmek için yararlıdır (Poister vd., 2014: 7). Örgütler ilerlemelerini izlemek için performans ölçümleri kullanırlarsa ve daha sonra gerekli olan takip eylemlerini gerçekleştirirlerse, amaçlarına ve hedeflerine ulaşma olasılıkları ve başarı sağlama ihtimalleri yüksektir.

Örgütün başarı düzeyini belirleyen örgütsel performans “kurumun karar almasında kritik önem sahip unsurları değerlendirir ve örgütün konumu, pazar koşulları, kullandığı araç ve gereçleri, rekabet avantajı sağlamayı ve insan unsurunu doğru yönlendirmede” stratejik başarı sağlar (Ekici, 2021: 22). Özellikle kamu kurumlarının performans ölçütleri olmadan yönetilmesi, örgütün nereye gittiğini gösteren hiçbir araç olmadan rotasız yolculuğa benzemektedir. Performans ölçüm sistemleri etkili bir şekilde tasarlandığında ve uygulandığında, yöneticilere kendi örgütleri üzerinde kontrol kurmaları için bir mekanizma sağlar. Çıktı, üretkenlik, verimlilik, etkililik,

hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ölçüleri, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların işlemlerini daha etkin bir şekilde yönetmek için kullanabilecekleri bilgileri sağlar. Ayrıca, yöneticilerin başarıyı ödüllendirmesine ve başarısızlığı tekrarlamaktan kaçınmak için düzeltici eylemde bulunmasına yardımcı olur.

Örgütsel performans tarafından desteklenen bilginin yönetimi, “bir örgütteki başarı ve başarısızlık faktörlerinin daha iyi anlaşılmasını ve ayrıca yöneticilerin ölçüm sistemi tarafından sağlanacak bilgi ihtiyaçlarının anlaşılmasını” sağlar (dos Santos Matos, Valmorbida, Martins ve Ensslin, 2019: 81). Örgütsel performans sonucu üretilen sonuçlar bir dizi dış ve iç hedef kitleye iletmek için kullanılabilir ve zaman zaman kuruluşun yönetim organlarının bütçe taleplerini desteklemede veya finansman kuruluşlarına başvurulmasında yardımcı olur. Yüreğir ve Nakıpoğlu’na (2007) göre örgütsel performans örgütlere aşağıdaki faydaları sağlar (Çinibulak, 2020: 31):

- i. Örgüt yöneticilerini, iç ile dış müşterilerin ve paydaşların gereksinimlerinden ve memnuniyet dereceleri hakkında bilgilendirerek örgütün çıktı kalitesine ilişkin özgün değerler oluşturup ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltilmesini sağlamaktadır,
- ii. İşsel süreçlerinin daha iyi algılanmasını sağlamakta ve mevcut süreçlerdeki sorunların tespitine ve süreçlerin iyileştirilmesine katkı sunmaktadır,
- iii. Örgütsel süreçlerin yönetiminde nesnel ve nicel karar verme tekniklerinin birlikte kullanılmasını imkân sağlayıp daha yüksek nitelikte karar verme ortamı yaratmaktadır.
- iv. Örgütün stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemektedir,
- v. Yanlılıktan uzak, objektif bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlayarak çalışanların işlerine yönelik yüksek motivasyon sahibi olmalarını sağlamaktadır,
- vi. Örgütler için planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olmaktadır.
- vii. Örgütlerin iş süreçlerini diğer örgütlerin iş süreçleriyle kıyaslamasını yaparak başarılarını ölçmeye imkân vermektedir,
- viii. Örgütsel performans ölçümü, olası problemlerinin önüne geçerek onların ortaya çıkmadan önce çözümünü sağlamaktadır.

Çalışmada stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişki durumu incelenmiştir. Bu çerçevede çalışmanın anlaşılması açısından örgütsel performansın kavramsal çerçevesi açıklanmıştır. Ancak uluslararası ve ulusal yazında örgütsel performansın performans yönetimin alt başlığı olması ve kamu kurumlarında örgütsel performansın performans yönetimi kapsamında ele alınması nedeni ile performans yönetiminin kavramsal çerçevesine ve uygulamalarına yer verilmiştir.

3.3. Performans Yönetimi

Örgütsel performans sonuçlarının stratejik olarak kullanılması, örgütte daha kapsamlı ve işlevsel hale gelmesi için sürecin kontrollü bir şekilde yönetilmesi gerekir. Performans yönetimi kurumlarda bu sürecin yönetilmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. Performans yönetimi örgütlerin beşerî ve maddi tüm unsurlarının kendileri için ne derece anlamlı olduğunu bulma ve örgütün geçmiş gelecek döngüsünde çizdiği haritanın hedeflere ulaşmasında, bu unsurların katkısını ve güvenilirliğini ölçme, örgütün paydaşlar açısından memnuniyet düzeyini ölçme ve bu bilgilerin örgüt yönetiminde ve karar alma mekanizmalarında kullanılmasıdır.

Tarihsel gelişimi büyük ölçüde ABD’de şekillenen performans yönetiminin kökeni 1950’lerde Drucker tarafından geliştirilen hedefe göre yönetime dayanmaktadır (Ryser, 2019: 91). Literatürde performans yönetimine ilk atıf yapanlardan biri olan Warren (1972) performans yönetiminin “örgüt beklentisi, çalışanların becerisi, geri bildirim, kaynaklar ve çalışanları istenen hedefler için güçlendirme” olmak üzere beş özelliğini vurgulanmıştır (Armstrong, 2017: 17).

Performans yönetimi, “bir planlama ve kontrol döngüsü ile hedefler koymayı ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlamayı” amaçlayan bir yönetim tarzıdır (Vignieri, 2018: 1). Kuruluşun vizyonu doğrultusunda “oluşturulan hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleştirilmesi aynı zamanda çalışanların bu süreçte motive edici bir çalışma ortamı içinde kişisel gelişimleri desteklenerek adil ve ölçülebilir bir sistemle değerlendirilmesi” performans yönetiminin en temel amacıdır (Özer, 2009: 7). Bu amaç gerçekleştiğinde planlanan hedefler, standartlar ve yeterlilik gerekliliklerinden oluşan kararlaştırılmış bir çerçeve içinde örgütsel performansı anlayarak ve yöneterek daha iyi sonuçlar elde edilmesini sağlar (Armstrong, 2017: 5).

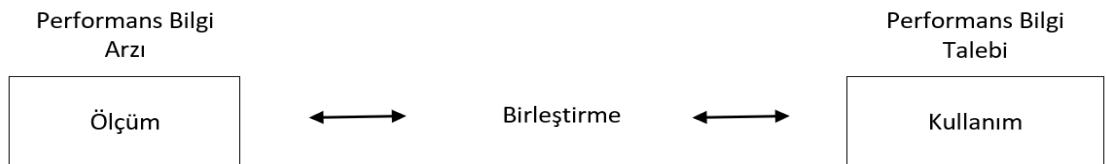
Literatür performans yönetimine ilişkin çalışmalarda özellikle performans bilgisinin kullanımına atıfta bulunur. Örneğin, Aguinis (2019) performans yönetimini “örgütsel

stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan yönetim kararlarını desteklemek için nicel performans bilgilerinin toplanması ve amaca yönelik kullanımı” olarak görür. Poister vd. (2014: 5) ise performans yönetimi çerçevesinin, “kurumsal düşünmeyi stratejik olarak anahtar performans hedeflerine göre düzenler ve karar vermeyi iyileştirmeyi teşvik etmek için performans bilgisinin daha fazla kullanımına” vurgu yapar.

Son dönemde yapılan birçok araştırmada kullanımının örgüt ve yöneticilerin kararlarında çok etkili olduğu dile getirilen performans bilgisi, finansal ve finansal olmayan göstergeler ile ulaşılan çıktı, sonuç ve etkilerini içerir (Dooren vd., 2015: 7; Moynihan, 2008/2010). Ruggiero (2016) yaptığı çalışmada seçilmiş yetkililerin yeterli seviyede performans bilgisi kullanmadıklarını ifade etmiştir. Meyfroodt ve Desmidt (2021: 2) performans bilgisi kullanımının, yöneticilerin paydaşların arzu ettiği yapıcı davranışlarını arttıracak ve örgüte değer sağlayacağını savunmuşlardır.

Performans yönetiminde bilgi kullanımının ve değerlendirmenin örgütün hedeflerine ulaşmasındaki olumlu etkisi kamu kurumlarında yapılan denetlemeler sonucu da ortaya çıkmaktadır. Örneğin; dünyada performans yönetimini ayrıntılı şekilde ele alan ilk dört ülkeden biri olan Avustralya kamu kurumlarında 2013 yılında yapılan denetleme sonucunda; bilgiye değer verme ve bilgiyi kullanmanın olumlu etkisi olarak, birimin performans verilerine uygulanan analitik araçların arttığı gözlemlenmiştir (Jones ve Bouckaert, 2017: 790).

Performans yönetimi performansı ölçme ve değerlendirmenin ötesinde yöneticiyi yönlendirmesi, stratejik iş amaçlı olması, sürekli geri bildirim vermesi açısından bakıldığında, kapsamlı bir geçmiş-şimdi-gelecek vurgusu yapan geniş bir süreç olarak görülmektedir (Aguinis, 2019: 11). Bu süreç insan kaynakları, bütçeleme ve genel yönetim dahil olmak üzere diğer yönetim süreçleriyle bütünleşmeyi gerektirmektedir.



Şekil 2.4. Ölçüm, birleştirme, kullanım

Kaynak: Bouckaert ve Halligan, 2008.

Bouckaert ve Halligan'ın (2008) ilerleyen dönemde Van Dooren ile geliştirdikleri, performans yönetimi sadece ölçümlerin yönetimi ve yaygınlaşması değil; aynı zamanda “yönetim birimleri ile bilgi toplama” (Van Dooren vd., 2010: 6) ve yönlendirme, kontrol ve hesap verebilirlik gibi temel amaçlara sahip olarak performans bilgisinin kritik kullanımını vurgulamaktadır (Dooren vd., 2015). Bouckaert ve Halligan'ın çerçevesine göre ölçüm; arz tarafı olarak da görülebilirken, öngörülen kullanım talep tarafıdır. Arz ve talep, her birine otomatik olarak uyum sağlamayacaktır; bu nedenle, birleştirme her ikisi arasındaki bağlantıyı sağlayarak performans sisteminin güçlendirilmesine yardımcı olur (Dooren vd., 2015: 7). Bu boyutların gereksinimleri karşılanmadıkça, performans yönetimi etkili olmayacak ve hesap verebilirlik sorgulanacaktır (Jones ve Bouckaert, 2017: 766).

Fonksiyon	Tanım	Tanımlayıcı Yaklaşımlar
<u>Strateji</u>	- Stratejiyi bireysel ve takım hedefleri ile ilişkilendirin. - Değerleri ve davranışları sabitleyin.	-Stratejik olarak bütünleşmiş. -Geleceğe yönelik.
<u>Yönetim</u>	-Ödüllendirin. -Ücret artışlarını belirleyin. -Kişisel kararlar verin.	-Geçmişe yönelik. -Geleceğe yönelik.
<u>Bilgi ve Belgeler</u>	-Beklentileri iletin. -Performansı değerlendirin. -Gelişim alanlarını iletin. -Yasal olarak güvence altına alın.	-Geçmişe yönelik. -Geleceğe yönelik.
<u>Bireysel Gelişim</u>	-Düzenli geribildirim verin. -Güçlü ve zayıf yönleri belirleyin. -Bir kariyer planlayın.	-Stratejik olarak bütünleşmiş. -Geçmişe yönelik. -Geleceğe yönelik. -Sürekli.
<u>Personel Planlaması</u>	-Çalışanları doğru kullanın. -Yetenekleri (envanter) belirleyin, tanıtın ve kullanın. -Örgütsel düzeyde geliştirme ihtiyaçlarını değerlendirin.	-Stratejik olarak bütünleşmiş. -Geçmişe yönelik. -Geleceğe yönelik.
<u>Etkinlik Ölçümü</u>	-Kurumsal performansı ölçün. -İK uygulamalarını değerlendirin (eğitim, iş alma, vb.).	-Geçmişe yönelik.

SİSTEMATİK

Tablo 3.4. Performans yönetimi: anlam ve amaç (Aguinis, 2019)

Kaynak: Ryser, L.'ın (2019) çalışmasından araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Teknolojinin gelişmesi ve yeni iş dünyasının zorunlulukları açısından daha çevik ve ekip tabanlı olma, daha az bürokratik hareket etmek için ise geribildirim ve iletişim önemli hale gelmiştir (Franco-Santos ve Otley, 2018: 8). Aguinis (2019) performans yönetiminin öncelikle üstler ve çalışanlar arasında geribildirim ve koçluğun yer aldığı bir iletişim süreci olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan Tablo 3.4.'deki performans yönetiminin tarihsel taslağına göre performans yönetiminin anlamı, örgütün sürdürülebilir başarısına yardımcı olmak için örgütün yapısına uygun şekilde düzenlenen, birbiriyle uyumlu bütünsel bir yönetim süreçleri kümesi olarak görülmektedir (Ryser, 2019: 16).

Performans yönetimi örgütün başarısızlığının hesabını sadece çalışanlara sormamaktadır. Geliştirilen sistem doğrultusunda örgütün başarısızlık sebepleri kurumun her unsuruna mal edilir. Örgüt içerisindeki taraflar bu döngüde “ya beraber kazanmakta ya da beraber kaybetmektedir” (Ateş ve Bektaş, 2020: 24). Çalışanların işini yapması kadar yöneticilerin ve çalışanların maddi ve manevi tüm varlıkların sorumluluğunu yerine getirmesi gerekmektedir.

Performans yönetimi bir örgütün gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlerin stratejik-araçsal ve koordineli uygunluğunu sağlamaya çalışır (van Fenema ve Keers, 2018). Bu açıdan Dessler (2019: 297) performans yönetiminin temel unsurlarını; yön paylaşımı, hedefe uyum, sürekli performans izleme, sürekli geri bildirim, olarak ifade etmiştir. Bu unsurlarla beraber koçluk ve gelişimsel destek-takdir ve ödüller belirli bir döngüde ilerleyen sürecin her aşamasında yer alır. Örgütte uyum ve motivasyonun geliştirilmesi ve kurumun gerçekleştirdiği eylem ile paydaşların beklentilerinin eşleşmesi ve bu durumun süreklilik arz etmesi önemlidir.

Eren vd. (2020: 28) göre performans yönetimi “kamu ve özel sektörde kurumların belirli kriterler çerçevesinde tüm unsurlarının performanslarını en iyi seviyeye çıkarmak, üst düzey çıktı ve sonuç elde edebilmek amacıyla gerçekleştirilen” bir yönetim sürecidir. Eren vd. performans yönetimini tanımlamak yerine onun ne olup ne olmadığının açıklanmasının daha önemli olduğunu belirterek aşağıdaki ifadeleri savunur:

- i. Tek tek çalışanların performansları veya bunların toplamı ile değil kurumun bütüncül performansı ile ilgilenmektedir,

- ii. Esas amaç çalışanların performansının tespit edilmesi değil çalışanların performansının yükseltilmesidir,
- iii. Dar anlamda maddi getiriye arttırmayı değil kurumun değerini arttırmayı amaçlamaktadırlar,
- iv. Çalışanları maddi ödüllerle kuruma bağlamayı değil duygusal bağ oluşturmayı amaçlamaktadırlar,
- v. Çalışanların verilen standartları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinden öte bu standartları da aşacak şekilde fazladan efor sarf etmelerini beklemektedir,
- vi. Belli aralıklarla kontrol edilip düzeltilen bir süreç değil, sürecin her aşamasında hem çalışanların hem yöneticilerin hem de diğer paydaşların etkisine açık dinamik ve canlı bir yönetim eylemidir.

Performans yönetiminin istenmeyen sonuçları konusunda 1950 ve 2017 yılları arasında yapılan 42 çalışmayı inceleyen Franco-Santos ve Otley (2018: 8), performans yönetiminden; “insanların davranışlarını ve performanslarını etkileyerek örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak amacıyla yöneticiler ve çalışanlar tarafından kullanılan bir dizi yönetim ve kontrol mekanizması” olarak bahsetmiştir. Performans Yönetimi, esas olarak (finansal) girdiye dayalı değil, sonuç ve çıktıya dayalı kararlar alan bir yönetim tarzı için merkezi bir araçtır. Performans yönetiminin bir stratejiye ve bazı ülkelerde olduğu gibi yasal bir misyona dayanması gerekir (Buschor, 2013: 4).

Performans yönetimi, vatandaşların, yöneticilerin ve politikacıların giderek daha karmaşık hale gelen devlet faaliyetleri hakkında anlamlı kararlar almalarına izin verecek şekilde hükümetlerin vaatlerini niceliksel olarak belirlemesine ve eylemlerini ölçmesine ve raporlamasına olanak tanır (OECD, 2009). Aynı zamanda performans yönetimi, hükümetlerin vaatlerini nicelleştirmelerine ve eylemlerini vatandaşların, yöneticilerin ve politikacıların giderek daha karmaşık hale gelen devlet faaliyetleri hakkında anlamlı kararlar almalarına olanak tanıyacak şekilde ölçmesini ve raporlamasını sağlar (Pollitt, Bouckaert ve Van Dooren, 2009: 15). Moynihan, Fernandez, LeRoux, Piotrowski, Wright ve Yang (2011: 142), performans yönetiminin hükümeti izlemek ve iyileştirmek için değer açısından tarafsız veya basit bir yol olmayabileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda Bouckaert ve Halligan (2008), performans ölçüm ve yönetim sistemlerinin yanlış bir güvenlik duygusu

sağlayabileceğini ve modernleşen hükümetlerin “aşıl topuğu” haline gelebileceğini savunurlar (Jones ve Bouckaert 2017: 769). Poister, Aristigueta and Hall (2014) ise performans yönetimin özellikle hükümet ve kâr amacı gütmeyen sektördeki yöneticiler için hayati önem taşıdığını savunmuşlardır. Drucker ise doğru ve etkin bir performans yönetimi için aşağıdaki altı maddenin izlenmesi gerektiğini savunmaktadır (Ateş ve Bektaş, 2020: 25):

- i. Kurumun ne olduğu ve ne olması gerektiği ortaya konulmalı,
- ii. İşlev ve misyon tanımlarından net hedefler ve amaçlar elde edilmeli,
- iii. Daha sonra kabul edilebilir asgari sonuçlar tanımlanmalı, son teslim tarihleri belirlenmeli, çalışanların sonuç merkezli çalışmaları ve sonuçlardan sorumlu tutulmaları için öncelikler belirlenmeli,
- iv. Performans ölçütleri belirlenmeli,
- v. Belirlenen ölçümlerden çalışanların kendilerini denetlemeleri ve geri bildirim almaları sağlanmalı,
- vi. Bir amaca hizmet etmeyen veya ulaşılamaz olduğu kanıtlanmış hedefleri ayıklamak için sonuçlar düzenli olarak kontrol edilmelidir.

3.3.1. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi sürecini oluşturan adımlar gerçek ve istenen sonuçlar arasındaki farklılıkları değerlendirme, kritik olan farklılıkları belirleme ve işaret etme (yönetim müdahalesini sağlama), meydana gelen eksikliklerin nedenlerini anlama ve önemli performans boşluklarını doldurmak için eylemler başlatma süreçlerini kapsar (dos Santos Matos, Valmorbida, Martins ve Ensslin, 2019: 71). Goshu ve Kitaw (2017: 396) performans yönetim sistemlerinin on sekiz rolünü aşağıdaki Tablo 3.5.’de ifade etmiştir.

Roller		
-Stratejileri uygulama/yürütme -Odaklanma/hizalama sağlama -Dahili iletişim -Performansı ölçme ve değerlendirme -İlerlemeyi izleme -Planlama	-Harici iletişim -Ödüller -Performans iyileştirme -İlişkileri yönetme -Geri bildirim -Çift döngülü öğrenme	-Strateji formülasyonu -Kıyaslama -Yönetmeliklere uyum -Kontrol -Etki davranışı -Örgütsel öğrenme ve iyileştirme

Tablo 3.5. Performans yönetim sistemlerinin rolleri

Kaynak: Goshu ve Kitaw, 2017: 396.

Performans yönetiminin kurumlarda yaygınlaşması ile beraber ihtiyaçları karşılamak ve etkili bir yönetim sistemi kurmak için performans yönetimi süreci birden fazla aşamaya ayrılmıştır. Bourne vd. (2000) performans yönetim sürecini sistem tasarımı, önlemlerin uygulanması, stratejilerin uygulanmasını değerlendirmek için önlemlerin kullanılması ve stratejik varsayımlara meydan okumak için önlemlerin kullanılması olmak üzere dört aşamaya ayırmıştır (Goshu ve Kitaw, 2017: 396).

Drucker (2005) doğru ve etkin bir performans yönetim süreci	Çevik vd., (2008) Örgütsel Performans Yönetim Süreci	Amstrong (2009:63)' un performans yönetim silsilesi
-Kurumun ne olduğu ve ne olması gerektiği ortaya konulmalı. -İşlev ve misyon tanımlarından net hedefler ve amaçlar elde edilmeli. -Daha sonra kabul edilebilir asgari sonuçlar tanımlanmalı, son teslim tarihleri belirlenmeli, çalışanların sonuç merkezli çalışmaları ve sonuçlardan sorumlu tutulmaları için öncelikler belirlenmeli. -Performans ölçütleri belirlenmeli. -Belirlenen ölçümlerden çalışanların kendilerini denetlemeleri ve geri bildirim almaları sağlanmalı -Bir amaca hizmet etmeyen veya ulaşılamaz olduğu kanıtlanmış hedefleri ayıklamak için sonuçlar düzenli olarak kontrol edilmeli.	-Performans odaklı stratejik planlama. -Örgütsel performans standartlarının belirlenmesi. -Örgütsel performansın ölçülmesi. -Örgütsel performansın değerlendirilmesi, geri besleme ve düzeltmeler.	-Kurumsal misyon ve stratejik hedefler. -Kurum ve departman plan ve hedefleri. -Performans ve gelişim planlaması (performans ölçütleri). -Performans ve geliştirme anlaşması. -(Yeterlilik kanıtı) Eylem-iş, geliştirme ve destek (Performans kanıtı). -Sürekli izleme ve geri bildirim yoluyla yıl boyunca performansı yönetmek. -Resmi inceleme, geri bildirim ve ortak analiz ve ölçme. -Değerlendirme (ödülleri)

Tablo 3.6. Performans yönetimi süreçleri.

Kaynak: Ateş ve Bektaş, 2020: 25-26; Çevik, 2008.

Araştırmacılar performans yönetimini daha yararlı hale getirebilmek için yukarıdaki Tablo 3.6.'da olduğu gibi birbirine benzer, ancak ayrıntılar ile farklılaşan performans yönetim sistemleri geliştirmişlerdir. Stratejik yönetim ile performans yönetimini aynı çizgiye getiren Poister vd., (2014: 37) performans yönetim sistemlerinin tasarım ve uygulama adımlarını aşağıdaki ifade etmektedir:

- Sistemin amacını netleştirin.
- Örgütsel hazırlığı değerlendirin.
- Dış paydaşları belirleyin.
- Sistem geliştirme sürecini düzenleyin.
- Performans yönetimini başlatmak için temel amaçları ve parametreleri belirleyin.
- Performans yönetim sistemi bileşenlerini, performans kriterlerini ve kullanımını tanımlayın.

- vii. Göstergeleri tanımlayın, değerlendirin ve seçin.
- viii. Veri toplama prosedürlerinin geliştirin.
- ix. Sistem tasarımını belirtin.
- x. Gerekirse pilotaj yaptırın.
- xi. Tam ölçekli sistemi uygulayın.
- xii. Sistemi kullanın, değiştirin ve değerlendirin.
- xiii. Sonuçları paydaşlarla paylaşın.

Yukarıda ifade edilen süreçler ile beraber Poister vd., (2014) bu sürecin ölçülerin tanımlanması, raporlama biçimleri ve yazılım uygulamaları açısından yaratıcı bir süreç olduğunu ve bu nedenle kesin bir “tek doğru yolu” olmadığını, kullanacak kişilerin ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Sistem içerisinde sonuçları ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik bir dizi faaliyet, araç ve mekanizma içerir (Vignieri, 2018: 1). Okwir, Nudurupati, Ginieis ve Angelis, (2018) “performans yönetim sürecinin zaman içinde gelişen ve iç ortamdaki değişikliklere uyum sağlayan ve onları karmaşık bir sosyal uyarlanabilir sistem haline getiren çok sayıda birbirine bağımlı unsurdan oluştuğunu” ifade etmektedir. Aynı zamanda Okwir vd. (2018) “süreç içerisinde rol, görev, prosedürel, metodolojik, analitik ve teknik karmaşıklıklar olmak üzere altı karmaşıklık biçiminin gerçekleştiğini” söylemektedir. Bu karmaşıklıklar çözülmezse sistem karar vermekten yoksun hale gelmekte ve gelecekte neyin ölçülmesi gerektiğini, nasıl ölçüleceğini ve yönetileceğini tahmin etmek zorlaştırmaktadır.

3.3.2. Kamu ve Özel Sektörde Performans Yönetimi

Performans yönetimi hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çok boyutlu bir kavram olarak görülmektedir. İki sektör arasındaki temel fark ise, performans yönetimi sistemlerinin özel sektörde finansal noktalara odaklanırken, kamu sektöründe toplumsal hedeflere odaklanmasıdır. Bu durum performans bilgisi kullanımının özel sektörde iç yönetsel kontrole, kamu sektöründe ise dış hesap verebilirliğe yönelmesine neden olmuştur. Bu doğrultuda özel sektör strateji ve performans yönetimini birleştirmede kamu sektörü ise çok sayıda paydaşa hizmet vermede önemli bir yol katetmiştir (van Helden ve Reichard, 2016).

Kamu kurumlarında “performans yönetimi 3E olarak ifade edilen ekonomi, verimlilik ve etkinlik modelini ve girdiler-süreç- çıktılar-sonuç modelini” içermektedir (Hwang

ve Brewer, 2021). Ekonomi, verimlilik ve etkinlik örgüt performansında önemli bir yere sahiptir. Kamu sektöründe performans yönetiminin hedefleri şunlardır (McAdam, Hazlett ve Casey, 2005):

- i. Boyut, maliyet ve işlevler açısından rasyonalizasyon,
- ii. Daha etkili mali sorumluluk sistemlerinin getirilmesi,
- iii. Kamu kurumlarının işleyişinde daha fazla şeffaflık,
- iv. Sektörün beceri tabanının yükseltilmesi ve işlevsel ilkelerinin, prosedürlerinin ve sistemlerinin modernizasyonu,
- v. Performansa dayalı gerçekçi bir ücretlendirme politikasının geliştirilmesidir.

Performans yönetiminin en önemli yönü örgütün tükettiği kaynaklardan dolayı oluşan sonuçları uygun yöneticilere, paydaşlara, müşterilere ve vatandaşlara göstermektir (Poister vd., 2014: 4). Kamu kurumlarında stratejik yönetimin yavaş ilerlemesinin nedenleri “paydaş karmaşıklığı, yöneticilerin suçlamadan kaçınma davranışları ve stratejik yönetimin katma değerden çok çaba sarfetme algısı” olarak görülmektedir (Weiss, 2020). Bu durum performans yönetiminin yaygınlık kazanması açısından da geçerlidir. Birden çok aktörün, özellikle birden çok yöneticinin bulunduğu herhangi bir ortamda, hedef çokluğu ve kafa karışıklığı potansiyeli vardır ve neyin ölçülmesi gerektiği ve hangi ölçütün örgütün başarısını yansıttığı konusunda belirsizlik ve çatışmalar oluşmaktadır.

3.3.3. Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi Uygulamaları

Strateji örgütsel davranışa rehberlik etmek için bir dizi karar verme kuralıdır. Bu kurallar “örgütün mevcut ve gelecekteki performans ölçütleri, örgütün dış çevresiyle ilişkisini geliştirme kuralları, örgüt içindeki iç ilişkileri, süreçleri oluşturmaya yönelik normlar ve örgütün günlük işlerini yürüttüğü kurallar” olmak üzere dört farklı türe ayrılmaktadır (Ansoff vd., 2019: 17). Bu kurallar çerçevesinde gelişen stratejik yönetim ile örgütler faaliyetlerini icra etmektedir. Kurumlarda faaliyetlerin uygulanması zaman zaman zor olsa da bu yapı kamu kurumlarına uygun bir işleyiş sunmaktadır. Kamu sektöründe bu işleyiş temelde topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir olmanın bir yolu olarak görülmektedir. Kurumlarda şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için özellikle “performansın kurumun yönetim uygulamalarına ve prosedürlerine dâhil edilmesi” gerekmektedir (Jones ve Bouckaert, 2017: 789). Bu durum kamu sektöründe birçok ülkede farklı uygulamaların ortaya

çıkmasına neden olmaktadır. Kıta Avrupası, performans yönetimi yaklaşımını daha tereddütlü bir şekilde benimserken Amerika Kıtası daha ılımlı yaklaşmaktadır. Çalışmanın bu kısmında sırasıyla Türkiye, ABD, Birleşik Krallık, Almanya, Fransa, İtalya, Çin, Japonya ve Avusturalya’da performans yönetimiyle ilgili uygulamalar kısaca ifade edilmektedir.

Türk kamu yönetimi tarihinde işin çeşitli değerlendirme sistemleri olsa da performans yönetimi olarak kurumsal bir hal alması yakın zamana dayanmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda terör olayları, siyasi ve ekonomik sıkıntılar nedeni ile performans ile ilgili çalışmalar yetersiz kalmıştır. 2000’li yıllardan sonra tanımlanmaya başlanan bu sistem 2010’ yıllarda uygulanmaya başlamış ve günümüzde stratejik yönetim ile beraber kurumsal bir hal almaya başlamıştır. Bu gelişmelerde 1980’lerde ABD ve Avrupa ülkelerinin uygulamaya başladığı yeni kamu yönetimi anlayışının etkisi büyüktür (Uygun ve Göküş, 2020: 8).

Akman ve Akman (2020) yakın dönemde Türk kamu kurumlarında performans yönetiminin hukuki gelişimini ve bu doğrultuda gerçekleşen faaliyetleri beş adımda açıklamaktadır. İlk olarak 1996 yılında 832 sayılı Sayıştay Kanunu’na kamu kurum ve kuruluşları üzerinde performans denetimi yapma yetkisi verilmesi ile denetimi altında bulunan kurumların kaynakları verimli etkin ve tutumlu kullanıp kullanmadıklarının kontrol edilmesi sağlanmıştır. Sayıştay TBMM adına kamu kesiminde performans denetimi yapan bir kurum olsa da bu durum uzun yıllar tartışılmıştır.

İkinci adımda Dünya Bankası ile “1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşmasının” imzalanması (2001) stratejik yönetimin kamu sektöründe yaygınlaşmasında etkili olduğu gibi performans yönetiminin de hem tanınmasını hem de stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlamıştır. Ancak bu bütünleşmenin itici gücü 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Bu kanun ile önceden belirlenmiş göstergelere dayalı performans ölçümü, kaynak tahsislerinin stratejik planlar ve performans göstergelerine dayandırılması, performans programları hazırlanması, bütçelerin performans göstergelerine uygunluğu ve bu göstergelerin Cumhurbaşkanı tarafından onaylanması gibi hususlar performans yönetiminin yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Üçüncü adımda 2004 yılında TBMM’de kabul edilen ancak yasalaşmayan 5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanunu ve

yine aynı dönemde çıkarılan 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu (2004), 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (2005) performans yönetiminin yerel yönetimlerde yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Dördüncü adımda performans yönetimi kurumlarda yaygınlık kazanmaya başlamış sağlık eğitim ve emniyet gibi alanlarda pilot uygulamalar gerçekleştirilmiş ve rütbe terfileri ve sicil değerlendirmeleri ile ilgili yeni mevzuat ve düzenlemelere gidilmiştir. 2011 yılında memurların sicil notu üzerinden terfilerinin sağlanmasında ceza almamış olmaları da şart olarak gösterilmiş ve para mükafatı vb. performans güçlendirme çalışmaları yapılmıştır.

Beşinci adımda 2010 yılında çıkarılan 6058 sayılı Sayıştay Kanunu ile önceki kanunda yer alan maddeler tekrar düzenlenmiş ve bu kapsamda 2011 yılında yayınlanan “sayıştay denetim yönetmeliği” ile düzenlilik ve performans denetimleri ile üçüncü bir denetim türü olarak “etkililik, ekonomiklik ve verimlilik denetimi” eklenmiştir. Literatürde “Türk kültüründe kişisel ilişkiler önemli bir rol oynadığından, geçerli, güvenilir ve adil performans ölçümü sağlayan sistemlerin uygulanması önemli bir zorluk” olarak görülmektedir (Agunius 2014: 24).

Amerika Birleşik Devletleri “Hükümeti Yeniden Keşfet” adı altında tüm federal yürütme dallarında uygulanan performans yönetimi rejimi üzerindeki bürokratik kontrolünü güçlendirmek için 2002’de özellikle üç farklı kurumsal hesap verebilirlik sürecini içeren (performans bilgisi, değerlendirme ve sonuç), Performans Değerlendirme Derecelendirme Aracı’nı (PART) kurmuştur (Han, 2020: 934). Bu sistem kamu örgütlerinde yüksek performansı daha fazla bütçe ile ödüllendirirken, düşük performansı daha az bütçe ile cezalandırmaktadır.

Birleşik Krallık, Avrupa’da performans yönetimi doktrinini ilk benimseyen ülkedir. 1980’lerde Thatcher’ci reformlar, özelleştirmeye ve kamu sektörünün boyutunu küçültmeye odaklandı. Bununla birlikte, 1990’ların sonlarında vurgu, özelleştirmeden hükümet içindeki değişen yönetim uygulamalarına kaydı. Bu gelişmeler “İngiltere’nin 1997’de strateji odaklı performans yönetimini yerel yönetimlere dayatan Yerel Yönetim Modernizasyon Gündemi’ni (LGMA) aşamalı olarak uygulamaya koymasını” sağladı (Favoreu, Carassus ve Maurel, 2015: 438). Bu gündemin “En İyi Değer olarak adlandırdığı performans yönetimi sistemi yerel yönetimler tarafından hemen benimsenmiş ve birçok sistemsal ve politik değişimi de beraberinde

getirmiştir” (Laffin, 2008: 118). Performans yönetimi “sosyoekonomik, politik ve yasal eğilimler gibi daha geniş toplumsal sorunlardan açıkça etkilenen yerleşik kurumsal bir uygulama şekline dönüşmüştür” (Agunius, 2014: 24). Bu durum “performans yönetimini yukarıdan aşağıya bir tasarım, hedefler, hizmet standartları ve performans değerlendirmeleri ile oldukça ayrıntılı hale” getirmiştir (Van Dooren ve Hoffmann, 2018: 6).

Almanya’da performans yönetim sistemleri “uzun vadeli hedefleri vurgular ve genellikle kısa vadeli bir odaklanmaya sahip” değildir (Agunius 2014: 24). Ancak araştırmacılar “Almanya’da idari yasal kültürün performans yönetimi sistemine uygun olmadığını düşünmekte ve bu durumun uygulamaların çoğunun yerel ve şehir düzeyinde gerçekleştirilmesine neden olduğunu” ifade etmektedirler (Dooren ve Hoffmann, 2018: 7).

Fransa’da “2001 yılında ilan edilen ve 2006 yılında aşamalı olarak hem merkezde hem de yerel yönetimlerde uygulanabilecek şekilde performans bütçeleme planına dönüşen Loi Organique ve aux Lois de Finances (LOLF), performans ve sonuç odaklı bir yönetimin kurulmasının yanı sıra stratejik hedeflerin” ve planların tanımlanmasına ve gerçekleştirilmesine odaklanmışlardır (Favoreu, Carassus ve Maurel, 2015: 438; Van Dooren ve Hoffmann, 2018: 6). Bu gelişmelere rağmen “Fransa’da performans yönetimi sisteminde çalışan eğitimi ve gelişimine yatırım yapmak için yasal gereklilikler ve bireysel hesap verebilirliği vurgulama ihtiyacı gibi bağlamsal sorunlar” ortaya çıkmıştır (Agunius 2014: 24).

İtalya’da performans yönetimi hükümet genelinde benimsenmesinden ziyade özellikle sağlık ve eğitim sektöründe yasal girişimlere ve performans finansmanına dönüşmüştür. Bu durum “Almanya’da olduğu gibi performans yönetiminin yerel yönetimlerle başlayan ve ardından bazı bölgesel ve merkezi kuruluşlar tarafından takip edilen, öncelikle aşağıdan yukarıya bir süreç olarak” gerçekleşmiştir (Dooren ve Hoffmann, 2018: 7).

Çin kamu kurumları 1990’ların başından itibaren işlevsel bir ödüllendirme ve terfi sistemi kurmak için performans yönetimi çalışmalarını başlatmıştır. 1995’te kurulan “nesnel sorumluluk sistemi” olarak resmi hale gelen çeşitli performans yönetimi sistemleri denenmiştir. “2003 yılında kamu kurumlarında performans yönetiminin bir değer olduğu düşüncesi konuşulduktan sonra 2008’de ilk kez performans yönetimi

resmi bir belge haline” gelmiştir (Burns ve Zhiren, 2010: 9). Çin kültüründe “yaş, kıdeme saygı ve sosyal uyuma verilen önem performans yönetimi sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve hızlı bir şekilde benimsenmesini” sağlamıştır (Agunius 2014: 25).

Japonya 1997’de gerçekleşen Asya para birimi krizinden çok etkilenmiş; ancak bu durum özelleştirme odaklı yeni kamu yönetimi reformlarını hızlandırmış ve özellikle 2000’li yıllarda merkezde işlevsellik kazanmayan uygulamalar yerel yönetimler tarafından benimsenmeye başlamıştır. Bu durum özellikle “halka dayalı yönetim sloganı ile performans yönetimi ve tahakkuk esaslı muhasebenin getirilmesine” neden olmuştur (Ishihara, 2022: 1657). Japonya’daki “performans yönetimi sistemleri, sonuçların zarara olan davranışlarını vurgulama eğilimindedir” (Agunius 2014: 25). Aynı zamanda çoğunlukla uzun vadeli potansiyeli vurgular.

Avustralya’da performans yönetim sistemleri “Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’ta olduğu gibi, performansın belgelenmesini, fırsat eşitliğine ilişkin hususları ve yasal süreç konularını içermek” eğilimindedir (Agunius 2014: 25). Jones ve Bouckaert, (2017) “Avustralya’da federal sistemlerde yaptıkları çalışmada performans yönetiminin hesap verebilirliğin güçlendirilmesine sınırlı seviyede katkı gösterdiğini tespit etmiş ve örgütün tarihinin, liderliğin, değerlerin, politik ve kültürel faktörlerin bu ilişkide belirleyici rol oynadığını” ifade etmektedir.

Ülkeler arasında yapılan performans yönetimi reformlarına bakıldığında “özellikle; gelişime yönelik sık gayri resmi geri bildirim, daha esnek performans yönetimi süreçleri, teknolojinin entegrasyonu, uzaktan çalışma düzenlemeleri, güven ve işbirliği konuları” vurgulanmıştır (Varma, Budhwar ve DeNisi, 2023). Kamu yönetiminde bu reformlara çoğunlukla yerel yönetimler öncülük etmiştir. Bu durum yapılan uygulamaların ve birçok performans yönetimi aracının işlevsel hale gelmesini sağlamıştır.

3.4. Stratejik Yönetim Duyarlılığı ve Örgütsel Performansa Yönelik Çalışmalar

Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında stratejik yönetim duyarlılığı kavramının Atas’ın (2019) stratejik yönetim duyarlılığı ölçek çalışması dışında kullanılmadığı, örgütsel performansın ise stratejik anlamda çok sayıda kavram ile ilişkisini inceleyen birçok çalışma olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim duyarlılığının bir kavramla ilişkisini inceleyen bir çalışma olmasa

da benzer içeriğe sahip olduğu düşünölen stratejik yönetim süreci, stratejik yönetim uygulamaları, stratejik yönetim olgunluğu, stratejik planlama gereklilikleri, stratejik planlama, orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri ile örgötsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Literatürde aynı zamanda stratejik planlamanın, stratejik planlama uygulamalarının, stratejik liderliğin ve stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Stratejik liderlik konusunda yapılmış tezlerin özel işletmelerde, eğitim ve sağlık sektöründe yoğunlukta olduğu ve konunun özellikle 2018'den sonra daha fazla çalışılmaya başlandığı tespit edilmiştir (Ertürk ve Gökçe, 2019: 179). Ulusal ve uluslararası yazında farklı sektörlerde yapılan çalışmaların bir kısmından aşağıda bahsedilmektedir. Çalışmanın kamu kurumlarında yapılması ve yöneticilerin farkındalığını arttırmak amacıyla ilk olarak kamu kurumlarında stratejik yönetim sorunları üzerine yapılan çalışmalar ele alınmıştır.

Erkan'ın (2008: 187,192,193) kamu kuruluşlarını stratejik planlama sürecini etkileyen faktörler ile ilgili yaptığı çalışmaya belediyelerden, üniversitelerden ve diğer kamu kuruluşlarından oluşan 95 kurumdan 2241 orta/üst düzey yönetici katılmıştır. Çalışma sonucunda stratejik planlamanın hazırlık aşamasına önem verilmesi, personelin niteliği yanında stratejik yönetim ve planlama gibi konularda belli bir kapasitenin oluşmasına yönelik eğitim çalışmaları yapılması ve yönetici personelin istihdamında hizmetin gerektirdiği eğitime sahip personelin bulunması konusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bununla birlikte örgütte stratejik plana olan direncin aşılması için yöneticilerin çalışanlarla devamlı iletişim halinde olması ve stratejik planların katılımcı bir bakış açısı ile hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Kırılmaz (2013: 248-252) İçişleri Bakanlığı'nın stratejik yönetim sistemi ile ilgili yaptığı incelemede aşağıdaki hususları tespit etmiştir:

- i. Ölçülebilir performans göstergelerini belirlemede çektikleri güçlükler nedeni ile plan ve programların bir çeşit niyet listesine dönüştüğü,
- ii. Stratejik plan, performans programlarının yasal bir zorunluluk olarak hazırlandığını, ancak her geçen gün farkındalığın arttığı,
- iii. Stratejik yönetim uygulamalarının kurumda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasına katkısı olacağı,

- iv. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde elektronik sistemlerin entegrasyonunun sağlanması,
- v. Birim amirlerine bütçe hazırlık ve uygulama süreçlerinde daha fazla inisiyatif tanınması gerektiği,
- vi. Stratejik yönetim uygulamalarının yenilik ve değişiklik getirdiği
- vii. Stratejik planlamanın bir son olarak değil bir başlangıç olarak görülmesi gerektiği,
- viii. Stratejik planların karar süreçlerinde bir kaynak ve yol gösterici bir rehber olarak değerlendirilmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Songür (2015: 73-75) çalışmasında kamu kurumlarında stratejik yönetim kültürünün oluşturulması için aşağıdaki kilit unsurları ifade etmiştir:

- i. Üst yönetimin süreci sahiplenmesi,
- ii. Planların uygulanabilirlik düzeyinin yüksek olması,
- iii. Çalışanların sürece katılımının artırılarak katılımcılık kültürünün oluşturulması,
- iv. Stratejik planlar, performans programı ve bütçe arasındaki uyumun sağlanması,
- v. Kurumlararası bilgi paylaşımı, karar alma süreçlerinde stratejik planların kullanılması,
- vi. Örgüt içerisinde izleme ve değerlendirme sistemi kurulmasıdır.

Akçakaya (2016) İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planları üzerine yaptığı inceleme çalışmasında stratejik planlama aşamasına, performans esaslı bütçelemeye, izleme ve raporlamaya ilişkin aşağıdaki sorunları tespit etmiştir:

Stratejik planlama aşamasındaki sorunlar

- i. Stratejik yönetim süreçlerini yöneten personelin yetenek ve uzmanlık alanları ile ilgili yeterli bilgi sunulmadığı, stratejik görev ve sorumluluğun kişilere zimmetlenmediği,
- ii. Yöneticinin sürekli süreci takip etmesini sağlayan stratejik yönetim süreçlerini içeren veri havuzunun stabil durumlarda çalışması devamlı işlevsel kullanılmaması

- iii. Stratejik yönetim bilincinin oluşmasını sağlayıcı bilgilere yer verilmediği
- iv. Vizyon misyon ifadelerinin kısa vadede değişikliğe uğradığı, istikrarlı olmadığı
- v. Vizyon ve misyon ifadelerinin temel değerlerle uyum seviyesinin yeterli düzeyde olmadığı
- vi. GZFT analizi yapılmış, ancak analiz sonucu oluşturulan stratejilerle ilgili idame, değişim, savunma vb. stratejiler geliştirilmemiştir.
- vii. Literatürde büyük resmi görmeyi sağlayan araç olarak nitelendirilen PESTLE analizinin kullanılmadığı
- viii. İç çevre analizinin yapılmasında gelecekte meydana gelebilecek ekonomik, sosyal, kültürel, yasal, teknolojik, işlevsel, yapısal vb. değişikliklerin dikkate alınmaması,
- ix. Paydaş analizinin yeterli seviyede uygulanmaması
- x. Stratejik planlara vatandaş katılımına yönelik uygulama ve faaliyetlerin yansıtılmadığı
- xi. Vatandaş algısı ve memnuniyeti anketlerinin yetersizliği
- xii. İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim bilincine sahip personel bilgilerine veya nicelik ve niteliklerine yer verilmediği
- xiii. Stratejik planlarda üst planların çizdiği stratejik çerçeveye yer verilmemesi nedeni ile planlar arası hiyerarşide, eş zamanlılık sorunu ortaya çıktığı
- xiv. Örgütün orta ve uzun vadedeki konumuna önem verilmemiş, bu durum motivasyon aracı olarak kullanılmamıştır.

Performans esaslı bütçelemeye ilişkin sorunlar

- i. Stratejik yönetim sürecine ait performans göstergelerinin farklı yıllarda değerlendirmeye tabi tutulmadığı,
- ii. Hedeflenen ve gerçekleşen mukayesesinde performans göstergelerinin başarı oranları arasında örgütsel performansı etkileyecek seviyede farklılık olduğu,
- iii. Beş yıl vadeli stratejik planlara karşılık, bir yıllık bütçe ve iki yıllık tahmini bütçe hazırlandığı,
- iv. Ayrılan kaynak paylarına göre stratejik planlarda önceliklendirmenin yapılmadığı,
- v. Stratejik plan ve bütçelerde temel hizmet alanlarının birebir eşleşmemesi,

- vi. Stratejik planlar çerçevesinde belirlenen mali kaynak ihtiyacı ile bütçeden ayrılan payın birebir eşleşmemesi,
- vii. Stratejik plan ile bütçe arasında uyumsuzluk olması,
- viii. Performans esaslı yatırım, hizmet programları ve bütçeler arasındaki uyumsuzluk,

İzleme ve raporlamaya ilişkin sorunlar

- i. Belirlenen performans göstergelerinin değerlendirmeye tabi tutulmadığı faaliyet raporunda düşük seviyede yansıtıldığı,
- ii. Stratejik planda ve performans programında yer almayan göstergelerin değerlendirmeye alınmasıdır.

Bozkurt (2017) Türk kamu yönetiminde kurgulanan stratejik yönetim anlayışının genel olarak değerlendirilmesi amacı ile yaptığı çalışmaya, X kurumunda Mali Hizmetler Uzmanı/Uzman Yardımcısı, Şube Müdürü, Hukuk Müşaviri/Avukat, Daire Başkanı/Başkan Yardımcısı, İç Denetçi, Müfettiş/Müfettiş Yardımcısı olarak çalışan 252 personel katılmıştır. Araştırmada anket yolu ile katılımcıların stratejik yönetime bakışı, stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği ve kamu yönetimine katkısına ilişkin görüşleri elde edilmiştir. Elde edilen veriler bilimsel kaynaklar ve mevzuat ile beraber incelendiğinde kamu kurumları ile ilgili aşağıdaki değerlendirmelerde bulunulmuştur:

- i. Strateji kavramını ve stratejik yönetim anlayışının kavrandığı,
- ii. Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın eş anlamlı olarak görüldüğü,
- iii. Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının henüz tam olarak içselleştirilmediği,
- iv. Stratejik plan, performans programı, bütçe ve faaliyet raporlarının stratejik yönetimin uygulanmasında işlevsel olduğu,
- v. Strateji geliştirme biriminin ve üst yöneticinin stratejik yönetimdeki rolünün bilinmediği,
- vi. Stratejik plan, performans programı ve bütçenin katılımcı bir yöntemle hazırlanmadığı,

- vii. Stratejik yönetim sürecinin izleme/değerlendirme aşamasında iç denetçilerin ve müfettişlerin rollerinin yetersiz olduğu ve etkili bir şekilde gerçekleştirilemediği,
- viii. Stratejik yönetimin uygulanabileceğine yönelik inancın yüksek olduğudur.

Kamu kurumlarında stratejik yönetim duyarlılığı ile ilgili yapılan çalışmalar yöneticilere rehberlik edecek ve yaptığı hataları düzeltmelerini sağlayacaktır. Literatürde Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisini inceleyen çalışma bulunamadığı için stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel veya kurumsal performans ile ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir.

Birinci (2012) çalışmasında stratejik yönetim ile ilgili planlama, uygulama ve kontrol aşamalarında mevcut uygulamalardan kaynaklanan eksiklikleri tespit ederek neler yapılması gerektiğini ortaya koymayı ve üniversitelerdeki stratejik yönetim sürecinin üniversitelerin performansını hangi oranda etkilendiğini bulmayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 890 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda devlet üniversitelerinde stratejik planlamanın ve stratejik kontrolün örgütsel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ancak vakıf üniversitesinde performans üzerine etkilerinin olmadığı ve her iki üniversite türü için, stratejik uygulamanın performans üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda çalışmada “üniversitelerde stratejik yönetim uygulamalarının daha başarılı olmasına yönelik çözüm önerilerinin” neler olduğu sorusu sorulmuş ve katılımcılar daha yetkin yöneticilerin iş başına getirilmesinin, doğru iletişim ile koordinasyonun sağlanmasının ve şeffaf olunmasının idari sorunlar karşısında çözüm olacağını ifade etmişlerdir.

Polat (2015) çalışmasında stratejik planlamanın, kurumsal performansa etkisini elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla ilk kez 2009-2014 döneminde stratejik planlama yapan Esenler Belediyesi’nde çalışan başkan yardımcısı, müdür, şef ve performans temsilcisi konumunda olan yönetsel personelden 2009 yılında 81 ve 2014 yılında 63 kişiye aynı anket uygulanmıştır. Çalışma sonucunda ilk kez 2009-2014 döneminde stratejik planlama yapan Esenler Belediyesi’nin kurumsal performansının 2009 yılında % 72,7’lik oranında olduğu ve 2014 yılında % 15,5’lik bir artış ile kurumsal performansın % 88,2’ye ulaştığı tespit edilmiştir. Kurumsal performansta stratejik

planlama yapıldıktan sonra oluşan bu artış stratejik planlamanın kurumsal performansı etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Akıl (2015) çalışmasında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada 20 devlet üniversitesinin her birinde mevcut olan strateji geliştirme birimlerinde görev alan 120 yönetici ve çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler değerlendirildiğinde stratejik planlama uygulamalarında ve kurumsal performansta katılımcıların eğitim düzeyinin ve çalışma süresinin farklılık göstermediği, stratejik planlama uygulamalarının kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Rosenberg Hansen ve Ferlie (2016: 15), İngiltere ve Danimarka’da kamuya ait sağlık ve eğitim kurumlarında yaptıkları araştırmada, kamuda stratejik yönetimin uygulanmasında etkili olan üç faktör belirlemişlerdir. Bu üç faktör; yönetim özerkliği, performans temelli bütçeleme ve uygulanması ve pazara benzer koşulların kamu kurumlarında bulunması oranlarının yüksekliğidir.

Karagöz (2016) çalışmasında stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkilerini saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Karaman’da çeşitli bankalarda çalışan 74 personele uygulanan anketler sonucunda stratejik planlama ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Düzgün ve Ataman (2018) çalışmasında “stratejik liderlerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performansı nasıl etkilediğini belirlemeyi” amaçlamışlardır. Araştırma kapsamında İSO 500’e giren ve imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yönetici konumundaki kişilerle yapılan mülâkatlarla yapılmıştır. Sonuç olarak 37 üst düzey yöneticiden elde edilen veriler sonucunda stratejik liderlerin sosyal sermayeyi kullanmaları durumunda performansı olumlu yönde etkiledikleri sonucuna varılmıştır.

Ghafor (2018) çalışmasında hastanenin sağlık hizmeti performansını iyileştirmek için belirli bir faktör olarak stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Erbil’de özel hastanelerde çalışan 102 hastane yöneticisinden elde ettiği verilerin sonucunda stratejik planlama ile örgütsel performans arasında kesin ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Özdoğan (2018: 133) Stratejik yönetimi ilk uygulayan güvenlik birimi olan Emniyet Teşkilatı'nda yaptığı inceleme çalışmasında tehditlere karşı koyma, terörle mücadele vb. süreçleri yönetmek için olayların arkasındaki gerçek nedenleri görmede stratejik yönetimin etkili olduğunu ifade etmiştir. Çalışmasında terör saldırısı vb. eylemlere karşı halkın “devlet bunu neden öngöremedi” derken normal hayatta herhangi bir takip sistemi ile karşılaştıklarında “devlet benim özgürlüğüme müdahale ediyor” şeklinde düşündüğünden bahsetmiş ve vatandaş ile ortak bir yol bulunması gerektiğini vurgulamamıştır. Bu durumda paydaş analizi, vatandaştan devamlı geri bildirim almak ve bilgi paylaşımı önemli hale gelmektedir. Sonuç olarak stratejik yönetimin özellikle değişimi yönetme yeteneğinin asimetrik tehditlerle mücadele gücünü arttırdığını değerlendirmektedir.

Samada, Alghafisa ve Al-Zuman (2018) tarafından kamu kurumlarında 291 memurun katılımı ile yapılan araştırma sonucunda; kurum kültürünün stratejik planlama ve uygulamadan etkilendiği ve örgütsel performansın en önemli tetikleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda stratejik yönetim süreci örgütsel performansı arttıracak kritik bir süreç olarak değerlendirilmiştir.

Gürbüz (2018) çalışmasında stratejik planların Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını araştırmıştır. Bu kapsamda 3 dönem stratejik plan hazırlayan 49 adet belediye içinden yerel seçim dönemleri sonrası olan 2006 – 2009, 2010-2014, 2015-2019 dönemlerinde stratejik plan düzenleyen 8 adet belediyeye (Bursa, Diyarbakır, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu, Amasya) ait 24 adet stratejik plan incelenmiştir. Çalışma sonucunda yerel yönetimlerin stratejik planları hazırlarken bilgi ve deneyimlerini zamanla arttırdıklarını, misyon, vizyon ve temel değerlerin günün şartlarına göre güncellendiğini tespit etmiştir. Aynı zamanda kaynak tahsislerinin güncel koşullara göre sürekli revize edilmesi, hedef kaynak uyumu, performans göstergelerinin ölçülebilir olması yönüyle belediyelerin stratejik planlamayı kurumsal bir kültür haline getirmeye başladıklarını değerlendirmiştir.

Bayar (2019) çalışmasında stratejik planlama gereklilikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide etkin yönetimin aracı rolünü araştırmıştır. Bu kapsamda özel sektörde bulunan 379 şirket yöneticisine anket uygulamıştır. Yapılan anketlerde üst yönetimin stratejik yönetim gereklerini ne derece uyguladığı ve örgütsel performansın

ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda Stratejik planlama gereklerinin örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Açıkgöz'ün (2019) çalışmasının amacı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda görev yapan personelin stratejik yönetim konusundaki bilgi düzeylerini, farkındalıklarını, algılarını analiz etmek, katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadeler ve alt boyutlarına katılım düzeyi ile demografik özellikleri arasında ilişkinin yönünü ve derecesini araştırmaktır. Stratejik yönetim uygulamaları, bu uygulamaların etkinliği, kamu yönetimi disiplinine katkıları ve kamuda stratejik yönetim etkinliğinin artırılmasına yönelik önerilerin neler olabileceğini araştırmaktır. Bu kapsamda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda çalışan 282 personele anket uygulanmıştır. Stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili ifadeler verilen cevapların katılımcıların cinsiyetine, yaşına, eğitim düzeyine, çalışma süresine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Alsubayee (2019) Uluslararası Liderlik ve Gelişim Akademisi'nde bulunan 180 kişi ile yaptığı çalışmada örgütsel davranışın gerçekleştirilmesinde stratejik liderin rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Anket sonuçlarına bakıldığında kuruluşun performansını artırmak için örgütsel davranış ile liderin davranışı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada “çalışanların performansını artırmaya yönelik olumlu bir düşünce geliştirmek, iş akışlarını kontrol etmek, yeni fikirler ile kapasiteyi arttırmak ve sorunları çalışanlarla tartışmak” stratejik liderlerin örgütsel performans üzerindeki etkisinde aracı davranışlar olarak değerlendirilmiştir.

Njie (2019) stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için Türk Eğitim Vakfı 103 çalışanı ile yaptığı araştırmada stratejik yönetim uygulamalarının finansal ve finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Güneydoğu Nijerya'daki imalat firmalarında 300 çalışan ile yapılan ampirik araştırmada stratejik yönetimin kapsamı içinde olan stratejik hedeflerin, strateji formülasyonunun, strateji uygulamaları ve stratejik değerlendirmelerin örgütsel performans üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Phina, 2020).

Gökçek (2020) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı yarı özerk kurumlar olan kalkınma ajanslarında çalışan 219 uzman personel ile yaptığı araştırmada stratejik yönetim süreçlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada stratejik yönetim süreçleri olarak stratejik planlama, stratejik örgütlenme, stratejik uygulama, stratejik kontrol ve stratejik esneklik belirlenmiştir. Çalışma sonucunda stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik esnekliğin kurumsal performans üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, stratejik örgütlenme ve stratejik kontrol fonksiyonlarının kurumsal performansı artırma açısından etkili olduğu ve stratejik yönetim sürecinin bir bütün halinde kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda çalışmada stratejik yönetim süreci aşamalarının kendinden sonra gelen tüm stratejik yönetim süreci aşamaları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Alkan (2021: 82) “Türkiye’de Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Uygulanabilirliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” isimli makalesinde kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasını engelleyen hususlardan en önemlilerinin; aşırı merkezi yapı, politik etkiler, kamu personelinin stratejik bilince sahip olmaması, özellikli konularda profesyonel danışmanlık hizmeti alınmaması, stratejik planlamanın kâğıt üzerinde kalması ve bu planların farklı nedenlerle (kaynak eksikliği, siyasi çekişmeler, merkezi yönetimin yeterli bilgi sahibi olmaması vb.) hayat geçirilmesinde yaşanan aksaklıklar olduğunu ifade etmiştir.

Jihad’ın (2021) Bağdat Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi’ndeki 150 öğretim üyesi ile yaptığı araştırmada stratejik planlamanın tüm öğelerinin, kurumsal performansın artırılmasında büyük bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmaya katılan öğretim üyelerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim yeterliliği ve hizmet yılı gibi özelliklerinin stratejik planlama ve kurumsal performans ile ilişkisinin incelenmesi sonucunda cinsiyet ve hizmet yıllarının stratejik planlama ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Aksoy (2021) Stratejik yönetim olgunluğunun örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Savunma Sanayii Başkanlığı veya firmalarda görev alan, farklı yönetsel seviyelerdeki 201 katılımcı ile anket ve mülakat yapmıştır. Çalışmasında Türk Savunma Sanayinde; liderlik, stratejiye verilen önem, performans yönetimi,

alışan tutumu ve sürdürülebilirlik boyutlarından oluşan stratejik yönetim olgunluğu algısının örgüt performansının göstergelerinden rakiplere göre başarı, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı algısını anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Kaymakçı (2022) alışmasında özel lise ve orta ğretim kurumlarında stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bu ilişkide çalışan memnuniyetinin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada bağımsız değişken kurumda uygulanan stratejik yönetimin planlama, uygulama, izleme/kontrol ve esneklik boyutlarını içeren ifadelerden oluşur. Çalışma verileri İstanbul ili genelinde 39 ilçede çalışan 432 yönetici ve öğretmenden anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışma sonucunda stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasında güçlü orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ve stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Mohammed (2022) stratejik yönetim sürecinin örgütsel performans verimliliği/etkinliği üzerine etkisi ve evre koşullarının moderatör rolünü incelemiştir. alışmasında rgtsel performans boyutları ile ilişkisini incelemek amacıyla, stratejik yönetim süreci kapsamında strateji oluşturma, strateji uygulama, izleme ve değerlendirme olmak üzere üç boyut belirlemiştir. Bu kapsamda Kuzey Irak'ta Erbil kentinde kamuya ait içme suyu idaresinde çalışan 450 yöneticiye anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre stratejik yönetim süreci aşamaları ile örgütsel performans boyutları (verimlilik ve etkinlik) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, stratejik yönetim süreci aşamalarının örgütsel performans boyutları (verimlilik ve etkinlik) zerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma aynı zamanda strateji uygulama ve izleme/değerlendirmenin verimlilik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu ancak strateji oluşturma ile verimlilik arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada yöneticilerin demografik özellikleri ile değişkenler arasındaki farklılıklar incelenmemiştir.

Uluslararası ve ulusal literatürde incelenen çalışmalara bakıldığında stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans ile bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki durumunu belirlemek amacı ile dördüncü bölümde hipotezler geliştirilmiş, analizler yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.



4. STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞININ ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLE İLİŞKİSİNİ İNCELEYEN BİR ÇALIŞMA

Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla hazırlanan çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, modeli, hipotezleri, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, yöntemi, bulguları ve değerlendirilmesinden bahsedilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacı; kamu kurumlarında stratejik planlama birimlerinde çalışan ve görevi gereği planlama faaliyeti yapan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ile örgütsel performans arasındaki ilişki durumunu ortaya koymaktır. Bu kapsamda belirtilen temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları aşağıdaki biçimde belirlenmiştir:

- i. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenen demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak,
- ii. Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- iii. Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmek,
- iv. Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ne düzeyde ilişki olduğunu tespit etmek,
- v. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ile örgütsel performans arasında ne düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymak,
- vi. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı alt boyutları ile örgütsel performans alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek,
- vii. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerinde ne düzeyde etkili olduğunu ortaya koymak.

Türkçe literatürde stratejik yönetim ile ilgili çok sayıda çalışma olduğu ancak stratejik yönetim duyarlılığı ile ilgili sadece bir doktora tezinin bulunduğu görülmüştür. Ülkemizde strateji geliştirme biriminde çalışan yöneticilerin stratejik yönetime bakış açıları, stratejik yönetimi uygulama biçimleri, konuya ilişkin duyarlılıkları ile örgütsel

performans arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktalardan yola çıkılarak gerçekleştirilen çalışmanın önemi üç başlıkta özetlenebilir:

- i. Literatürde hâlihazırda az sayıda çalışılmış olan stratejik yönetim duyarlılığının kavramsal çerçevesini zenginleştirilmesi,
- ii. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıklarının hem kendi değerlendirmeleri ve hem de çalışanları tarafından değerlendirmelerini ortaya koyacak ilk çalışma olması,
- iii. Stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmalardan biri olmasıdır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

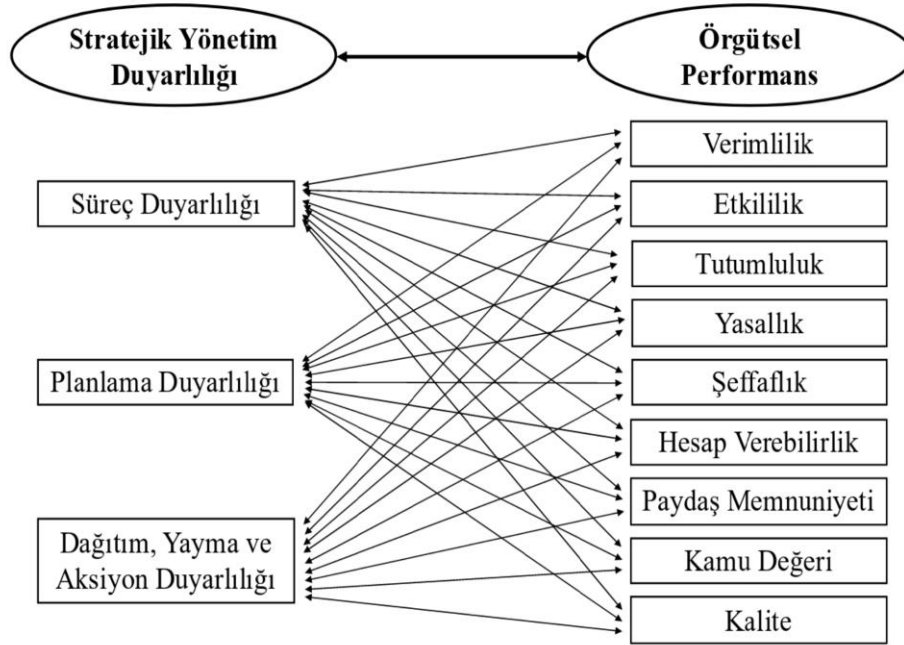
Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisinin olup olmadığını inceleyen bu çalışmanın ana kütlesini; Türkiye’de bulunan yerel yönetimler, üniversiteler ve diğer kamu kurumlarının strateji geliştirme birimlerinde görev yapan yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye’de bulunan yerel yönetimlerden 31 büyükşehir belediyesine, 40 il belediyesine, 20 ilçe belediyesine, 50 il özel idaresine 10 üniversiteye ve bakanlıklara bağlı strateji geliştirme birimi olan 5 kuruma telefon ve e-posta yolu ile ulaşılmış ve anketler gönderilmiştir. Ancak kurumlardan yeterli sayıda onay alınamaması ya da yeterli sayıda personele ulaşılamaması nedeni ile kurumların bünyesinde bulunan strateji geliştirme daire başkanları ya da strateji geliştirme şube müdürleri ile görüşülmüş ve bahse konu yönetici/çalışanlardan bireysel olarak anket izni alınmıştır. Bu kurumlardan 30 büyükşehir belediyesi, 15 il belediyesi, 15 ilçe belediyesi, 35 il özel idaresi, 5 üniversite ve 5 diğer kamu kurumunun strateji geliştirme birimlerinde çalışan ya da stratejik planlama sürecinde görev alan 58 yönetici ve 247 çalışana anket uygulanmıştır.

Çalışma yapılan kurumların örgüt yapısına göre strateji geliştirme birimlerinde çalışan kişi sayısı 1 ila 30 kişi arasında değişkenlik göstermektedir. Yapısal olarak küçük kurumlarda stratejik yönetim faaliyetlerini sadece bir-iki kişi üstlenmektedir. Bazı kurumlarda kadro ve personel olmasına rağmen stratejik planlama faaliyetlerini bir uzman personel idare etmektedir. Bu nedenle kurumların tamamında strateji geliştirme

birimlerinde çalışan personelin toplam sayısı tespit edilememiş ve ana kütleye ulaşılammıştır.

4.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemek için modellenmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin kendileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı arasındaki fark ve yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki ortaya konulacaktır. Aynı zamanda demografik değişkenlerin yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı belirlenecektir.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Araştırma modeli Şekil 4.1.'deki gibi oluşturulmuştur. Modelde stratejik yönetim duyarlılığı kavramsal çerçevesi ikinci bölümde açıklanan süreç, planlama ve dağıtım, yayma, aksiyon duyarlılığı boyutlarını içermektedir. Örgütsel performans ise Tablo 3.2.'de ifade edilen örgüte, vatandaşa ve sunulan hizmete yönelik kriterleri içeren dokuz boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kavramsal olarak uluslararası ve ulusal yazın dan elde edilen bilgiler ile üçüncü bölümde açıklanmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma stratejik planlama birimlerinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile ilgili kendi ve çalışanlarının değerlendirmeleri arasındaki farklılıkları, stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisinin yöneticiler ve çalışanlar perspektifinden değerlendirilmesini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada aynı zamanda stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performansın demografik değişkenlere göre dağılımına ve stratejik yönetim duyarlılığı alt boyutları ile örgütsel performans alt boyutları arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Bu kapsamda oluşturulan ana hipotez ve alt hipotez ifadeleri şu şekildedir:

Ana Hipotez-1:

H₁: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların yöneticileri için belirledikleri stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık vardır.

Ana Hipotez-2:

H₂: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

H_{2.1}: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H_{2.2}: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.

H_{2.3}: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin bulunduğu kuruma göre farklılık gösterir.

Ana Hipotez-3:

H₃: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Ana Hipotez-4:

H₄: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.

Alt Hipotezler:

H4.1: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.

H4.2: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.

H4.3: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların bulunduğu kuruma göre farklılık gösterir.

Ana Hipotez-5:

H5: Çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Ana Hipotez-6:

H6: Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Ana Hipotez-7:

H7: Stratejik yönetim duyarlılığı boyutları ile örgütsel performans boyutları arasında ilişki vardır.

Ana Hipotez-8:

H8: Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma 10.12.2023 tarihli 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ekli (I) ve (II) sayılı cetvelde yer alan genel ve özel bütçeli kamu kurumlarından olan yerel yönetimler, üniversitelerde ve diğer kamu kurumlarında yapılmıştır. Bu kapsamda kendi bütçesi olan ve strateji geliştirme birimi bulunan kamu kurumlarında çalışan yönetici ve çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bahse konu olan evrenin çok fazla kişiyi temsil etmesinden ve bu kadar kişiye ulaşmanın zaman ve maliyet açısından imkânsız olacağı değerlendirilmiştir. Bu nedenle araştırmanın uygulanacağı kişiler kamu kurumları arasından telefon ve e-mail yolu ile ulaşılan, anketin uygulandığı alanda hazır bulunan kişiler arasından kolayda örneklem yöntemi

ile belirlenmiştir. Bu kapsamda 58'i yönetici 247'si çalışan olmak üzere toplam 305 kişiye anket uygulanmıştır.

4.6. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırma verileri Türkiye genelinde telefon, e-posta ve yüz yüze görüşme yöntemi ile ulaşılan yerel yönetimlerin, üniversitelerin ve diğer kamu kurumlarının strateji birimlerinde görev alan yönetici ve çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma verileri toplanmadan önce anket uygulanacak kurumların üst yöneticilerinden, kurum bilgilerine tezin hiçbir bölümünde yer verilmeyeceği ifade edilerek müsaade alınmıştır. Bu nedenle anket uygulanan kurumlardan genel ifadeler kullanılarak bahsedilmiştir.

Araştırma verileri demografik değişkenlerin, stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin ve örgütsel performans ölçeğinin ifadelerini içeren toplam üç bölümden oluşan anket formu ile 12 Kasım 2022 ve 30 Nisan 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Anket ifadelerinin dağılımı Tablo 4.1.'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Bölüm No	Bölüm Adı	İfade Sayısı	İfade Aralığı
1	Demografik Bilgiler	3	2-4
2	Stratejik Yönetim Duyarlılığı	24	5-28
3	Örgütsel Performans	40	29-68

Tablo 4.1. Anket ifadelerinin dağılımı

Araştırmada stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ve yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının belirlenmesinde etkili olabileceği düşünülen ve yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan demografik değişkenler tercih edilmiştir. Bu kapsamda eğitim durumu, mesleki deneyim ve bulunulan kurum değişkenleri anketin birinci bölümünde yer alan demografik verilerdir. Anketin 2. ve 3. bölümlerinden aşağıdaki başlıklarda bahsedilecektir.

4.6.1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği

Araştırma kapsamında işe alım süreçlerinde adayların stratejik yönetime bakış açılarının anlaşılması, çalışanların stratejik yönetim ile ilgili bilgi ve deneyim eksikliklerinin belirlenmesi ve terfi süreçlerinin yönetimi ile ilgili konularda kullanılması amacıyla geliştirdiği stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinden

yararlanılmıştır. Ataş (2019) “Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Formu” adlı taslak anketi, Türkiye’de stratejik yönetim faaliyetlerinde bulunan kamu kurumlarının, yerel yönetimlerin, özel sektörde bulunan kurumların ve üniversitelerin strateji birimlerinde çalışan 320 yöneticiye uygulayarak stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğini elde etmiştir. Elde edilen ölçek 24 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin alt boyutları aşağıda ifade edilmiştir:

- i. Süreç duyarlılığı
- ii. Planlama duyarlılığı
- iii. Dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığı

Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği beşli Likert ölçeği yapısına sahiptir. Ölçekte yanıtlar; “kesinlikle beni/yöneticimi tanımlıyor (5), büyük ölçüde doğru (4) yarı yarıya doğru (3), çok az doğru (2) ve hiç doğru değil (1)” olarak düzenlenmiştir. Ölçek çalışmada orijinal haline sadık kalınarak kullanılmıştır.

4.6.2. Örgütsel Performans Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel performans ölçeği anket formu kamu kurumlarının örgütsel performans düzeyini ölçmek amacı ile Eroğlu (2011), Poister vd. (2014), Dooren vd. (2015) ve Eren’in (2020) çalışmalarından yararlanılarak bu tez çalışmasını yapan Ayşe Bakan ve tez danışmanı Prof. Dr. Neşe Songür tarafından hazırlanmıştır. Ölçek özellikle kamu kurumlarında önem verilen; vatandaşın beklentileri, örgütün göstermesi gerekenler ve örgütün dışarıdan nasıl algılandığı ile ilgili performans kriterlerinden oluşur. Bu kriterler çerçevesinde ölçek ifadeleri hazırlanırken kamu kurumları için ortak hedefler ele alınmış ve birden fazla kurumda yapılması nedeni ile daha genel ifadeler kullanılmıştır. Ölçek toplamda 40 soru ve 9 boyuttan oluşmaktadır ve ilk kez bu çalışmada test edilmiştir. Uygulama aşamasında ölçeğe ait 4 ifade ters yönlü olarak kullanılmıştır. Oluşturulan ölçeğin boyutları aşağıda ifade edilmiştir:

- i. Verimlilik,
- ii. Etkililik,
- iii. Tutumluluk,
- iv. Yasallık,
- v. Saydamlık,
- vi. Hesap Verebilirlik,
- vii. Paydaş Memnuniyeti,

- viii. Kamu Değeri,
- ix. Kalitedir.

Örgütsel performans ölçeği beşli Likert ölçeği yapısına sahiptir. Ölçekte yanıtlar; “kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4) kısmen katılıyorum (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1)” olarak düzenlenmiştir. Ölçek çalışmada orijinal haline sadık kalınarak kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırma sonucu değerlendirmeye tabi tutulacak verilerin istatistikî analizi için IBM SPSS 29.0.10 for Windows (Statistical Packaged for Social Sciences) paket programı tercih edilmiştir. Söz konusu program ile frekans analizi, güvenilirlik analizi, geçerlilik analizleri, ölçek ortalamaları ve normallik testi, Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis testi, Spearman's rho korelasyon analizi ve Genelleştirilmiş Lineer Model (GLM-Logit) analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach's Alpha katsayıları elde edilmiş ve incelenmiştir. Sonuçta bulunan veriler analiz edilmiş ve yapılan çalışmalar doğrultusunda yorumlanmıştır.

4.7.1. Frekans Analizleri

Çalışmada istenilen sonuçlara ulaşmak için yöneticilere ve çalışanlara ayrı anket formları uygulanmıştır. Anket verilerinin frekans analizleri bu bölümde incelenmiştir.

4.7.1.1. Yöneticilerin verilerinin frekans analizi

		Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Eğitim	Ön lisans	3	5.2
	Lisans	29	50.0
	Lisansüstü	26	44.8
Mesleki deneyim	1-5 yıl	4	6.9
	6-11 yıl	11	19.0
	12-17 yıl	15	25.9
	18 yıl ve üzeri	28	48.3
Kurum	Yerel yönetimler	40	69.0
	Üniversite	8	13.8
	Diğer	10	17.2

Tablo 4.2. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları
Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.2’de verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %5.2’si ön lisans, %50.0’si lisans ve %44.8’i lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Yöneticilerin %6.9’u 1-5 yıl arası, %19.0’u 6-11 yıl arası, %25.9’u 12-17 yıl arası, %48.3’ü 18 yıl ve üzeri mesleki

deneyime sahiptir. Yöneticilerin %69.0'u yerel yönetimlerde, %13.8'i üniversitede, %17.2'si bunların dışındaki bir kamu kurumunda çalışmaktadır.

4.7.1.2. Çalışanların Verilerinin Frekans Analizi

		Kişi sayısı (n)	Yüzde (%)
Eğitim	Lise	35	14.2
	Ön lisans	57	23.1
	Lisans	110	44.5
	Lisansüstü	45	18.2
Mesleki deneyim	1-5 yıl	59	23.9
	6-11 yıl	74	30.0
	12-17 yıl	74	30.0
	18 yıl ve üzeri	40	16.2
Kurum	Yerel yönetimler	171	69.2
	Üniversite	31	12.6
	Diğer	45	18.2

Tablo 4.3. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.3'de verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %14.2'si lise, %23.1'i ön lisans, %44.5'i lisans ve %18.2'si lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Çalışanların %23.9'u 1-5 yıl arası, %30.0'u 6-11 yıl arası, %30.0'u 12-17 yıl arası, %16.2'si 18 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Çalışanların %69.2'si yerel yönetimlerde, %12.6'sı üniversitede ve %18.2'si bunların dışındaki bir kamu kurumunda çalışmaktadır.

4.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Arızalı araçlar kusurlu veriler ortaya çıkarır, bu verilerden çıkarılan sonuçlar bilimsel ampirizme uymaz (Louangrath ve Sutanapong, 2018: 111). Bu nedenle araştırmalarda veri toplamak için kullanılan ölçüm aracının geçerli ve güvenilir olması gerekir. Geçerlilik ölçüm aracının fonksiyonlarını yerine getirebilme düzeyini, güvenilirlik ise aynı ölçeğin aynı koşullar altında aynı sonuçları vermesini ifade eder. Güvenilirlik aynı zamanda yapılan ölçüm aracının sonuçlarının da özelliğidir (Sürücü ve Maslakçı, 2020: 2695). Literatürde stratejik yönetim konusunda yazılan “lisansüstü tezler güvenilirlik ve geçerlilik açısından incelendiğinde, tezlerde daha çok güvenilirliğe yer verilirken geçerliliğin daha düşük sayıdaki tezde yer aldığı” sonucuna ulaşılmıştır (Görkemli ve Küçükbyık, 2021: 1758).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Cronbach's alfa bir araştırmada kullanılan bir aracın iç tutarlılık güvenilirliğini ölçmenin nesnel bir yolunu bulma amacıyla 1951 yılında Cronbach Lee

tarafından geliştirilmiştir (Schrepp, 2020: 4). Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan Cronbach's alfa bir anketin uygulanması sonucu oluşan yanıtların tutarlılığını ölçer. Bu tutarlılık aşağıdaki katsayılar ile ifade edilir:

- i. $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir nitelikte değildir.
- ii. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlik seviyesindedir.
- iii. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirdir.
- iv. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2008).

Boyut	Madde sayısı	Cronbach Alpha
SYDÖ Süreç duyarlılığı	11	0.962
SYDÖ Planlama duyarlılığı	8	0.955
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	5	0.915
SYDÖ Toplam	24	0.983
ÖPÖ Verimlilik	6	0.889
ÖPÖ Etkililik	5	0.872
ÖPÖ Tutumluluk	5	0.883
ÖPÖ Yasallık	3	0.824
ÖPÖ Saydamlık	3	0.824
ÖPÖ Hesap verebilirlik	4	0.817
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	4	0.739
ÖPÖ Kamu değeri	5	0.809
ÖPÖ Kalite	5	0.842
ÖPÖ Toplam	40	0.979

Tablo 4.4. Güvenilirlik analizi

Çalışmada ölçek güvenilirlikleri için, her bir ölçek boyutuna Cronbach alfa iç tutarlılık testi yapılmıştır. Ölçek boyutlarının Cronbach alfa değerleri Tablo 4.4.'de verilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,983$ örgütsel performans ölçeğinin ise $\alpha = 0,979$ olarak tespit edilmiş ve α değerleri $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında yer aldığından ölçeklerin tüm değişken indeks boyutlarının kabul edilebilir iç tutarlılık gösterdikleri ve yüksek derecede güvenilir oldukları anlaşılmıştır.

Ölçeklerin geçerliliği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış ve bu çerçevede Temel Bileşenler Analizi, Varimax Rotasyonu ve Kaiser Meyer Olkin Örneklem

Yeterliliği testleri yapılmıştır. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

	Faktör		
	1	2	3
SD 9	,780		
SD 10	,555		
SD 11	,596		
SD 12	,592		
SD 13	,608		
SD 14	,640		
SD 15	,621		
SD 16	,562		
SD 17	,616		
SD 18	,760		
SD 19	,596		
PD 20		,671	
PD 21		,629	
PD 22		,555	
PD 23		,629	
PD 24		,587	
PD 25		,714	
PD 26		,752	
PD 27		,779	
DYAD 28			,503
DYAD 29			,574
DYAD 30			,623
DYAD 31			,606
DYAD 32			,764

KMO: 0.976; Barlett Küresellik Testi: 8549.093; $p < 0.01$; Toplam varyans: %77.348

Tablo 4.5. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları
Faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0.976 çıkmış olup, 0.50 sınırının üzerindedir ve örneklem faktör analizi için yeterlidir. Ölçek toplam varyansın %77.35'ini açıklamaktadır. Ölçekteki her bir maddenin faktör yükü 0.40 değerinin üzerinde olup, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

	Faktör								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
VER 33	,734								
VER 34	,768								
VER 35	,741								
VER 36	,740								
VER 37	,799								
VER 38	,850								
ETK 39		,826							
ETK 40		,753							
ETK 41		,763							
ETK 42		,774							
ETK 43		,738							
TUTUM 44			,769						
TUTUM 45			,638						
TUTUM 46			,820						
TUTUM 47			,805						
TUTUM 48			,835						
YASAL 49				,788					
YASAL 50				,764					
YASAL 51				,810					
SAYDAM 52					,749				
SAYDAM 53					,783				
SAYDAM 54					,781				
HESAP 55						,674			
HESAP 56						,700			
HESAP 57						,830			
HESAP 58						,699			
PAYDAŞ 59							,627		
PAYDAŞ 60							,664		
PAYDAŞ 61							,800		
PAYDAŞ 62							,682		
KAMU 63								,517	
KAMU 64								,604	
KAMU 65								,768	
KAMU 66								,778	
KAMU 67								,830	
KALİTE 68									,741
KALİTE 69									,696
KALİTE 70									,807
KALİTE 71									,804
KALİTE 72									,525

KMO: 0.970; Barlett Küresellik Testi: 10668.259, $p < 0.01$; Toplam varyans: %75.669

Tablo 4.6. Örgütsel performans ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları

Örgütsel performans ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir. Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği ile benzer şekilde, faktör analizi sonuçlarına göre KMO değeri 0.970 çıkmış olup, 0.50 sınırının üzerindedir ve örneklem faktör analizi için yeterlidir. Ölçek toplam varyansın %75.669’unu

açıklamaktadır. Ölçekteki her bir maddenin faktör yükü 0.40 değerinin üzerinde olup, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Uygulanan testte iki ölçekte de KMO değerinin yüksek çıkması ölçekte yer alan değişkenlerin diğer değişkenler tarafından uyumlu bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Aksi durumlarda sıfır ya da sıfıra yakın bir sonucun oluşması yapılacak korelasyon analizinde bir dağınıklık olduğu ve buna bağlı olarak bir yorum yapılamayacağını gösterir. KMO testi sonucu çıkan değer 0,50'den küçükse faktör analizine devam edilemeyeceği belirtilir (Çokluk vd., 2012: 207). KMO (Kaiser Mayer-Olkin) değerinin 0,60'ın altın olması geçerliliğini yitirmiş olarak, 0,60-0,70 arasında olduğunda geçerli, 0,70-0,80 arasında olması orta derecede geçerli, 0,80-0,90 arasında olduğunda iyi derecede geçerli, 0,90-1 arasında ise mükemmel bir geçerli olarak görülür (Tatlıdil, 2002: 93).

4.7.3. Ölçek Ortalamaları ve Normallik Testi Sonuçları

Araştırmanın ölçeği ve boyut puanlarının ortalama değerleri ile bu değerlerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için normallik testi yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın örneklem sayısının 50'den fazla olması nedeni ile Kolmogorow-Smirnov testi kullanılmıştır. Yapılan testin sonuçları Tablo 4.7'de verilmiştir.

	N	Normal Parametreler		Test Değeri	p değeri
		Ortalama	Std. Sapma		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	305	39,59	11,00	0,121	0.000
SYDÖ Planlama duyarlılığı	305	29,09	8,14	0,122	0.000
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	305	18,09	4,94	0,132	0.000
SYDÖ Toplam	305	86,76	23,68	0,109	0.000
ÖPÖ Verimlilik	305	22,16	5,32	0,114	0.000
ÖPÖ Etkililik	305	18,16	4,44	0,126	0.000
ÖPÖ Tutumluluk	305	18,42	4,64	0,112	0.000
ÖPÖ Yasallık	305	11,75	2,70	0,156	0.000
ÖPÖ Saydamlık	305	11,30	2,87	0,130	0.000
ÖPÖ Hesap verebilirlik	305	15,24	3,42	0,122	0.000
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	305	15,22	3,17	0,141	0.000
ÖPÖ Kamu değeri	305	18,95	4,11	0,113	0.000
ÖPÖ Kalite	305	17,91	4,36	0,105	0.000
ÖPÖ Toplam	305	149,13	32,34	0,096	0.000

Tablo 4.7. Kolmogorow-Smirnov testi sonuçları

Araştırmalarda elde edilen “veriler normal dağılıma sahipse, eşit aralıklı ölçek boyutunda ve örneklem büyüklüğü 30’dan büyük ise parametrik testler; veriler normal dağılıma sahip değilse, gruplama ya da sıralama ölçeğinde ise ve bağımsız değişkenlerin kategorilerinin örneklem büyüklüğü 30’dan küçükse parametrik olmayan testler” tercih edilmektedir (Tanrıverdi, 2019: 14). Çalışma kapsamında yapılan Kolmogorow-Smirnov testi sonuçları Tablo 4.7’de görüleceği gibi, tüm ölçek boyutlarının ortalama değerleri, standart normal dağılıma uymamaktadır ($p < 0.05$). Bu nedenle, araştırma analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Parametrik olmayan testlerin analiz sonucu ortaya çıkan sonuçların gücü parametrik testlere göre zayıf olsa da pratik ve kolay olması ve ana kitle hakkında hiçbir şey bilinmediği zaman güvenle kullanılmasından dolayı parametrik testlere göre daha yaygın kullanılmaktadır (Karagöz, 2010: 19).

4.7.4. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar

Çalışmadaki değişkenlerin, katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “ H_2 : Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.” ve “ H_4 : Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.” Hipotezleri ortaya konmuştur.

Çalışmalarda ele alınan veri grupları kendi içerisinde homojen olmadığı ve normal dağılıma sahip olmadığı durumlarda ANOVA’nın yerine; en fazla iki değişken olduğunda “Mann Whitney U testi”, ikiden fazla değişken olduğunda ise “Kruskal Wallis testi” kullanılır. Çalışmada eğitim durumu, mesleki deneyim ve bulunulan kurum için “Kruskal Wallis testi” testi kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Her bir demografik özellik ile değişkenlerin ilişkileri ayrı ayrı olacak şekilde aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

4.7.4.1. Eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

Çalışmada eğitime göre ölçek ortalamalarını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

4.7.4.1.1. Yöneticilerin eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği planlama duyarlılığı ve örgütsel performans ölçeği tutumluluk boyut puanları istatistiksel olarak anlamlı şekilde lisansüstü grupta daha yüksektir ($p<0.05$). Bunun dışındaki tüm ölçek puanlarının eğitim gruplarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

	Ön lisans		Lisans		Lisansüstü		X ² değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	36.00	20.42	43.86	7.29	47.35	6.25	4.357	0.113
SYDÖ Planlama duyarlılığı	25.00	13.89	32.10	6.08	35.19	4.54	8.260	0.016
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	18.00	7.94	20.03	3.93	21.31	2.83	1.718	0.424
SYDÖ Toplam	79.00	42.15	96.00	16.90	103.85	13.07	4.875	0.087
ÖPÖ Verimlilik	23.00	6.93	24.97	3.79	25.69	2.94	0.517	0.772
ÖPÖ Etkililik	18.67	5.51	20.31	3.39	21.27	2.38	1.599	0.450
ÖPÖ Tutumluluk	16.33	7.23	20.55	3.28	21.92	3.22	6.569	0.037
ÖPÖ Yasallık	11.67	4.16	13.24	1.38	13.73	1.37	2.696	0.260
ÖPÖ Saydamlık	11.33	5.51	12.83	1.69	13.35	1.41	1.093	0.579
ÖPÖ Hesap verebilirlik	16.33	5.51	16.83	2.05	17.81	1.96	3.399	0.183
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	15.00	2.65	16.38	2.35	17.38	2.12	5.155	0.076
ÖPÖ Kamu değeri	18.00	2.65	20.93	2.67	21.65	2.33	5.690	0.058
ÖPÖ Kalite	18.67	3.51	19.90	2.96	21.46	2.16	4.262	0.119
ÖPÖ Toplam	149.00	42.79	165.93	19.81	174.27	16.72	4.018	0.134

Tablo 4.8. Yöneticilerin eğitimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın yöneticilerin eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H_{2.3}” hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç Yıldız’ın (2020) yöneticilerin stratejik yönetim algı düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği bulgusunu dolaylı da olsa doğrulamıştır. Ancak ölçek boyutlarına bakıldığında lisansüstü yöneticilerin planların hazırlanmasında; çalışanları cesaretlendirme, çalışanlarla devamlı müzakere etme, diğer birimler ile koordine içinde olma, paydaşların görüşlerine önem verme ve amaç/hedefleri saptıran problemleri çözme konularında hassas oldukları ifade edilebilir. Aynı zamanda lisansüstü yöneticilere göre örgütlerinin kendilerine tahsis edilen bütçeyi ve mevcut olan kaynakları en uygun şekilde kullandıkları değerlendirilmiştir.

4.7.4.1.2. Çalışanların eğitime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

Çalışanların eğitimlerine göre hem stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği toplam puanı ve tüm boyut puanları, hem de örgütsel performans ölçeği toplam ve boyut puanlarının gruplar arasındaki farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H_{4.3}” alt hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle analize ait Tabloye yer verilmemiştir.

4.7.4.2. Mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

Çalışmaya katılan yönetici ve çalışanların mesleki deneyimi konuya olan hakimiyetleri açısından önemlidir. Bu nedenle mesleki deneyime göre yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ortalamalarını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

4.7.4.2.1. Yöneticilerin mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

	1-5 yıl		6-11 yıl		12-17 yıl		17 yıl üzeri		X ² değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	48.75	3.77	48.00	4.20	46.87	4.45	42.32	10.21	3.873	0.276
SYDÖ Planlama duyarlılığı	34.50	3.42	36.00	2.41	35.13	3.54	30.71	7.91	6.557	0.087
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	22.75	1.50	21.82	2.09	21.60	1.96	19.07	4.64	6.226	0.101
SYDÖ Toplam	106.00	7.53	105.82	8.15	103.60	9.26	92.11	22.36	5.377	0.146
ÖPÖ Verimlilik	25.75	3.95	25.82	2.56	26.40	2.16	24.21	4.32	3.259	0.353
ÖPÖ Etkililik	22.25	1.50	22.00	2.32	21.53	1.92	19.43	3.62	8.450	0.038
ÖPÖ Tutumluluk	21.00	2.00	22.55	1.63	22.27	2.05	19.61	4.54	6.616	0.085
ÖPÖ Yasallık	13.75	1.26	14.09	0.94	13.60	1.18	12.93	1.94	3.996	0.262
ÖPÖ Saydamlık	14.50	0.58	13.73	1.27	13.27	1.58	12.32	2.13	8.794	0.032
ÖPÖ Hesap verebilirlik	18.50	1.29	17.91	1.64	18.00	1.96	16.39	2.47	7.594	0.055
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	15.50	1.29	17.73	1.42	18.20	1.37	15.79	2.57	15.327	0.002
ÖPÖ Kamu değeri	21.00	1.15	21.64	2.16	22.40	2.03	20.21	2.91	5.875	0.118
ÖPÖ Kalite	20.25	1.71	21.27	1.56	21.87	2.20	19.57	3.17	6.866	0.076
ÖPÖ Toplam	172.50	7.94	176.73	11.40	177.53	12.93	160.46	24.47	8.396	0.039

Tablo 4.9. Yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Yöneticilerin mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farkları belirlemek için Tablo 4.9.’a bakıldığında örgütsel performans ölçeği etkililik ve saydamlık puanları 1-5 yıl deneyime sahip grupta, paydaş memnuniyeti ise 12-17 yıl deneyime sahip olan grupta istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Bunun

dışındaki tüm ölçek puanlarının mesleki deneyim gruplarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın yöneticilerin mesleki deneyimine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H_{2.5}” hipotezi reddedilmiştir. Tablo 4.9.’a göre örgütsel performans ölçeği etkililik, saydamlık ve paydaş memnuniyeti boyutlarına bakıldığında:

- i. Mesleklerinde 1-5 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre örgütleri bünyesinde bulunan etkili liderler ve örgüt içerisindeki kaynaklar ile beklenenden daha fazlasını ürettiği, aynı zamanda yaptığı işlerle ilgili medyada gündem olduğu,
- ii. Mesleklerinde 1-5 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre örgütlerinin yaptığı faaliyetler ile ilgili vatandaşları devamlı bilgilendirdiği ve çoğu konuda şeffaf olduğu,
- iii. Mesleklerinde 12-17 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre örgütlerinin yaptığı faaliyetlerden çevresindeki örgütler ve mal/hizmet ürettiği kullanıcıların memnun olduğu ifade edilebilir.

4.7.4.2.2. Çalışanların mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar

Çalışanların mesleki deneyime göre ölçek ortalamaları arasındaki farkları belirlemek için Tablo 4.10.’a bakıldığında çalışanların örgütsel performans ölçeği paydaş memnuniyeti puanları 18 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlarda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir ($p<0.05$). Bunun dışındaki tüm ölçek puanlarının mesleki deneyim gruplarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$). Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın çalışanların mesleki deneyimine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H_{4.5}” alt hipotezi reddedilmiştir. Ancak mesleğinde 18 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlara göre örgütlerinin ürettiği mal/hizmetten vatandaşların ve dezavantajlı grupların memnun olduğu değerlendirilmiştir.

	1-5 yıl		6-11 yıl		12-17 yıl		18 yıl üzeri		X ² değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	39.41	10.16	39.26	11.58	36.23	11.80	38.83	10.83	4.460	0.216
SYDÖ Planlama duyarlılığı	28.75	7.47	28.62	8.56	26.59	8.54	29.20	8.05	3.881	0.275
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	17.81	4.22	18.11	5.17	16.70	5.38	17.50	5.09	3.042	0.385
SYDÖ Toplam	85.97	21.36	85.99	24.86	79.53	25.44	85.53	23.54	4.142	0.247
ÖPÖ Verimlilik	21.73	5.26	21.65	5.25	20.92	5.72	21.65	5.48	1.346	0.718
ÖPÖ Etkililik	17.85	4.47	17.78	4.39	17.09	4.77	17.68	4.39	1.679	0.642
ÖPÖ Tutumluluk	17.90	4.80	17.85	4.62	17.39	4.72	18.50	4.47	1.979	0.577
ÖPÖ Yasallık	11.27	2.84	11.68	2.80	11.08	2.69	11.50	2.74	3.063	0.382
ÖPÖ Saydamlık	10.92	2.78	11.28	2.96	10.55	3.07	10.88	2.75	2.221	0.528
ÖPÖ Hesap verebilirlik	14.95	3.16	14.69	3.76	14.58	3.55	15.03	3.37	0.256	0.968
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	14.41	3.33	15.36	3.10	14.45	3.27	15.38	3.18	8.038	0.045
ÖPÖ Kamu değeri	18.64	4.20	18.41	4.22	18.14	4.30	18.78	4.32	1.216	0.749
ÖPÖ Kalite	17.80	4.18	17.04	4.53	16.97	4.66	17.65	4.32	1.379	0.711
ÖPÖ Toplam	145.46	32.36	145.74	32.46	141.18	34.42	147.03	32.44	1.507	0.681

Tablo 4.10. Çalışanların mesleki deneyimlerine göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Yapılan analizler sonucunda hem yöneticilerin hem de çalışanların mesleki deneyiminin yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ile ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Gökçek'in (2020: 128) çalışmasında ulaştığı “kurumsal performansın personelin iş ve stratejik planlama tecrübesi ile farklılık göstermediği” sonucunu doğrulamaktadır.

4.7.4.3. Bulunulan Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar

Çalışmada anket uygulanan kurumların bakış açılarını görmek açısından bulunulan kuruma göre ölçek ortalamaları önemlidir. Bu nedenle bulunulan kuruma göre yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçek ortalamalarını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi yapılmıştır.

4.7.4.3.1. Yöneticilerin Bulunduğu Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar

Yöneticilerin örgütsel performans ölçeği etkililik puanları yerel yönetimlere ve üniversitelere göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde diğer kurumlarda bulunan yöneticilerde daha yüksektir ($p < 0.05$). Bunun dışındaki tüm ölçek puanlarının bulunulan kurum gruplarına göre farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0.05$).

	Yerel yönetimler		Üniversiteler		Diğer		X ² değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	44.85	8.88	43.50	8.19	46.90	3.67	0.350	0.839
SYDÖ Planlama duyarlılığı	32.88	6.76	32.00	7.35	35.00	2.83	0.759	0.684
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	20.65	4.08	19.38	4.21	20.80	1.32	2.129	0.345
SYDÖ Toplam	98.38	19.33	94.88	19.24	102.70	6.95	0.462	0.794
ÖPÖ Verimlilik	25.28	3.06	22.75	5.97	26.80	2.30	3.591	0.166
ÖPÖ Etkililik	20.95	2.56	17.50	4.78	22.00	1.89	7.298	0.026
ÖPÖ Tutumluluk	21.18	3.46	19.13	5.79	21.50	1.72	0.413	0.814
ÖPÖ Yasallık	13.55	1.62	12.75	2.05	13.20	1.14	2.414	0.299
ÖPÖ Saydamlık	13.10	1.96	12.00	1.85	13.30	1.49	3.104	0.212
ÖPÖ Hesap verebilirlik	16.95	2.34	17.38	2.45	18.30	1.49	2.905	0.234
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	16.93	1.94	15.50	3.46	17.10	2.56	1.155	0.561
ÖPÖ Kamu değeri	20.98	2.24	19.88	4.16	22.60	2.01	4.537	0.103
ÖPÖ Kalite	20.38	2.44	19.75	3.96	21.80	2.74	2.796	0.247
ÖPÖ Toplam	169.28	17.94	156.63	32.50	176.60	15.18	2.424	0.298

Tablo 4.11. Yöneticilerin bulunduğu kuruma göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın yöneticilerin bulunduğu kurumlara göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H_{2.6}” hipotezi reddedilmiştir. Ancak yerel yönetimler ve üniversitelere göre diğer kamu kurumlarının bünyesinde bulunan etkili liderler ve örgüt içerisindeki kaynaklar ile beklenenden daha fazlasını ürettiği, aynı zamanda yaptığı işlerle ilgili medyada gündem olduğu değerlendirilebilir.

4.7.4.3.2. Çalışanların Bulunduğu Kuruma Göre Ölçek Ortalamaları Arasındaki Farklar

Çalışanların bulunduğu kuruma göre ölçek ortamları arasındaki farklar Tablo 4.12.’de ifade edilmiştir. Örgütsel performans ölçeği hesap verebilirlik puanı dışındaki tüm stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği ve örgütsel performans ölçeği puanları istatistiksel olarak anlamlı şekilde yerel yönetimlerde daha yüksek düzeydedir ($p < 0.05$).

Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın çalışanların bulunduğu kurumlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve “H_{4.6}” hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına bakıldığında yerel yönetimlerde bulunan çalışanlara göre yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ve örgütsel performans üniversite ve diğer kamu kurumlarına göre daha yüksektir.

	Yerel yönetimler		Üniversiteler		Diğer		X ² değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	39.21	11.55	34.16	10.82	37.78	9.67	7.111	0.029
SYDÖ Planlama duyarlılığı	28.85	8.52	25.29	7.11	27.38	7.51	7.793	0.020
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	18.06	5.21	15.45	4.70	16.87	4.01	11.621	0.003
SYDÖ Toplam	86.13	24.90	74.90	22.12	82.02	20.77	8.677	0.013
ÖPÖ Verimlilik	22.24	5.30	18.16	5.18	20.71	5.13	16.825	0.000
ÖPÖ Etkililik	18.15	4.39	14.71	4.27	17.38	4.42	15.087	0.001
ÖPÖ Tutumluluk	18.30	4.59	16.19	4.66	17.16	4.70	6.696	0.035
ÖPÖ Yasallık	11.72	2.63	10.19	2.93	10.87	2.90	9.621	0.008
ÖPÖ Saydamlık	11.31	2.87	9.29	2.96	10.51	2.66	13.842	0.001
ÖPÖ Hesap verebilirlik	15.08	3.44	13.68	3.68	14.36	3.38	5.479	0.065
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	15.36	3.08	12.84	3.66	14.36	2.96	15.259	0.000
ÖPÖ Kamu değeri	19.06	3.96	16.06	4.77	17.71	4.28	12.888	0.002
ÖPÖ Kalite	17.66	4.50	15.35	4.56	17.27	3.83	6.012	0.049
ÖPÖ Toplam	148.89	31.91	126.48	33.99	140.31	31.81	12.151	0.002

Tablo 4.12. Çalışanların bulunduğu kuruma göre stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçekleri ile boyutlarının dağılımı ve Kruskal Wallis testi sonuçları

Yapılan analiz ile ortaya çıkan sonucun stratejik yönetimin yerel yönetimlerde uzun süredir uygulanıyor olmasından kaynaklı olduğu düşünülebilir. Aynı zamanda yerel yönetimlerdeki yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının ve örgütsel performansın üniversitelerdeki ve diğer kamu kurumlarındaki yöneticilere ve örgütsel performanslarına göre daha yüksek olduğu değerlendirilebilir. Ancak ölçek boyutlarına bakıldığında örgütsel performansın hesap verebilirlik boyutunun kurumlara göre farklılık göstermemektedir. Bunun nedeninin hesap verebilirliğin kamu yönetiminde merkezi bir kavram olması ve tüm kamu kurumlarında yaygınlık kazanmasından dolayı olduğu değerlendirilmektedir (Yang, 2012 sayfa 98'e bakınız).

Yöneticilerin kendilerinin belirlediği ve çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik oluşturulan hipotezler ve al hipotezlerin sonuçları Tablo 4.12'de ifade edilmiştir.

S.No.	Hipotez	Kabul/Red	Değerlendirme
1	H2: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.	Red	Yöneticilerin kendilerinin belirlediği ve çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans demografik değişkenlere göre farklılık göstermez. Ancak stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ölçeği boyutlarına bakıldığında bazı boyutların farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.
2	H4: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans yöneticilerin demografik değişkenlerine göre farklılık gösterir.	Red	
7	H2.1: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Red	Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği planlama duyarlılığı boyutu ve örgütsel performans ölçeği tutumluluk boyutu istatistiksel olarak anlamlı şekilde eğitim seviyesi lisansüstü olan yöneticilerde daha yüksektir.
8	H4.1: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık gösterir.	Red	-
11	H2.2: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.	Red	Örgütsel performans ölçeği etkililik ve saydamlık boyutları 1-5 yıl deneyime ve paydaş memnuniyeti boyutu 12-17 yıl deneyime sahip olan yöneticilerde istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir.
12	H4.2: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların mesleki deneyimlerine göre farklılık gösterir.	Red	Örgütsel performans ölçeği paydaş memnuniyeti boyutu 18 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlarda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksektir.
13	H2.3: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, yöneticilerin bulunduğu kuruma göre farklılık gösterir.	Red	Örgütsel performans ölçeği etkililik boyutu yerel yönetimler ve üniversitelerde bulunan yöneticilerde göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde diğer kurumlarda bulunan yöneticilere göre daha düşük çıkmıştır.
14	H4.3: Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans, çalışanların bulunduğu kuruma göre farklılık gösterir.	Kabul	Örgütsel performans ölçeği hesap verebilirlik boyutu çalışanların bulunduğu kurumlara göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.13. H2 ve H4 hipotezlerinin analizi

4.7.5. Yöneticilerin Stratejik Yönetim Duyarlılığı ile İlgili Yöneticilerin Kendi Değerlendirmeleri ve Çalışanların Değerlendirmeleri Arasındaki Fark

Yönetici ve çalışanların stratejik yönetim duyarlılıkları arasındaki farklara yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₁: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık vardır.

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.14.'de verilmiştir.

	Çalışan		Yönetici		U değeri	p değeri
	Ort.	SS	Ort.	SS		
SYDÖ Süreç duyarlılığı	38.32	11.22	45.02	8.08	4463.500	0.000
SYDÖ Planlama duyarlılığı	28.14	8.24	33.12	6.32	4394.000	0.000
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	17.52	5.02	20.50	3.75	4425.000	0.000
SYDÖ Toplam	83.97	24.07	98.64	17.71	4352.500	0.000

Tablo 4.14. Yönetici ve Çalışanların Stratejik Yönetim Duyarlılıkları Arasındaki Farklar

Tablo 4.14.'de de görüleceği gibi, yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yöneticilerin lehine bir farklılık vardır ($p<0.05$). Bu nedenle, *H₁* hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı arasında benzerlik yoktur. Ortalama değerine bakıldığında yöneticiler kendilerini “98.64” düzeyinde görürken çalışanlar yöneticilerini stratejik yönetim duyarlılığını “83.97” düzeyinde görmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarının bakış açısına göre kendilerinin stratejik yönetime daha duyarlı olduklarını düşündükleri ifade edilebilir.

4.7.6. Stratejik Yönetim Duyarlılığı ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Çalışmanın temel amacı olan stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi için elde edilen “verilerin sıralı veri olması durumunda veya sürekli değişkenlerde aykırı değerlerin etkisi azaltılmak istenildiğinde” kullanılan

Spearman's rho korelasyon analizi test edilmiştir (<https://bookdown.org/burak2358/SARP-TR/korelasyon.html>). Analiz sonucu çıkan korelasyon katsayısı çoğunlukla 0-0,25 arasında çok zayıf, 0,26-0,49 arasında zayıf, 0,50-0,69 arasında orta, 0,70-0,89 arasında yüksek, 0,90 ve üzeri ise çok yüksek bir ilişki olduğunu ifade eder. Bu çerçevede yönetici ve çalışan olarak iki gruba ayrılan verilerin analiz sonucu bu katsayılar göre değerlendirilecek ve son olarak verilerin tümü test edilerek değerlendirilecektir.

4.7.6.1. Yöneticilerin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki

Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₃: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.15.'da verilmiştir.

SYDÖ Toplam	r	p
ÖPÖ Verimlilik	0.540**	0.000
ÖPÖ Etkililik	0.531**	0.000
ÖPÖ Tutumluluk	0.487**	0.000
ÖPÖ Yasallık	0.586**	0.000
ÖPÖ Saydamlık	0.653**	0.000
ÖPÖ Hesap verebilirlik	0.571**	0.000
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	0.480**	0.000
ÖPÖ Kamu değeri	0.545**	0.000
ÖPÖ Kalite	0.590**	0.000
ÖPÖ Toplam	0.675**	0.000

Tablo 4.15. Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları

Spearman's rho korelasyon analizine göre yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği puanları ile örgütsel performans ölçeği verimlilik ($r=0.540$; $p<0.01$), etkililik ($r=0.531$; $p<0.01$), tutumluluk ($r=0.487$; $p<0.01$), yasallık ($r=0.586$; $p<0.01$), saydamlık ($r=0.653$; $p<0.01$), hesap verebilirlik ($r=0.571$; $p<0.01$), paydaş memnuniyeti ($r=0.480$; $p<0.01$), kamu değeri ($r=0.545$; $p<0.01$), kalite ($r=0.590$; $p<0.01$) ve toplam puanı ($r=0.675$; $p<0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve

pozitif yönde ilişki vardır. Bu nedenle, araştırmanın H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde ($0,50 < r < 0,69$) bir ilişki vardır.

4.7.6.2. Çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişki

Çalışanların stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H₅: Çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.

Hipotezin testi için yapılan analiz sonuçları Tablo 4.16.'da verilmiştir.

SYDÖ Toplam	r	p
ÖPÖ Verimlilik	0.762**	0.000
ÖPÖ Etkililik	0.723**	0.000
ÖPÖ Tutumluluk	0.717**	0.000
ÖPÖ Yasallık	0.735**	0.000
ÖPÖ Saydamlık	0.764**	0.000
ÖPÖ Hesap verebilirlik	0.728**	0.000
ÖPÖ Paydaş memnuniyeti	0.631**	0.000
ÖPÖ Kamu değeri	0.663**	0.000
ÖPÖ Kalite	0.685**	0.000
ÖPÖ Toplam	0.774**	0.000

Tablo 4.16. Çalışanların stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları

Spearman's rho korelasyon analizine göre çalışanların stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği puanları ile örgütsel performans ölçeği verimlilik ($r=0.762$; $p<0.01$), etkililik ($r=0.723$; $p<0.01$), tutumluluk ($r=0.717$; $p<0.01$), yasallık ($r=0.735$; $p<0.01$), saydamlık ($r=0.764$; $p<0.01$), hesap verebilirlik ($r=0.728$; $p<0.01$), paydaş memnuniyeti ($r=0.631$; $p<0.01$), kamu değeri ($r=0.663$; $p<0.01$), kalite ($r=0.685$; $p<0.01$), toplam puanı ($r=0.774$; $p<0.01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişki vardır. Bu nedenle, araştırmanın H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kendilerinin belirlediği yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel

performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ($0,70 < r < 0,89$) bir ilişki vardır.

4.7.6.3. Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasındaki ilişki

Stratejik yönetim duyarlılığı, örgütsel performans ve boyutlar arasındaki ilişkiyi ifade etmek amacıyla Tablo 4.17. oluşturulmuştur.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. SYDÖ	r	1,000	,941**	,926**	,984**	,739**	,712**	,700**	,725**	,766**	,731**	,632**	,661**	,688**	,768**
Süreç	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
duyarlılığı	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
2. SYDÖ	r	,941**	1,000	,935**	,980**	,739**	,698**	,689**	,715**	,748**	,710**	,617**	,645**	,686**	,755**
Planlama	p	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
duyarlılığı	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
3. SYDÖ	r	,926**	,935**	1,000	,965**	,739**	,708**	,699**	,721**	,762**	,721**	,621**	,650**	,670**	,763**
Dağıtım	p	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
yayma	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
aksiyon															
duyarlılığı															
4. SYDÖ	r	,984**	,980**	,965**	1,000	,754**	,721**	,711**	,737**	,775**	,737**	,639**	,668**	,696**	,779**
Toplam	p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
5. ÖPÖ	r	,739**	,739**	,739**	,754**	1,000	,908**	,875**	,814**	,807**	,818**	,771**	,808**	,861**	,947**
Verimlilik	p	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
6. ÖPÖ	r	,712**	,698**	,708**	,721**	,908**	1,000	,839**	,815**	,818**	,812**	,762**	,791**	,824**	,931**
Etkililik	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
7. ÖPÖ	r	,700**	,689**	,699**	,711**	,875**	,839**	1,000	,854**	,773**	,814**	,781**	,791**	,806**	,929**
Tutumluluk	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
8. ÖPÖ	r	,725**	,715**	,721**	,737**	,814**	,815**	,854**	1,000	,817**	,803**	,769**	,778**	,774**	,901**
Yasalılık	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
9. ÖPÖ	r	,766**	,748**	,762**	,775**	,807**	,818**	,773**	,817**	1,000	,797**	,756**	,736**	,759**	,879**
Saydamlık	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
10. ÖPÖ	r	,731**	,710**	,721**	,737**	,818**	,812**	,814**	,803**	,797**	1,000	,729**	,747**	,797**	,893**
Hesap	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
verebilirlik	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
11. ÖPÖ	r	,632**	,617**	,621**	,639**	,771**	,762**	,781**	,769**	,756**	,729**	1,000	,803**	,745**	,857**
Paydaş	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
memnuniyeti	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
12. ÖPÖ	r	,661**	,645**	,650**	,668**	,808**	,791**	,791**	,778**	,736**	,747**	,803**	1,000	,786**	,882**
Kamu değeri	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
13. ÖPÖ	r	,688**	,686**	,670**	,696**	,861**	,824**	,806**	,774**	,759**	,797**	,745**	,786**	1,000	,903**
Kalite	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
14. ÖPÖ	r	,768**	,755**	,763**	,779**	,947**	,931**	,929**	,901**	,879**	,893**	,857**	,882**	,903**	1,000
Toplam	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305

Tablo 4.17. Tüm örneklemin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılan Spearman's rho korelasyon analizi sonuçları

Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasındaki ilişki için aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_6 : Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında ilişki vardır.

H7: Stratejik yönetim duyarlılığı boyutları ile örgütsel performans boyutları arasında ilişki vardır.

Tüm örneklemede stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans toplam puanları ve ölçek boyutları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için ilk olarak Spearman's rho korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0.779$; $p<0.01$). Bu nedenle, *H6* hipotezi kabul edilmiştir. Aksoy'un (2021) yaptığı çalışmada stratejik yönetime verilen önem ile örgütsel performans göstergeleri arasında 0,551-0,706 aralığındaki pozitif korelasyonların güçlü bir ilişki içinde olduğu, Kaymakçı'nın (2022: 257) çalışmasında ise stratejik yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında güçlü orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ($0,70<r<0,89$) ilişki olması bu sonuçları doğrulamaktadır.

Analiz sonucu hazırlanan Tablo 4.17.'ye bakıldığında stratejik yönetim duyarlılığı boyutları ile örgütsel performans boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, *H7* hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.7. Stratejik Yönetim Duyarlılığının Örgütsel Performans Üzerine Etkisi

Örgütsel performans üzerine stratejik yönetim duyarlılığının etkisine yönelik aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H8: Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Hipotezin testi için yapılan Genelleştirilmiş Lineer Model (GLM-Logit) sonuçları Tablo 4.18.'de verilmiştir.

Parameter	B	Std. Hata	95% Wald Güven Aralığı		Hipotez Testi		
			En küçük	En büyük	Wald Ki-kare	df	p değeri
(Intercept)	54,178	4,2633	45,822	62,534	161,490	1	,000
SYDÖ Süreç duyarlılığı	1,450	,3674	,730	2,171	15,586	1	,000
SYDÖ Planlama duyarlılığı	,073	,5371	-,980	1,126	,019	1	,892
SYDÖ Dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı	1,958	,7527	,482	3,433	6,763	1	,009
(Scale)	377,556	30,5736	322,146	442,496			

Tablo 4.18. Örgütsel performans üzerine stratejik yönetim duyarlılığının etkisine yönelik yapılan Genelleştirilmiş Lineer Model (GLM-Logit) sonuçları

GLM regresyon modeline göre stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği süreç duyarlılığı (B=1.450; $p<0.01$) ve dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı (B=1.958; $p<0.01$) boyutları örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu nedenle H_8 hipotezi kabul edilmiştir. Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışma kapsamında geliştirilen H_8 hipotezini daha önce test eden bir çalışma olmasa da benzerlik gösteren çalışmalar vardır. Örneğin stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için Türk eğitim Vakfı'nın 103 çalışanı ile yapılan araştırmada stratejik yönetim uygulamalarının finansal ve finansal olmayan performans üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Njie, 2019). Gökçek'in (2020) çalışmasında stratejik yönetim sürecinin bir bütün halinde uygulanmasının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kaymakçı'nın (2022: 265) çalışmasında stratejik yönetim uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performans düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olması bahse konu çalışmaları doğrulamaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile geliştirilen hipotezlerin sonuçları Tablo 4.19.'da ifade edilmiştir.

S.No.	Hipotez	Kabul/Red	Değerlendirme
1	H1: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık vardır.	Kabul	Yöneticiler çalışanlara göre kendilerini stratejik yönetime daha duyarlı görmektedir.
2	H3: Yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.	Kabul	Stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır.
3	H5: Çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki vardır.	Kabul	Stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
4	H6: Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında ilişki vardır.	Kabul	Tüm örnekleme stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
5	H7: Stratejik yönetim duyarlılığı boyutları ile örgütsel performans boyutları arasında ilişki vardır.	Kabul	Tüm örnekleme stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.
6	H8: Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.	Kabul	Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği süreç duyarlılığı ve dağıtım yayma aksiyon duyarlılığı boyutları örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.19. Hipotezlerin analiz sonuçları

Çalışmanın asıl amacı stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olsa da yüksek düzeyde ilişki çıkmasından dolayı yeni bir hipotez geliştirilmiş ve stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisine de bakılmıştır. Stratejik yönetim duyarlılığının toplam puanının örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görüldükten sonra stratejik yönetim duyarlılığının boyutlarının tek tek örgütsel performans boyutları üzerindeki etkilerine bakılmış ve planlama duyarlılığının örgütsel performansın boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda örgütsel performansın yasallık ve kalite boyutları üzerinde sadece süreç duyarlılığının anlamlı bir etkisi varken dağıtım, yayma ve aksiyon duyarlılığının etkisi planlama duyarlılığı gibi anlamlı değildir.

Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında süreç duyarlılığı ve dağıtım, yayma, aksiyon duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi büyüktür. Bu açıdan bakıldığında çalışanları demokratik bir ortam sağlayarak stratejik kararların gerçekleşmesine motive eden, stratejik kararları çalışanlarla müzakere eden, aldığı kararlarda üst yönetimin desteğini alan, stratejik amaç/hedeflere karşı paydaşların yaptığı eleştirileri dikkate alan, planların şeffaf kalmasını sağlayan ve devamlı izleme/değerlendirme faaliyetleri yaparak planların uygulamasından doğan fırsat ve tehditleri güncel tutan yöneticilerin örgütsel performansı arttırdığı söylenebilir.





5. SONUÇ

Çalışmanın amacı stratejik planlama birimlerinde çalışan ve görevi gereği planlama faaliyeti yapan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Bu kapsamda “Yöneticilerin kendileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile çalışanların yöneticileri için belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı arasında farklılık var mıdır?, Stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında ilişki var mıdır?, Yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı örgütsel performansın artmasında etkili midir?” sorularına yanıtlar bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans kavramları açıklanmıştır. Devamında stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans ile ilişkisine yönelik model oluşturulmuş, hipotezler geliştirilmiş, çalışmanın kapsamı/kısıtları açıklanmış, araştırmanın bulguları ve yapılan değerlendirmeler sırasıyla ortaya konmuştur. Buna göre ilk olarak yönetici ve çalışan olarak iki gruba ayrılan katılımcıların demografik özellikleri ile bu özelliklerin değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Daha sonra stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında ilişki olup olmadığı yönetici/çalışanların perspektifinden ayrı ayrı ve tüm örneklem üzerinden değerlendirilmesine yönelik istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz çalışması yapılmıştır. Son olarak çalışmanın son hipotezi olan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerine etkisi test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Türkiye’de bulunan 30 büyükşehir belediyesi, 15 il belediyesi, 15 ilçe belediyesi, 35 il özel idaresi, 5 üniversite ve 5 diğer kamu kurumunun strateji geliştirme birimlerinde çalışan ya da stratejik planlama sürecinde görev alan 58 yönetici ve 247 çalışan olmak üzere toplam 305 kişiden elde edilmiştir. Çalışma yapılan kurumların örgüt yapısına göre strateji geliştirme birimlerinde çalışan kişi sayısı 1 ila 30 kişi arasında değişkenlik göstermektedir. Yapısal olarak küçük kurumlarda stratejik yönetim faaliyetlerini sadece bir-iki kişi üstlenmektedir. Bazı kurumlarda kadro ve personel olmasına rağmen stratejik planlama faaliyetlerini bir uzman personel idare etmektedir. Bu nedenle kurumların tamamında strateji geliştirme birimlerinde çalışan personelin toplam sayısı tespit edilememiş ve ana kütleye ulaşılamamıştır. Çalışmanın daha geniş bir zamanda yapılması, veri sayısının

artırılması, farklı ülke ve sektörlerde yapılmasının sonuçları etkileyeceği düşünülmektedir.

Değerlendirmeye tabi tutulacak verilerin istatistikî analizi için IBM SPSS 29.0.10 for Windows (Statistical Packaged for Social Sciences) paket programı tercih edilmiştir. Söz konusu program ile frekans analizi, güvenilirlik analizi, geçerlilik analizleri yapılmış, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach's Alpha katsayıları elde edilmiş ve incelenmiştir. Bununla birlikte ölçek ortalamaları ve normallik testi ile ölçeklerin normal dağılıma sahip olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda değişkenlerin normal dağılıma sahip olmadığı durumlarda kullanılan yöntemlerden olan; Mann-Whitney U testi, Kruskal-Wallis testi, Spearman's rho korelasyon analizi ve Genelleştirilmiş Lineer Model (GLM-Logit) analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.2'de verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %5.2'si ön lisans, %50.0'si lisans ve %44.8'i lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Yöneticilerin %6.9'u 1-5 yıl arası, %19.0'u 6-11 yıl arası, %25.9'u 12-17 yıl arası, %48.3'ü 18 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Yöneticilerin %69.0'u yerel yönetimlerde, %13.8'i üniversitede, %17.2'si bunların dışındaki bir kamu kurumunda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.3'de verilmiştir. Çalışanların %14.2'si lise, %23.1'i ön lisans, %44.5'i lisans ve %18.2'si lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Çalışanların %23.9'u 1-5 yıl arası, %30.0'u 6-11 yıl arası, %30.0'u 12-17 yıl arası, %16.2'si 18 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Çalışanların %69.2'si yerel yönetimlerde, %12.6'sı üniversitede ve %18.2'si bunların dışındaki bir kamu kurumunda çalışmaktadır.

Araştırma yönteminde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda stratejik yönetim duyarlılığı ölçeğinin ve örgütsel performans ölçeğinin tüm değişken indeks boyutlarının kabul edilebilir iç tutarlılık gösterdikleri ve yüksek derecede güvenilir oldukları anlaşılmıştır. Aynı zamanda faktör analizi sonuçlarına göre stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği toplam varyansın %77.35'ini örgütsel performansı ölçeği ise toplam varyansın %75.669'unu açıklamaktadır.

Çalışmada stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın demografik özelliklere göre dağılımına dair yapılan analizler, yönetici ve çalışan katılımcılar için

iki grupta incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve “H2” hipotezi reddedilmiştir. Ancak stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans boyutları ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Lisansüstü yöneticilerin planların hazırlanmasında; çalışanları cesaretlendirme, çalışanlarla devamlı müzakere etme, diğer birimler ile koordine içinde olma, paydaşların görüşlerine önem verme ve amaç/hedefleri saptıran problemleri çözme konularında hassas oldukları (planlama duyarlılığı),
- ii. Lisansüstü yöneticilere göre bulundukları örgütün kendisine tahsis edilen bütçeyi ve mevcut olan kaynakları en uygun şekilde kullandığı (tutumluluk),
- iii. Mesleklerinde 1-5 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre bulundukları örgütün bünyesinde bulunan etkili liderler ve örgüt içerisindeki kaynaklar ile beklenenden daha fazlasını ürettiği, aynı zamanda yaptığı işlerle ilgili medyada gündem olduğu (etkililik),
- iv. Mesleklerinde 1-5 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre bulundukları örgütün yaptığı faaliyetler ile ilgili vatandaşları devamlı bilgilendirdiği ve çoğu konuda şeffaf olduğu (şeffaflık),
- v. Mesleklerinde 12-17 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilere göre bulundukları örgütün yaptığı faaliyetlerden çevresindeki örgütler ve mal/hizmet ürettiği kullanıcıların memnun olduğu (paydaş memnuniyeti),
- vi. Yerel yönetimler ve üniversitelere göre diğer kamu kurumlarının etkili liderler ve örgüt içerisindeki kaynaklar ile beklenenden daha fazlasını ürettiği, aynı zamanda yaptığı işlerle ilgili medyada gündem olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada ikinci grup olan çalışanların belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performansın demografik özelliklerden sadece çalışanların bulunduğu kuruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiş ve “H4” hipotezi reddedilmiştir. Ancak stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans boyutları ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Mesleğinde 18 yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlara göre örgütlerinin ürettiği mal/hizmetten vatandaşların ve dezavantajlı grupların memnun olduğu (paydaş memnuniyeti) ifade edilebilir.
- ii. Yerel yönetimlerde bulunan çalışanlara göre yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları ve örgütsel performans üniversite ve diğer kamu kurumlarına göre daha yüksektir.

Araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiş ve yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı (Ort:98,64) ile çalışanların belirlediği yöneticilerinin stratejik yönetim duyarlılığı (Ort:83,97) arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yöneticiler çalışanların onlara bakış açısına göre kendilerini stratejik yönetime karşı daha duyarlı görmektedir. Bu sonucun yöneticilerin kendileri için yaptığı değerlendirmenin aksine; çalışanların stratejik yönetim faaliyetlerine teşvik edilmedikleri, alınan kararlarda görüşlerinin alınmadığı, örgüt içerisinde yöneticilerin demokratik bir ortam sağlamadığı, stratejik planların devamlı paylaşılmadığı gibi durumlardan kaynaklandığı da düşünülebilir. Ancak genel anlamda bakıldığında yöneticilerin kendilerini duyarlı gördükleri kadar olmasa da çalışanlarda yöneticilerinin stratejik yönetime duyarlı olduklarını değerlendirmektedir.

Çalışmada yöneticilerin kendilerinin belirlediği stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yaptığı değerlendirmeye göre kendi duyarlılıkları ile örgütsel performans doğru orantılıdır. Aynı şekilde çalışanların belirlediği yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında da anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaptığı değerlendirmede yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yöneticilerin yaptığı değerlendirmeye göre daha yüksek çıkması anket uygulanan çalışan sayısının yönetici sayısından daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Çalışmada yönetici ve çalışan gruplarından elde edilen veriler toplandığında stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuçların tamamına bakıldığında hem

alışan hem de yönetici perspektifinden kamu kurumlarında yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı arttıķa örgütsel performansında artacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmada stratejik yönetim duyarlılığı ile örgütsel performans arasında anlamlı pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişki durumunun tespit edilmesinden dolayı stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görüldükten sonra stratejik yönetim duyarlılığının boyutlarının tek tek örgütsel performans boyutları üzerindeki etkilerine bakılmış ve planlama duyarlılığının örgütsel performansın boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda örgütsel performansın yasallık ve kalite boyutları üzerinde sadece süreç duyarlılığının anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer boyutların etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığı örgütsel performans üzerinde etkilidir. Ancak süreç duyarlılığının ve dağıtım yayma aksiyon duyarlılığının örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi varken, planlama duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Benzer şekilde Gökçek (2020) alışmasında stratejik yönetim süreci boyutları olarak değerlendirdiği stratejik planlamanın örgütsel performans ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Literatürde stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma yoktur. Çalışmalarda genel olarak stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisi incelenmiştir. Stratejik yönetim uygulamaları somut yapılması gereken faaliyetleri ifade ederken, stratejik yönetim duyarlılığı uygulayıcının faaliyetleri gerçekleştirmesindeki hassasiyet ve titizlik seviyesini ifade etmektedir. Bu çerçevede stratejik yönetim duyarlılığında yapılması gereken faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden ziyade, faaliyetlerin bilinçli ve farkındalıkla yerine getirilmesi önemsenmektedir.

Stratejik yönetim duyarlılığı ile ilgili yapılmış çalışma olmasa da stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu kapsamda Njie, (2019) ve Kaymakcı'nın (2022: 265) alışmalarında stratejik yönetim uygulamalarının örgütsel performansı arttırdığı sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performans ile ilişkisini inceleyen Akıl (2015), Gökçek (2020), Jıhad'ın (2021), Polat (2015) ve kurumsal performans ile stratejik yönetim

süreçlerinin bir bütün olarak kurumsal performansı etkilediği sonucuna varmışlardır. Mevcut çalışma sonucu ulaşılan bulguların dolaylıda olsa bu çalışmaları doğruladığı kabul edilebilir.

Stratejik planlama ile ilgili farklı sektör ve ülkelerde yapılan 31 ampirik araştırmayı inceleyen George, Walker ve Monster (2019) stratejik planlamanın örgütsel performans üzerinde olumlu, orta ve önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Walker, Andrews, Boyne, Meier ve O'Toole'nin (2010) İngiliz yerel yönetimlerinde yaptığı çalışmada rasyonel planlamanın kamu kuruluşlarında hedeflerin ve eylemlerin seçilme şeklini (süreçler) ve bir kuruluşun hizmet sunumuna yaklaşımını (içerik) uzun vadede olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada hizmet sunumu üzerindeki olumlu etkinin performansı da etkileyeceği düşünülebilir. Bununla birlikte Alajmi ve Arabiat'ın (2021) Kuveyt'teki üniversitelerde yaptığı araştırmada stratejik yönetimin örgütsel performans üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Meyfroodt ve Desmidt (2021) stratejik planlamanın performans bilgisi ile beraber kullanıldığında örgüt içerisindeki stratejik yönetim uygulamalarını iyileştirdiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılığının örgütsel performans üzerindeki etkisini dolaylıda olsa doğrulamaktadır.

Örgütün potansiyel tehdit ve olası fırsatlar karşısında doğru hamleyi gerçekleştireceği şekilde konumlanması bünyesinde barındırdığı yöneticilerin stratejik yönetime olan tutum ve inancına bağlı olduğu düşünülmektedir. Akçakaya (2016: 156) Türkiye'de kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin etkin ve sistemli bir şekilde işlememesinin temel nedenini yasal düzenlemelerdeki eksiklikler ve stratejik yönetim bilincinin yerleşmemesi olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim uygulamalarının üst yönetim, birim amirleri ve kurum çalışanları tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi önemli olduğu değerlendirilmektedir (Kırılmaz, 2013: 252). Stratejik yönetim uygulamalarını benimseyen yöneticiler örgüt içerisinde demokratik bir ortam sağlayarak stratejik planların uygulanmasında çalışanları motive etmektedir. Çalışanların stratejik palanlara yönelik teşvik edilmesi planlara olan bağlılığı ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte “çalışanların değişimleri ve geleceği anlamaya çalışması, iş yapma şekillerini etkileyecek teknolojik gelişmeleri takip etmesi, rakipleri yakından takip etmesi gibi

stratejik düşünebilme yeteneği gerektiren kabiliyetlerin olmasının kurumun performansına olumlu katkı sağlayacağı” düşünülmektedir (Bayar 2019: 97).

Strateji geliştirme birimlerinde nitelik ve nicelik olarak personel yetersizliği ve eğitim ihtiyacının yüksek olduğu, liderlik fonksiyonunun düşük düzeyde kalması mevzuata uyum konusunda yeterli ilerleme kaydedilemediği, strateji geliştirmeden ziyade mali işlere odaklı çalışılması gibi sorunlar yaşanmaktadır (Songür, 2015: 72). Stratejik yönetim ve stratejik planlama konularında farkındalığın ve stratejik bilincin artırılmamasının bu sorunlara çözüm olacağı değerlendirilmektedir. Özellikle kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların stratejik yönetim hassasiyetlerinin belirlenmesi ve farkındalığı yüksek personel ile ilgili veri havuzu oluşturulması kritik görevlerde veya stratejik yönetim sürecinde görev alan personel seçimini kolaylaştıracaktır.

Stratejik farkındalığı yüksek yöneticilerin işletmedeki varlığı kurumun başarısıyla doğrudan bağlantılıdır. Stratejik bilince sahip yönetici ve çalışanlar, “işletmenin rakipleri karşısından zayıf düşmemesi için değişimleri takip etmekte, değişen şartlara göre strateji geliştirilmesine yardımcı olarak gelecekte karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili tedbirlerin önceden almasına” yardımcı olmaktadır (Bayar, 2019: 98). Bu doğrultuda araştırmada ulaşılan bulgular ve yapılan değerlendirmeler sonucunda daha sonraki çalışmalara ve araştırmalara rehberlik edebileceği düşünülen aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- i. Örgütlerin strateji geliştirme birimlerinde görev alan yönetici ve çalışanların yetenek ve yeterliliklerinin raporlanması,
- ii. İnsan kaynakları birimlerinde strateji geliştirme biriminde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim duyarlılıkları yüksek olanlar ile bir havuz oluşturulması,
- iii. Kamu kurumlarında çalışan yöneticilere ve strateji geliştirme birimlerinde çalışan personele stratejik yönetim araçları ile ilgili eğitim verilmesi ve stratejik yönetim süreçlerinde kullanılmasının sağlanması,
- iv. Örgütsel performans kriterlerinin yöneticiler tarafından devamlı takip edilmesi,

- v. Örgütsel performansı yüksek seviyede tutmak için üst düzey, orta ve alt kademe yöneticilerin seçim, terfi ve atama işlemlerinde stratejik yönetim duyarlılığı düzeylerinin dikkate alınması,
- vi. Teknolojik gelişmeler sonucu dünyadaki hızlı değişim nedeni ile strateji geliştirme birimlerinde çalışan personelin duyarlılık seviyelerini yüksek düzeyde tutmak amacıyla yapılan planların süresinin 5 yıldan 3 yıla düşürülmesi ile ilgili yasal düzenlemeler yapılmasıdır.

Çalışmada sonuç olarak kamu kurumlarında çalışan stratejik yönetim konuları ile ilgili bilinç ve farkındalıklarının örgütsel performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem olarak ele alınan kamu kurumları ve personeli için geçerlidir. Türkiye genelindeki kamu kurumları için ipucu olabilir ancak bir geneleme yapmak doğru olmayacaktır. Stratejik yönetim duyarlılığı ve örgütsel performans ilişkisinin diğer sektörlerde incelenmesi ya da aracı rol oynayan değişkenlerle incelenebilir.

Çalışmada belirlenen stratejik duyarlılık düzeyinin örgütsel performans ile ilişkisini inceleyerek, belirlenen tespitler doğrultusunda kurumların performansını arttıracak değerlendirmelerde bulunmuştur. Çalışmalarda daha çok kâr amacı güden kurumların örgütsel performansının ölçülmesi, kamu kurumlarında performans ölçümünün yaygın olmaması ve çalışmada belirlenen performans ölçme aracının daha önceki çalışmalarda kullanılmaması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

KAYNAKLAR

- Afonina, A. (2015). Strategic management tools and techniques and organizational performance: Findings from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, 7(3).
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management (Third Edition)*. Pearson.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management (Four Edition)*. Pearson.
- Akıl, G. (2015). Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, Ç. ve Akman, E. (2020). Kamuda Performans Yönetimi: Kavram, Kuram ve Uygulama. V. Eren ve H., T. (Editörler). Türk kamu yönetiminde performansın yasal dayanakları. Ankara: Nobel Yayınevi, Aralık, s. 141-162.
- Akman, Ç. ve Özaslan, A. (2018). Türkiye’de stratejik planlama: büyükşehir belediyelerinin stratejik planları ne söylüyor?. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 55-90.
- Aksoy, E. (2021) Örgütlerde stratejik yönetim olgunluğu: türk savunma sanayii üzerine bir çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktürk, P. (2022). COVID-19 salgınında sağlık kurumlarında uygulanan stratejik yönetim araçlarının incelenmesi: Bir vakıf üniversite hastanesi örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alajmi, A. S., & Arabiat, K. M. (2021). The Effect of Strategic Management on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Private Universities in Kuwait.
- Alkan, A. D. (2021). Türkiye’de Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Uygulanabilirliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 71-86.
- Alsubayee, O. A. A. (2019). Strategic leadership and its impact on the corporation performance case study: The international academy of leadership and development. Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi Social Sciences Institute, İstanbul. (<http://openaccess.altinbas.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12939/1742>, Erişim Tarihi: 01.06.2023).
- Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity. *Administrative Sciences*, 7(1), 4. <https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/4>, Erişim Tarihi: 06.11.2022).
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management (Third Edition)*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, Springer Nature Switzerland AG. (<https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>, Erişim tarihi:19.01.2022).
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on Reinventing Performance Management : Building a Culture of Continuous Improvement* Ed. 1. Kogan Page.
- Arooj Al Raei, J. R. (2014). Organizations’ Use of Strategic Planning Tools and Techniques in the Sultanate of Oman. *International Business Research* 7(3).

- Ataş, M. (2019). Stratejik yönetim duyarlılığı ölçeği geliştirilmesi ve geçerlilik araştırması. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
(https://acikbilim.yok.gov.tr/bitstream/handle/20.500.12812/95679/yokAcikBilim_10238979.pdf?sequence=-1, Erişim Tarihi: 04.03.2021).
- Ateş, H. ve Bektaş, M. (2020). Yeni kamu işletmeciliği ve performans yönetimi. V. Eren ve H., T. (Editörler). Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri. Ankara: Nobel Yayınevi, Aralık, s. 17-42.
- Ball, C. (2009). What is transparency?. *Public Integrity*, 11(4), 293-308.
- Bammann, H. (2019). Participatory value chain analysis for improved farmer incomes, employment opportunities and food security.
- Barrett, D., & Heale, R. (2020). What are Delphi studies?. *Evidence-based nursing*, 23(3), 68-69.
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*, 12(1).
- Bayar, K. (2019). Stratejik planlama gerekliliklerinin algılanan örgütsel performans üzerine etkisinde etkin yönetim uygulamalarının rolünün incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. *International journal of management reviews*, 20(3), 755-771.
(<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1111/ijmr.12175>, Erişim Tarihi: 02.01.2023).
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Berbegal-Mirabenta, J., Alegreb, I. & Guerrero, A. (2020). Mission statements and performance: An exploratory study of science parks. *Long Range Planning*, 53(5), 101932, 1-11.
(<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0024630118305247>, Erişim Tarihi: 05.02.2023).
- Berisha Qehaja, A., Kutlovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2).
- Birinci, M. (2012). Türkiye'de üniversitelerin stratejik yönetim uygulamalarının kurumsal performansa etkileri: Devlet ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırmalı analizi. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boddy, C. (2012). The nominal group technique: An aid to brainstorming ideas in research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 6-18.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector* (pp. 72-93). Palgrave Macmillan, London.
- Bozkurt, P. (2017). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politigi: Bir Kamu Kurumu Örneğinde. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, P. (2018). Türk kamu yönetiminde iç denetim sistemi: Stratejik yönetim perspektifinden bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (109), 9-25.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of management review*, 5(2), 219-224.

- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public administration review*, 70, s255-s267.
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public administration review*, 67(4), 702-717.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2017). Getting strategic about strategic planning research.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20(3), 317-339. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111?scroll=top&needAccess=true&role=tab>, Erişim Tarihi: 02.03.2022).
- Bryson, J. M., George, B., & Seo, D. (2022). Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework. *Public Management Review*, 1-26. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2022.2103173>, Erişim Tarihi: 10.01.2023).
- Bryson, J. M., Patton, M. Q., & Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and program planning*, 34(1), 1-12. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0149718910000637>, Erişim Tarihi: 10.08.2022).
- Bryson, J., & Edwards, L. H. (2017). Strategic planning in the public sector. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. (<https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-128>, Erişim Tarihi:14.08.2022).
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics* 1-26. (<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>).
- Burns, J. P., & Zhiren, Z. (2010). Performance management in the government of the People's Republic of China: Accountability and control in the implementation of public policy. *OECD Journal on Budgeting*, 10(2), 1-28.
- Buschor, E. (2013). Performance Management in the public sector: Past, current and future trends. *Tékhne*, 11(1), 4-9.
- Carnall, C., Roebuck, C. (2015). *Strategic Leadership Development: Building World Class Performance*. Birleşik Krallık: Bloomsbury Academic.
- Choi, I., & Moynihan, D. (2019). How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. *Public Management Review*, 21(10), 1538-1559. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2019.1571275>, Erişim Tarihi: 15.02.2022).
- Choy, Y. K. (2018). Cost-benefit analysis, values, wellbeing and ethics: an indigenous worldview analysis. *Ecological Economics*, 145, 1-9.

- (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916315750>, Erişim Tarihi: 22.05.2022).
- Christie, N. V. (2018). A comprehensive accountability framework for public administrators. *Public Integrity*, 20(1), 80-92.
- Cortés, J. D., Rivera, L., & Carbonell, K. B. (2022). Mission statements in universities: Readability and performance. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100183. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000425>, Erişim Tarihi: 10.01.2023).
- Coşkun, B. ve Yıldırım, Ç. P. (2018). Türkiye'de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.
- Cox, J. (2021). The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), 102219. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0099133320301105>, Erişim Tarihi: 18.01.2023).
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çiftçi, Ö. G. K., Dal, Ö. G. M. Ve Tunç, Ö. G. Y. (2018). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi ve Önemi, 1-11.
- Çubukçu, M. (2018). Stratejik yönetimin gelişim süreci ve stratejik yönetime dair literatürdeki güncel araştırma konularının sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 61-84.
- Choy, Y. K. (2018). Cost-benefit analysis, values, wellbeing and ethics: an indigenous worldview analysis. *Ecological Economics*, 145, 1-9. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800916315750>, Erişim Tarihi: 22.05.2022).
- Dang, V. H. (2015). The Use of Nominal Group Technique: Case Study in Vietnam. *World Journal of Education*, 5(4), 14-25.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long range planning*, 22(1), 90-97.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. (13th Edition). Prentice hall.
- David, F. R. (2013). *Strategic management concepts and cases*. (14th Edition). Prentice hall.
- Delisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Delisi, P. S. (2021). *Strategic Leadership and Systems Thinking*. ABD: Taylor & Francis.
- Dos Santos Matos, L., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- David, F. R. (2013). *Strategic management concepts and cases*. (14th Edition). Prentice hall.
- Dragolea, L., & Cotîrlea, D. (2009). Benchmarking-a valid strategy for the long term?. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 11(2), 813.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long range planning*, 22(1), 90-97.

- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper& Row, Publishers.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.
- Dubnick, M. J., & Yang, K. (2011). The pursuit of accountability. The state of public administration: Issues, challenges, and opportunities, 171-186.
- Düzgün, A. (2018) Stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkiler: iso 500 işletmelerinde nitel bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.(https://www.researchgate.net/publication/342422455_Stratejik_Liderlik_Sosyal_Sermaye_ve_Performans_Arasindaki_Iliskiler_Relationships_Between_Strategic_Leadership_Social_Capital_and_Performance, Erişim Tarihi: 11.06.2022).
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Elena-Iuliana, I., & Maria, C. (2016). Organizational performance-a concept that self-seeks to find itself. *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series*, (4).David, F. R. (2013). *Strategic management concepts and cases*. (14th Edition). Prentice hall.
- Elliott, G., Day, M., & Lichtenstein, S. (2020). Strategic planning activity, middle manager divergent thinking, external stakeholder salience, and organizational performance: a study of English and Welsh police forces. *Public Management Review*, 22(11), 1581-1602. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2019.1635194>, Erişim Tarihi: 15.03.2022).
- Eren, V. (2020). Kamuda Performans Yönetimi: Kavram, Kuram ve Uygulama. V. Eren ve H., T. (Editörler). *Kamuda Performans Ölçüm Modelleri ve Performans Ölçütleri*. Ankara: Nobel Yayınevi, Aralık, s. 73-118.
- Eren, V. ve Eroğlu, H. T. (2020). Kamuda Performans Yönetimi: Kavram, Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayınevi, Aralık.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Şubat, Ankara.
- Eroğlu, H. T. (2011). *Kamu Yönetiminde Performans (Balanced Scorecard)*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ertürk, E., ve Gökce, Ş. (2019). Türkiye’de stratejik liderlik alanında hazırlanmış lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(3), 165-182.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Falay, N. (1997). Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk (Vet) ve Sayıştay. *Sayıştay Dergisi*, (25), 18-30.
- Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444-452.
- Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Avoiding theoretical stagnation: A systematic review and framework for measuring public value. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 69-86. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2063/doi/10.1111/1467-8500.12251>, Erişim Tarihi: 19.05.2022).

- Fitzsimmons, A. B., Qin, Y. S., & Heffron, E. R. (2022). Purpose vs mission vs vision: persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207-219. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2462/insight/search?q=Purpose+vs+mission+vs+vision%3A+persuasive+appeals+and+components+in+corporate+statement>, Erişim Tarihi: 15.02.2023).
- Flostrand, A. (2017). Finding the future: Crowdsourcing versus the Delphi technique. *Business Horizons*, 60(2), 229-236.
- Flostrand, A., Pitt, L., & Bridson, S. (2020). The Delphi technique in forecasting—A 42-year bibliographic analysis (1975–2017). *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119773. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0040162518300374>, Erişim Tarihi: 12.06.2022).
- Foth, T., Efstathiou, N., Vanderspank-Wright, B., Ufholz, L. A., Dütthorn, N., Zimansky, M., & Humphrey-Murto, S. (2016). The use of Delphi and Nominal Group Technique in nursing education: a review. *International journal of nursing studies*, 60, 112-120.
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International journal of public sector management*, 22(6), 478-498. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2462/insight/content/doi/10.1108/09513550910982850/full/html>, Erişim Tarihi: 12.06.2020).
- Genco, A. (2021). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetimin hukuki gelişimi. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 4(2), 279-292.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13104>, Erişim Tarihi: 15.04.2022).
- Ghafor, B. M. (2018). The impact of strategic planning on organizational performance: a study of private hospitals in Erbil city. Master's Thesis, Bingöl University Graduate School Of Social Science, Bingöl.
- Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381-402.
- Gökçek, E. (2020). Stratejik yönetim sürecinin kurumsal performans üzerine etkisi: kalkınma ajanslarına yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük. (<http://acikerisim.karabuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/793>, Erişim Tarihi: 18.11.2022).
- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis.(Eleventh Edition).John Wiley & Sons.
- Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological forecasting and social change*, 53(2), 185-211.
- Gürbüz, K. (2018). Belediyelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Açısından Karşılaştırmalı Analizi. *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 111-119.

- Gürel, E. ve Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hadiyati, E. (2014). Service quality and performance of public sector: Study on immigration office in Indonesia. *International Journal of Marketing Studies*, 6(6), 104.
- Hale, K. (2013). Understanding nonprofit transparency: The limits of formal regulation in the American nonprofit sector. *International Review of Public Administration*, 18(3), 31-49.
- Han, Y. (2020). The impact of accountability deficit on agency performance: Performance-accountability regime. *Public Management Review*, 22(6), 927-948.
- Han, Y., & Hong, S. (2019). The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*.
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670-685. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2016.1192166>, Erişim Tarihi: 19.04.2022).
- Helms, M.M. and Nixon, J. (2010), "Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1108/14635771211257945>, Erişim Tarihi: 12.08.2022).
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M., & Svärdesten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1427161>.
- <https://www.linkedin.com/pulse/how-what-analysis-different-from-scenario-planning-rao-gnr-#:~:text=What%2Dif%20analysis%20allows%20decision,overall%20performance%20of%20the%20enterprise>, Erişim Tarihi: 20.01.2023.
- Hugé, J., & Mukherjee, N. (2018). The nominal group technique in ecology & conservation: Application and challenges. *Methods in ecology and evolution*, 9(1), 33-41.
- Hwang, E., & Brewer, G. A. (2021). From theory to practice: Value congruence in performance measures in US federal agencies. *Australian Journal of Public Administration*. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2063/doi/10.1111/1467-8500.12523>, Erişim Tarihi: 12.02.2022).
- Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10(6). (<https://www.timreview.ca/article/1366>. Erişim Tarihi: 21.02.2023).

- Ishihara, T. (2022). Public sector reform and public management theory—cases of Japan. *Public Management Review*, 24(11), 1653-1662.
- Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124-149. (<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n35p124>, Erişim Tarihi: 24.03.2022).
- Jihad, M. Y. (2021). Bağdat üniversitesi işletme ve ekonomi fakültesinde uygulanan stratejik planlamanın kurumsal performans üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Johnsen, Å. (2014). Strategic Management Schools of Thought and Practices in the Public Sector in Norway. In *Strategic Management in Public Organizations* (pp. 36-52). Routledge.
- Jones, S., & Bouckaert, G. (2017). Performance for accountability: The case of joint agreements in a federal system. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 765-796. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/15309576.2017.1342667>, Erişim Tarihi: 15.03.2022).
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınları.
- Kanze D., Conley M.A. & Higgins E.T. (2021). The motivation of mission statements: How regulatory mode influences workplace discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 166, Pages 84-103. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0749597818301092>, Erişim Tarihi: 23.06.2022).
- Karagöz, H. (2016). Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik tekniklerin güç ve etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 18-40.
- Karaosmanoğlu, A. (2021). Strateji Düşüncesinde Yorum ve Tahrifat: Clausewitz Olayı. *Türk Savaş Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 63-75.
- Kaupa, S., & Atiku, S. O. (2020). Challenges in the implementation of performance management system in Namibian public sector. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(2), 25-34.
- Kayar Çelik, B. (2019). Örgütlerde stratejik yönetim ve yöneticilerin stratejik yönetim algısı: Kırşehir ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. (<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/99877>, Erişim Tarihi:02.07.2022).
- Kaymakçı, T. (2022). Stratejik yönetim uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinde çalışan memnuniyetinin moderatör rolü: istanbul’da lise ve ortaokul eğitimi veren özel kurumlar üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kennedy, A., & Clinton, C. (2009). Identifying the professional development needs of early career teachers in Scotland using nominal group technique. *Teacher Development*, 13(1), 29-41. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/13664530902858485>, Erişim Tarihi: 14.04.2022).

- Konno, N., Nonaka, I., & Ogilvy, J. (2014). Scenario planning: the basics. *World Futures*, 70(1), 28-43. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/02604027.2014.875720>), Erişim Tarihi: 13.05.2022).
- Laffin, M. (2008). Local government modernisation in England: a critical review of the LGMA evaluation studies. *Local Government Studies*, 34(1), 109-125.
- Lankford, William M. (2002) "Benchmarking: Understanding the Basics," *The Coastal Business Journal*: Vol. 1: No. 1, Article 8.
- Louangrath, P. I., & Sutanapong, C. (2018). Validity and reliability of survey scales. *International Journal of Research & Methodology in Social Science*, 4(3), 99-114.
- Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- McAdam, R., Hazlett, S. A., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256-273.
- McKenna, H. P. (1994). The Delphi technique: a worthwhile research approach for nursing?. *Journal of advanced nursing*, 19(6), 1221-1225.
- Meijer, A. (2009). Understanding modern transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 255-269.
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H. (1994b). Rethinking strategic planning part II: New roles for planners. *Long range planning*, 27(3), 22-30.
- Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Mohammed, H. S. M. (2022). The impact of the strategic management process on the efficiency and effectiveness of performance, environmental scanning as a mediator variable (apply study in public drinking water organizations in Erbil). Unpublished Doctoral Thesis, Van Yüzüncü Yıl University Social Sciences Institute, Van.
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl_1), i141-i155.
- Nickols, F. (2012). Definitions & meanings. *Distance Consulting*, 200, 2-10.
- Njie, O. (2019). Stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki: Türk Eğitim Vakfı çalışanları üzerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Non, A., Rohde, I., de Grip, A., & Dohmen, T. (2022). Mission of the company, prosocial attitudes and job preferences: A discrete choice experiment. *Labour Economics*, 74, 102087. 1-14 (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0927537121001226>), Erişim Tarihi: 12.01.2023).
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.

- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of management*, 19(2), 299-347.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1995). Strategy for public and third-sector organizations. *Journal of Public administration research and theory*, 5(2), 189-212.
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2063/doi/10.1111/ijmr.12184>, Erişim Tarihi: 13.04.2022).
- Oliver, J. J., & Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), 339-352. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0007681317301684>, Erişim Tarihi: 28.02.2022).
- Organisation for Economic Co-operation, & Development (OECD). (2009). *Measuring government activity*. Paris, France: OECD. doi:10.1787/9789264060784-en.).
- Özbozkurt, O. B. (2019). Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Özer, M. A. ve Dölkeleş, T. (2021) Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2), 295-318.
- Öztop, T. (2021). Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Açısından Stratejik Planlar: Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarının İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment. *Public administration*, 93(3), 715-732.
- Pan, W., Chen, L., & Zhan, W. (2019). PESTEL analysis of construction productivity enhancement strategies: A case study of three economies. *Journal of Management in Engineering*, 35(1), 05018013.
- Parthasarathy, S., & Sharma, S. (2014). Determining ERP customization choices using nominal group technique and analytical hierarchy process. *Computers in Industry*, 65(6), 1009-1017.
- Pearce, A. J. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, 12. b. Çeviri Editörü: Prof. Dr. Mehmet BARCA, Ankara: Nobel Yayın, Haziran.
- Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2), 26-34.
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24:649-70.
- Phina, O. N. (2020). Effects of strategic management on organizational performance in manufacturing firms in south-east Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(2), 24-31.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public administration review*, 70, s246-s254.

- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach*. John Wiley & Sons.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Polat, A. (2015). Stratejik planlamanın kurumsal performansa etkisi: esenler belediyesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Pollitt, C., Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (Eds.). (2009). *Measuring government activity*. OECD.
- Porter, M. E. (2001). Understanding Business: Processes. Inside Barnes, D. (Ed.), (p.50-66). *The Value Chain and Competitive Advantage*. New York, America: Routledge.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. E., Nabi, J., & Lee, T. H. (2021). Value Chain Management to Implement Post-Covid-19 Health Care Strategy. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2(5), 1-7. (https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.21.0302?query=EDP&cid=D M453325_Catalyst_Non_Subscriber&bid=701722733#, Erişim Tarihi: 17.02.2023).
- Porter, M., E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 57(2): 137-145.
- Porter, M., E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* New York, America: Free Press.
- Prašnikar, J., Debeljak, Ž., & Ahčan, A. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(2), 257-275. DOI: 10.1080/14783360500054400.
- Prest, A. R., & Turvey, R. (1965). Cost-benefit analysis: a survey. *The economic journal*, 75(300), 683-735. <https://doi.org/10.2307/2229670>
- Provan, K.G., ve Kenis, P. (2007). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, 229–252.
- Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Rainey, D. L. (2013). *Visionary Strategic Leadership: Sustaining Success Through Strategic Direction, Corporate Management and High-Level Programs*. ABD: Information Age Publishing, Incorporated.
- Ramírez, R., & Wilkinson, A. (2009). What might Decision-Making be in a Complex World?.

- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719037.2014.957339?scroll=top&needAccess=true>, Erişim Tarihi: 25.06.2022).
- Roth, P. L., Schleifer, L. L., & Switzer, F. S. (1995). Nominal group technique-an aid in implementing TQM. *The CPA Journal*, 65(5), 68.
- Rothaermel, F. T. (2014). *Strategic Management*, (Second edition). New York, America: McGraw-Hill Education.
- Ryser, L. (2019). Disruption im performance management-Eine qualitative Studie zum Paradigmenwechsel im Performance Management der Arbeitswelt 4.0. (Veröffentliche Masterarbeit). Fashhochschule Nordwestschweiz. (<https://irf.fhnw.ch/handle/11654/27956>, Erişim Tarihi: 12.06.2022).
- Samad, S., Alghafis, R., & Al-Zuman, A. (2018). Examining the effects of strategic management and organizational culture on organizational performance. *Management Science Letters*, 8(12), 1363-1374.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S1048984318309317#s0010>, Erişim Tarihi: 13.04.2023).
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Schrepp, M. (2020). On the Usage of Cronbach's Alpha to Measure Reliability of UX Scales. *Journal of Usability Studies*, 15(4), 1-5.
- Schwarz, J. O. (2020). Revisiting scenario planning and business wargaming from an open strategy perspective. *World Futures Review*, 12(3), 291-303. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1946756720953182>
- Sitlington, H. ve Coetzer, A. (2015), "Müfredat geliştirmeyi desteklemek için Delphi tekniğini kullanmak", *Education + Training*, Cilt. 57 No. 3, s. 306-321. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1108/ET-02-2014-0010>, Erişim Tarihi: 15.04.2022).
- Smith, G., Halligan, J., & Mir, M. (2021). Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1111/1467-8500.12481> Erişim: 10 Temmuz 2021).
- Sockbeson, C. E. S., & DeNisi, A. (2019). Defining and Measuring Performance. Varma, A., & Budhwar, P. (Eds.). *Performance Management Systems: An Experiential Approach inside* (79-95). London: Sage.
- Songür, N. (2011), *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama İl Özel İdareleri Deneyimi*, TODAİE Yayın No: 359, Ankara.
- Sözüer, A. (2021). Türkiye'de tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-16.
- Spencer, D. M. (2010). Facilitating public participation in tourism planning on American Indian reservations: A case study involving the Nominal Group Technique. *Tourism Management*, 31(5), 684-690.

- Stanley, J. W., & Lutz, R. (2021). Implementation of the federal performance framework under presidents Obama and Trump: A comparative analysis of agency strategic plans. *Public Performance & Management Review*, 44(3), 682-705.
(<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/15309576.2021.1884577>, Erişim Tarihi: 14.07.2022).
- Steccolini, I., Saliterer, I., & Guthrie, J. (2020). The role (s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 3-13.
(<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1111/padm.12642>, Erişim Tarihi: 12.03.2022).
- Steiss, A.W. (2003) *Strategic Management for Public and Non-Profit Organisations*. Taylor and Francis Inc., New York.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Şen, H. (2015). Strategic planning in the public sector: the case of the Turkish Ministry of Interior. PhD Thesis, University of Nottingham, England.
(http://eprints.nottingham.ac.uk/31842/1/hakan_thesis_corrected_2016.pdf, Erişim Tarihi: 15.02.2021).
- Tanrıverdi, E. (2019). Parametrik olmayan testler: Teori ve uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
(<http://hdl.handle.net/11616/18363>, Erişim Tarihi: 15.06.2023).
- Tipurić, D. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Toplu-Yaşlıoğlu, D. T., İnan, A. Ve Sözüer, A. (2018). Stratejik yönetim araştırmalarında Türkiye kapsamı: 2000-2015 döneminde yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelemesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(84), 79-92.
- Uygun, S., V. ve Göküş, M. (2020). Kamuda Performans Yönetimi: Kavram, Kuram ve Uygulama. V. Eren ve H., T. (Editörler). *Kamuda performans yönetimi ve kamu performans yönetiminin gelişimi*. Ankara: Nobel Yayınevi, Aralık, s. 1-16.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimİ Sistemİnİn Tanımı, Tariİhçesiİ, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance management in the public sector*. Hoboken, NJ: Routledge.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Van Fenema, P. C., & Keers, B. M. (2018). Interorganizational performance management: a co-evolutionary model. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 772-799.
<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1111/ijmr.12180>
- van Helden, J. and Reichard, C. (2016), "Commonalities and Differences in Public and Private Sector Performance Management Practices: A Literature Review", *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues (Studies in Managerial and Financial Accounting, Vol. 31)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 309-351.

- (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2079/10.1108/S1479-351220160000031010>, Erişim Tarihi: 22.06.2022).
- Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (Eds.). (2023). Performance management systems: A global perspective. Taylor & Francis.
- Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, 1-8.
- Volden, G. H. (2019). Assessing public projects' value for money: An empirical study of the usefulness of cost-benefit analyses in decision-making. *International Journal of Project Management*, 37(4), 549-564. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2066/science/article/pii/S0263786318306008>, Erişim Tarihi: 12.05.2022).
- Wade, B., & Piccinini, T. (2020). Teaching scenario planning in sustainability courses: The creative play method. *Journal of Management Education*, 44(6), 699-725.
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O'Toole Jr, L. J. (2010). Wakeup call: Strategic management, network alarms, and performance. *Public Administration Review*, 70(5), 731-741.
- Wang, X., & Wang, Z. (2020). Beyond efficiency or justice: The structure and measurement of public servants' public values preferences. *Administration & Society*, 52(4), 499-527. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2788/doi/full/10.1177/0095399719843658>, Erişim Tarihi: 23.03.2022).
- Weiss, J. (2020). Managing performance and strategy: managerial practices in German local governments. *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1129-1149. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/15309576.2019.1702064>, Erişim Tarihi: 14.03.2022).
- Williams, W., & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management: The challenge of context specificity. *Public Management Review*, 10(5), 653-671. (<https://proxy.hacibayram.edu.tr:2091/doi/full/10.1080/14719030802264382?src=recsys>, Erişim Tarihi: 13.04.2022).
- World Bank. (2021). Turkey-Public Expenditure and Institutional Review: Reforming Budgetary Institutions for Effective Government. World Bank Group. (<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15482?show=full>, Erişim Tarihi: 13.09.2022).
- Yang, C., & Northcott, D. (2019). Together we measure: Improving public service outcomes via the co-production of performance measurement. *Public Money & Management*, 39(4), 253-261.
- Yang, K. (2012). Further understanding accountability in public organizations: Actionable knowledge and the structure-agency duality. *Administration & Society*, 44(3), 255-284.
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model. *Public administration review*, 67(5), 861-879.
- Yazıcı, S. (2018). Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin toplumsal algısı: bir alan araştırması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 295-317.
- Yörüker, Sacit, Karabeyli, Levent, Kaya, Safiye, & Özeren, Baran (2003). Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu. Ankara: T.C. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi.

- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik, 8. b. İçinde Arslan, L. (Çev. Ed.), (s.276-308). Örgütlerde Stratejik Liderlik. Ankara: Nobel Yayın, Mart.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik, 8. b. İçinde Büte, M. (Çev. Ed.), (s.1-22). Giriş: Liderliğin Mahiyeti. Ankara: Nobel Yayın, Mart.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik, 8. b. İçinde Büte, M. (Çev. Ed.), (s.1-22). Giriş: Liderliğin Mahiyeti. Ankara: Nobel Yayın, Mart.

MEVZUATLAR

- 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Resmî Gazete 30474 (10 Temmuz 2018). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> (Erişim Tarihi: 20.07.2022).
- Belediye Kanunu, Resmî Gazete 25874 (13 Temmuz 2005), Kanun No. 5393. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5393.pdf> (Erişim Tarihi: 30.05.2022).
- İl Özel İdaresi Kanunu, Resmî Gazete 25745 (4 Mart 2005), Kanun No. 5302. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5302.pdf> (Erişim Tarihi: 30.05.2022).
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Resmî Gazete 26033 (22 Aralık 2005), Kanun No. 5436. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5436.pdf> (Erişim Tarihi: 13.05.2022).
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Resmî Gazete 25326 (24 Aralık 2003), Kanun No. 5018. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf> (Erişim Tarihi: 13.05.2022).



EKLER

Ek-1. Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Kullanma İzni

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği

Gelen Kutusu x

A

Ayşe Bakan <ib>
Alıcı: mnr.ats
Sayın Hocam,
>
> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bilim dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Tarafınızdan 2019 yılında geliştirilen Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeğini müsaadenizle ilgili alanda yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.
>
> Saygılarımla arz ederim.

20 Mar 2021 08:40

☆ ↶ ⋮

M

Münir <ir>
Alıcı: ben
Merhaba,

Tabii kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim,

Sevgiler,

Dr. Münir Ataş

> Ayşe Bakan <ib> şunları yazdı (20 Mar 2021 08:41):
>
>

20 Mar 2021 14:21

☆ ↶ ⋮

Ek-2. Anket Soru Formu Etik Komisyon Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.12.2021-65437



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu

Sayı :E-11054618-302.08.01-65437

Konu :Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.11.2021 tarih ve E.56271 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Yönetim Organizasyon Bilim Dalı **Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe BAKAN, Prof.Dr. Neşe SONGÜR**'ün danışmanlığında yürüttüğü **"Stratejik Yönetim Duyarlılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 08.12.2021 tarih ve 10 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, ekte gönderilen Başvuru Değerlendirme Raporunda önerilen görüş doğrultusunda yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.
Araştırma Kod No: 2021/268

Prof. Dr. İlhan ÜZÜLMEZ
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Başvuru Değerlendirme Raporu
- 3- Onaylı Çalışma

EK-3. Anket Formu

ANKET FORMU

STRATEJİK YÖNETİM DUYARLILIĞI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU KURUMLARI ÖRNEĞİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında “Stratejik Yönetim Duyarlılığı ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu nedenle kimliğinizi ortaya koyacak bilgiler istenmemektedir. Verdiğiniz desteğe içten teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda sağlık, mutluluk ve başarılar dileriz.

1. Herhangi bir uygunsuzluğa karşı yasal ve hukuki haklarımın saklı kalması şartıyla, bu araştırmaya gönüllü olarak katılmış bulunmaktayım. Anket formundaki soru ve ifadeleri objektif, doğru ve dikkatli bir şekilde doldurduğumu beyan ederim.

a) Ankete katılmak istiyorum.

b) Ankete katılmak istemiyorum.

2. Eğitim durumunuz

a) Lise

b) Ön Lisans

c) Lisans

ç) Lisansüstü

4. Bulunduğunuz kurum

a) Yerel Yönetimler

b) Üniversiteler

c) Diğer Kamu Kurumları

3. Mesleki deneyiminiz

a) 1 – 5 yıl

b) 6 – 11 yıl

c) 12 – 17 yıl

d) 18 yıl ve üstü

EK-4. Anket Formu (yöneticilere uygulanan)

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Kendinizi dikkate alarak tabloda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		Hiç doğru değil	Çok az doğru	Yarı yarıya doğru	Büyük ölçüde doğru	Kesinlikle onu tanımlıyor
1	Belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştirisi ve değerlendirmelerine sunarım.					
2	Stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemserim.					
3	Birimin stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçerim.					
4	Harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yaparım.					
5	Çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlarım.					
6	Stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler için hemen önlem alırım.					
7	Birimin stratejik hedeflerini çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir olarak bulundururum.					
8	Stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışırım.					
9	Raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yaparım.					
10	Personelimi anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştiririm.					
11	Birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetirim.					
12	Belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlarım.					
13	Stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem veririm.					
14	Yıl sonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştiririm.					
15	Stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alırım.					
16	Birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlarım.					
17	Çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlarım.					
18	Çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışırım.					
19	Paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yaparım.					
20	Faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunurum.					
21	Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendiririm.					
22	Stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alırım.					
23	Stratejik hedeflerin üretilmesinde müzakere sonuçlarına önem veririm.					
24	Stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirlerim.					

EK-5. Anket Formu (çalışanlara uygulanan)

Stratejik Yönetim Duyarlılığı Yöneticinizi dikkate alarak tabloda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.		Hiç doğru değil	Çok az doğru	Yarı yarıya doğru	Büyük ölçüde doğru	Kesinlikle onu tanımlıyor
1	Yöneticim belirlenen stratejik amaç ve hedefleri paydaşların eleştirisi ve değerlendirmelerine sunar.					
2	Yöneticim stratejiye yön verecek kararların bir müzakere neticesinde oluşmasını önemser.					
3	Yöneticim birimin stratejik planını hazırlarken gerektiğinde diğer birimlerle iletişime geçer.					
4	Yöneticim harcama gerektiren stratejik hedefleri belirlerken ön piyasa araştırması yapar.					
5	Yöneticim çalışanların süreçlere katılımını destekler, daha katılımcı olmalarını sağlar.					
6	Yöneticim stratejik amaç ve hedeflerden saptıran problemler için hemen önlem alır.					
7	Yöneticim birimin stratejik hedeflerini çalışanlar tarafından bilinir ve kolay erişilebilir olarak bulundurur.					
8	Yöneticim stratejik hedeflere demokratik bir çalışma ortamı sağlayarak ulaşmaya çalışır.					
9	Yöneticim raporlama mekanizmalarının stratejik planlama sürecindeki rolünü değerlendirmek üzere diğer yöneticilerle toplantılar yapar.					
10	Birim Yöneticim personelini anlamaya çalışır, stratejik amaç ve hedefleri bu doğrultuda iyileştirir.					
11	Yöneticim birimin stratejik hedefleri kapsamında değişiklik yapılacak alanları saptar ve değişimi yönetir.					
12	Yöneticim belirlenen kritik performans göstergelerinin ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlar.					
13	Yöneticim stratejik amaç ve hedefleri belirlerken konuları birim elemanlarıyla müzakere etmeye önem verir.					
14	Yöneticim yıl sonunda performans raporlarının tutarlılığını gözden geçirir, iyileştirme önerileri geliştirir.					
15	Yöneticim stratejik planın içerdiği faaliyetlere ilişkin tüm izleme ve kontrol faaliyetlerinde yer alır.					
16	Yöneticim birimde gerçekleştirilecek büyük projeler için yıllara yayılan harcama veya maliyet planları hazırlar.					
17	Yöneticim çalışanlara eşit davranarak, stratejik hedeflere bağlanmalarını sağlar.					
18	Yöneticim çalışanlarla etkili iletişim kurarak hedefleri gerçekleştirmeye çalışır.					
19	Yöneticim paydaş toplantılarının tutanaklarını gözden geçirir, sonraki yılların hedeflerinde iyileştirmeler yapar.					
20	Yöneticim faaliyet raporuna girdi hazırlayan diğer birim yöneticileri ile bir araya gelir ve raporu geliştirme çalışmalarında bulunur.					
21	Yöneticim stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik eder, cesaretlendirir.					
22	Yöneticim stratejik hedef ve faaliyetler ile ilgili olarak paydaşları ziyaret ederek görüşlerini alır.					
23	Yöneticim stratejik hedeflerin üretilmesinde müzakere sonuçlarına önem verir.					
24	Yöneticim stratejik yönetim sürecine ilişkin izlenecek yol haritasını üst yönetim ile birlikte belirler.					

EK-5. Anket Formu (devamı)

Örgütsel Performans Kurumunuzu dikkate alarak tabloda belirtilen ifadelerle katılma derecenizi belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurumum kendisine tahsis edilen kaynaklar ile bir den fazla alanda faaliyet göstermektedir.					
2	Kurumum oluşturduğu birimler ile vatandaşlara daha hızlı ve etkili hizmet verebilmektedir.					
3	Kurumum hedeflerini gerçekleştirirken gerektiğinden fazla harcama yapmaz.					
4	Kurumum yaptığı faaliyetlerin kanuni olmasına büyük önem verir.					
5	Kurumum faaliyet raporlarını personel ile devamlı paylaşır.					
6	Kurumumda bulunan her birim ve kişinin hizmet standartları belirlenmiştir (Görev Tanım Formları).					
7	Kurumumun yaptığı faaliyetler diğer kurumların zararına değildir.					
8	Kurumum ülkemizde vatandaş tarafından en çok hizmet alımı yapılan kurumlar arasındadır.					
9	Kurumum hizmet içi eğitimler vererek personelin uzmanlaşmasını sağlar.					
10	Kurumum birçok birim ve şubede kurumsal kapasiteyi artırıcı çalışmalar yapmaktadır.					
11	Kurumum sahip olduğu kaynaklardan daha fazlasını çıktıya dönüştürmeye çalışır.					
12	Kurumum kendisine tahsis edilen kaynakları tutumlu kullanmaz.					
13	Kurumumda yapılan faaliyetler belirlenen kanun, yönetmelik, yönerge ve talimatlara göre icra edilir.					
14	Kurumum kamu amacını tehlikeye düşürmeyecek tüm faaliyet ve bilgiyi kamuoyu ile paylaşır.					
15	Kurumum yaptığı tüm harcamaları oluşturduğu kurullar ve komisyonlar aracılığı ile yapar.					
16	Kurumum yaptığı faaliyetlerde diğer kurumlara göre paydaşlar tarafından daha az şikâyet edilir.					
17	Kurumumun halk tarafından ulaşılması zordur.					
18	Kuruma ait tesisler güvenli ve korunaklıdır.					
19	Kurumumun personeli aynı anda birden fazla sorumluluk alabilir.					
20	Kurumumun ürettiği mal ve hizmetler toplumun tümüne hitap etmektedir.					

EK-5. Anket Formu (devamı)

Örgütsel Performans Kurumunuzu dikkate alarak tabloda belirtilen ifadelerle katılma derecenizi belirtiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21	Kurumum kendisine ayrılan bütçeyi en uygun maliyet ve kalitede kullanır.					
22	Kurumum hizmet verdiği tüm paydaşlara eşit muamele eder.					
23	Kurumum sosyal medya hesapları ile ürettiği mal ve hizmet hakkında kamuoyuna devamlı bilgi verir.					
24	Kurumum kendisine tahsis edilen kaynakları hesap verebilir şekilde kullanır.					
25	Kurumum dezavantajlı gruplara hassasiyetle muamele eder.					
26	Kurumum yüksek seviyede kitleye ve alana hizmet verir.					
27	Kurumum birimlerin görev ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte, çağın gereklerine uygun, modern ve teknolojik malzemeler teçhiz eder.					
28	Kurumum bürokrasi ve kırtasiyeciliği azaltmak için evrak yönetim sistemini kullanır.					
29	Kurumdaki yöneticiler etkin liderlik sağlar.					
30	Kurumum emniyet ve kaza önleme sistemi ile personel ve mal güvenliği sağlar.					
31	Kurumum merkezde ve taşrada bütçe harcama ve denetimini sağlamak için maliye birimlerini çalıştırır.					
32	Kurumum personel alımında diğer kamu kurumlarına göre daha çok talep görür.					
33	Kurumum olağanüstü durumlarda akran kurumlara örnek olacak seviyede hareket eder (Covid-19 vb.).					
34	Kurumum değişen teknolojiye göre devamlı kendini yeniler.					
35	Kurumun mal ve hizmet üretiminde katılım yüksektir.					
36	Kurumum ürettiği mal ve hizmetler ile zaman zaman basında gündem olur.					
37	Kurumum bakım faaliyetleri ile elinde bulunan araç ve gereçlerin uzun ömürlü kullanılmasını sağlar.					
38	Kurumum kamu yararını her şeyin üstünde tutar.					
39	Kurumum da yapılan işlerde hata oranı yüksektir.					
40	Kurumum gerçekleştirdiği faaliyetlerde doğal yapının korunmasına önem verir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Bakan, Ayşe

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	AHBV Üniversitesi – Yönetim ve Organizasyon	Devam
Lisans	Kara Harp Okulu – Kamu Yönetimi	30.08.2015

Yabancı Dil

İngilizce



KAREKOD

