

T.C.
BAYINDIRLIK VE İSKÂN BAKANLIĞI
TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞI



**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel
Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi,
Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması
Gerekenlerin Belirlenmesi**

Hazırlayan
Ramazan ÇELİK
Müfettiş Yardımcısı

Akara 2011

BİRİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1. STRATEJİ.....	1
1.1. Stratejinin Tanımı.....	1
1.2. Stratejinin Özellikleri.....	1
1.3. Stratejinin Temel Unsurları.....	2
1.3.1. Stratejik Niyet.....	2
1.3.2. Kaynak Tabanlı Strateji.....	2
1.3.3. Stratejik Yetenek.....	2
1.3.4. Stratejik Yönetim.....	3
1.4. Strateji Kavramının Belirli Kavramlarla İlişkisi.....	3
1.4.1. Strateji ve Politika.....	3
1.4.2. Strateji ve Taktik.....	4
1.4.3. Strateji ve Yöntem.....	4
1.4.4. Strateji ve Program.....	5
1.4.5. Strateji ve Plan.....	5
2. PLANLAMA.....	5
2.1. Planlamanın Tanımı.....	5
2.2. Planlamanın Özellikleri.....	6
2.3. Planlama İlkeleri.....	6
2.3.1. Planlama arzusu ilkesi.....	6
2.3.2. Zaman gerektirme ilkesi.....	7
2.3.3. Alternatif planlar geliştirme ilkesi.....	7
2.3.4. Rakipleri sürekli izleme ve değerlendirme ilkesi.....	7
2.3.5. Esneklik ilkesi.....	7
2.3.6. Takım halinde çalışma ve haberleşme ilkesi.....	7

2.3.7. Somut, rakamlandırılmış ve gerçekçi olma ilkesi.....	7
2.3.8. Yazılı doküman hazırlama ilkesi.....	7
2.4. Planlama Sürecinin Aşamaları.....	7
2.4.1. Amaçların Saptanması.....	7
2.4.2. Olanakların Araştırılması (Stratejik Planlama Süreci).....	8
2.4.3. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması.....	8
2.4.4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi.....	8
2.4.5. Plan Hedeflerinin Saptanması.....	8
2.4.6. Planın Denetimi.....	8
2.5. Planlamanın Yararları Ve Sakıncaları.....	9
2.6. İyi Bir Planın Özellikleri.....	12
3. STRATEJİK PLANLAMA.....	12
3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	12
3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	13
3.3. Stratejik Planlama Süreci.....	15
3.3.1. Durum Analizi (SWOT Analizi).....	17
3.3.2. Yöntem (GZFT analizi).....	18
3.3.3. İç Çevre Analizi.....	18
3.3.3.1. İç Çevre Analizinde Etkili Olan Temel Faktörler.....	19
3.3.4. Dış Çevre Analizi.....	20
3.3.4.1. Dış Çevre Analizinde Etkili Olan Temel Faktörler.....	20
3.3.4. Misyon.....	20
3.3.5. Vizyon.....	22
3.3.6. Temel Değerler.....	23
3.3.7. Amaçlar.....	23
3.3.7.1. Amaçların Özellikleri.....	24
3.3.7.2. Stratejik Amaçlar.....	24

3.3.8. Hedefler.....	25
3.3.9. Faaliyet ve Projeler.....	26
3.3.10. Performans Göstergeleri.....	28
3.4. Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar.....	29
3.5. Stratejik Planlamanın Amacı.....	30
3.6. Stratejik Planlamanın Yararları.....	31
4. STRATEJİK YÖNETİM.....	32
4.1. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	32
4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	33
4.3. Stratejik Yönetimin Amaçları.....	34
4.4. Stratejik Yönetim Araçları.....	35
4.4.1. SWOT Analizi.....	36
4.4.2. Portföy Analizleri.....	36
4.4.3. Q-Sort Analizi.....	36
4.4.4. Senaryo Analizi.....	36
4.4.5. Vizyon/Misyon Bildirisi.....	37
4.4.6. Arama Konferansı.....	37
4.4.7. Delphi Tekniği.....	37
4.4.8. Nominal Grup.....	38
4.4.9. Multivoting.....	38
4.4.10. Açık Grup.....	38
4.4.11. Kalite Çemberleri.....	38
4.4.12. Risk Analizi.....	39
4.5. Stratejik Yönetimin Faydaları.....	39
4.6. Stratejik Yönetimle Stratejik Planlama ilişkisi.....	40
4.7. Stratejik Yönetimin Stratejik Planlamadan Farkları.....	41
4.8. Stratejik Yönetimin Stratejik Planlamaya sağlayacağı Faydalar.....	42

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM
VE STRATEJİK PLANLAMA

1. Kamu Yönetimi.....	46
1.2. Türk Kamu Yönetiminin Özellikleri.....	47
1.3. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar.....	48
1.4. Türk Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar.....	49
1.5. Türk Kamu Yönetimi Açısından Konunun Önemi.....	49
2. Kamuda Stratejik Planlama.....	50
2.1. Stratejik Planın Tanımı.....	50
2.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi.....	50
2.3. Kamu Dairelerinde Stratejik Planlamanın Amaçları.....	51
2.4. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları.....	52
2.5. Kamuda Stratejik Planlamayı Zorunlu Kılan Nedenler.....	52
2.6. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulamasını Zorlaştıran Unsurlar.....	55
2.7. Stratejik Plan Hazırlayacak Kamu Daireleri.....	56
2.8. Stratejik Planların Hazırlanma Zamanı.....	57
2.8.1. Yerel Yönetimler.....	57
2.8.2. Diğer Kamu idareleri.....	57
2.9. Stratejik Plan İle İlgili Mevzuatın Değerlendirilmesi.....	57
3. Kamuda Stratejik Yönetim.....	59
3.1. Kamu Kuruluşları Düzeyinde Uygulamaya Geçiş Süreci.....	59
3.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanmasını Zorlaştıran Unsurlar.....	60
3.3. Kamu Yönetimin Stratejik Yönetim Gereği.....	61
3.3.1. Yönetim ve vatandaşlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler.....	63
3.3.2. Örgütsel Yetersizlikler.....	63

3.3.3. Finansal alandaki yetersizlikler.....	64
3.3.4. Personel alanındaki yetersizlikler.....	64
3.4. Türk Kamu Yönetiminde Yapılan Yeniden Yapılandırma Çalışmaları.....	64
3.4.1. Planlı Dönem Öncesi Yeniden Yapılandırma Çalışmaları.....	65
3.4.1.1. Barker Raporu.....	66
3.4.1.2. Neumark Raporu.....	67
3.4.1.3. Martin ve Cush Raporu.....	67
3.4.1.4. Leimgruber Raporu.....	68
3.4.2. Planlı Dönemde Yönetimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları (1963-1980).....	68
3.4.2.1. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu.....	69
3.4.2.2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP).....	70
3.4.2.3. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA).....	73
3.4.2.4. İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu Çalışmaları.....	76
3.4.3. 1980 Sonrası Hazırlanan Kalkınma Planlarında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları.....	76
3.4.3.1. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	77
3.4.3.2. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	78
3.4.3.3. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	79
3.4.3.4. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	80
3.4.3.5. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	81
3.4.3.6. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	82
3.4.3.7. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	82
3.4.3.8. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	84
3.4.3.9. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2010-2014 STRATEJİK
PLANININ ANALİZİ

1. ŞEKİL BAKIMINDAN ANALİZ.....	86
1.1. Planlama Süreci Adımları.....	91
1.1.1. Durum Analizi.....	91
1.1.2. Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması.....	91
1.1.3. Stratejik Planın Tamamlanması.....	91
1.1.4. Maliyet.....	91
1.2. Sonuç.....	92
2. İÇERİK BAKIMINDAN ANALİZ.....	92
2.1. Durum Analizi(Neredeyiz Sorusunun Cevabı.....	92
2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	93
2.3. Paydaş Analizi.....	94
2.3.1. İç Paydaşlar.....	95
2.3.2. Dış Paydaşlar.....	95
2.3.3. Müşteriler.....	95
2.3.4. Paydaş Analizinin Aşamaları.....	95
2.3.5. Paydaşların Değerlendirilmesi.....	97
2.3.6. Paydaşların Görüşlerinin Alınması Ve Değerlendirilmesi.....	97
2.4. Çevre Analizi.....	98
2.4.1. Çevre Analizinde Temel Etkenler.....	98
2.5. Kuruluş İçi Analiz.....	99
2.5.1. Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar.....	99
3. MİSYON BİLDİRİMİ.....	101
4. VİZYON BİLDİRİMİ.....	102

5. TEMEL DEĞERLER.....	103
6. AMAÇLAR.....	104
7. HEDEFLER.....	106
8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DAHA İYİ VE GERÇEKÇİ STRATEJİK PLANLAMA İÇİN YAPILMASI

GEREKENLER.....	120
DEĞERLENDİRME.....	124
KAYNAKÇA.....	125

TABLolar

Tablo 1 : Stratejik Planlama Süreci.....	16
Tablo 2 : SWOT Analizi.....	17

ÖNSÖZ

Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmak, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmak amacıyla. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içermektedir. Stratejik yönetim sürekli değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlere ihtiyaç olduğunu ileri sürer. Stratejik yönetim örgütün operasyonel çevresi için hedef belirler.

Günümüzde stratejik yönetim her ne kadar geniş çaptaki karar mekanizması ve planlama yöntemleri ile tanınmış olsa da, son zamanlarda bu konu üzerine sosyolojik yaklaşımlar da önem kazanmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, Müfettiş yardımcılığı eğitimi kapsamında Stratejik planlama ve Stratejik yönetim, özellikleri, tarihçesi, süreçleri ve Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü uygulamalarının incelenmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmayı hazırlarken Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim eserinden faydalandığım yazarlar Prof. Dr. Güven MURAT ve Prof. Dr. Muhlis BAĞDİGEN, İnceleme ve araştırmaya sevk eden Teftiş Kurulu Başkanımız Yener KARATAŞ ve çalışmama danışmanlık yapan Üstatlarım Eftal Dönmez ve Doğan Yay' a teşekkür ederim.

GİRİŞ

Toplumsal problemlerin çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörünün yeterince etkin olamadığı, idari problemlerin devletin ve kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasını engellediği nedenleri ile özel sektör tarafından yaygın olarak kullanılan stratejik yönetimin kamu sektörü için de kullanılması gündeme gelmiştir.

Karar vericilerin, yasal düzenlemeler doğrultusunda ve öncelikler kapsamında birtakım politikalar üreterek, bu politikaların gerçekleştirilebilmesi için amaç ve hedefler belirlemek bu amaç ve hedeflere ulaşırken de öncelikleri dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir.

Kurumlar değişim ve değişimin getirdiği belirsizlik ortamında varlıklarını sürdürebilmek için böyle bir ortamda elde edilen bilgileri etkin karar alma süreçlerinde kullanılacak şekilde değerlendirilmelerini sağlayan bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar.

Stratejik yönetim, değişim sürecinde rekabet avantajı sağlanabilmesi için geleceğin öngörülerek geleceğe yönelik hedeflerin oluşturulmasından, bu hedefler doğrultusunda stratejilerin ortaya konularak uygulamaya başlanılan ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşan bir süreçtir. Özellikle çevreler, koşullar değiştikçe kurumun konumunu belirlemek için stratejik yönetimin sürekli güncellenerek koşullara uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin başarısı; koşullara uyumlu hale getirilerek uygulanmasının yanı sıra, kurumda yeniliğe karşı oluşabilecek dirençlerin yok edilmesine, stratejik yönetimin kurumda benimsenmesini sağlayacak, yaşanan değişime göre karar alabilecek ve değişimi yönetebilecek liderlerin bulunmasına bağlıdır.

Ülkemizde merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrolünü kapsayan ve kamu mali yönetiminde reform niteliği taşıyan çalışmalar, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal zemine oturtulmuştur. (10 Ekim 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.) Bu düzenleme ile genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerini kapsayan stratejik yönetim ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar hızlanmıştır.

Öyle ki, stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik gerekli yapılanmanın sağlanması amacıyla söz konusu Kanun kapsamındaki kamu idarelerinde 2006 yılı başında strateji geliştirme birimleri kurulmuştur. Ayrıca, Kamu İdarelerinde Stratejik

Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile belirlenen geçiş programı kapsamındaki çalışmaların tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması için gerekli çalışmalar sürdürölmektedir.

Bu araştırmanın amacı kamu yönetiminde stratejik yönetimin öneminin belirtilerek, stratejik yönetim sürecini izah etmek, stratejik yönetimle diğer yönetim süreçleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkartarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2010-2014 Yılı Stratejik Planının mevzuat doğrultusunda değeriendirilmesini yapmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1. STRATEJİ

1.1. Stratejinin Tanımı

Genel anlamda strateji, bir devletin ya da kurum /kuruluşun güttüğü politikaya uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca strateji, kuruma istikamet vermek rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla kurumu ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi olarak da ifade edilmektedir.¹

Strateji, gerek kamu gerekse özel kurum/kuruluşların değişen çevre koşullarını dikkate alarak kurum hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesini sağlayan uzun dönemli kararlar olarak tanımlanabilir.²

Özetle strateji kavramı, amaçları gerçekleştirme, uygulanabilir alternatifleri değerlendirme, belirleme ve uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Yine strateji, örgütlerin var oluş amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konulması ve böylece varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi kapsamında izlenecek yolu belirleme işlemidir.³

1.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji tanımlarından hareketle stratejinin özellikleri şöyle sıralanabilir:⁴

- Analiz etme aracı olması,
- Amaçlarla ilgili olması,
- Kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenlemesi,

¹ Ülgen ve Mirze, s.33

² Turgay AYTEPE “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” yüksek lisans tezi, 2008

³ Dinçer, s.17.

⁴ Eren, E. 2000, S. 6-7

- Monoton karar ve faaliyetlerden farklı olması ve gelecek için yol haritası sunması,
- Kurumun finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yönetmeye yönelik olması,
- Karmaşık ve dinamik çevrede faaliyet alanlarını belirlemesi,
- İnsan kaynaklarını cesaretlendirme ve harekete geçirme aracı olması.

1.3. Stratejinin Temel Unsurları

Temel olarak strateji, amaçları tanımlama (stratejik niyet) ve kaynakları fırsatlara göre dağıtarak ve uyumlaştırarak stratejik uyuma ulaşma (kaynak tabanlı strateji) ile ilgilidir. Stratejinin etkili bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması örgütün stratejik yeteneği ile ilgilidir. Dolayısıyla, stratejinin temel unsurları stratejik niyete, kaynak tabanlı stratejiye, stratejik yetenek ve stratejik yönetime bağlıdır.⁵

1.3.1. Stratejik Niyet

Stratejik niyet bir amaçtan daha fazlasını ifade etmektedir. Stratejik niyet kavramı örgütün dikkatini kazanma ruhu üzerinde odaklanmayı, hedefin değerini açıklamak suretiyle insanları motive etmeyi, birey ve takımın örgüte katkıları için alan bırakmayı, şartlar değiştikçe yeni operasyonel tanımlar sunarak coşkuyu sürdürmeyi ve kaynak dağılımlarına rehberlik etmeyi kapsamaktadır.⁶

1.3.2. Kaynak Tabanlı Strateji

Kaynak tabanlı strateji kurumun stratejik yeteneğinin kaynak yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Kaynak tabanlı idare yaklaşımı rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kurumun kendi kaynaklarına bakması gerektiğini savunmaktadır. Kurumların sahip olduğu kaynaklar maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve örgütsel yetenekler şeklinde üç başlık altında ele alınmaktadır.⁷

1.3.3. Stratejik Yetenek

Stratejik yetenek bir örgüte sürekli rekabet üstünlüğü kazandıran stratejiler geliştirme ve uygulama yeteneğini açıklayan bir kavramdır. Dolayısıyla, stratejik yetenek

⁵ Güven, Bağdigen 2008, 50

⁶ Güven, Bağdigen 2008, 50

⁷ Güven, Bağdigen 2008, 50

gerçekçi niyetleri tanımlamak, kaynakları fırsatlarla uyumlaştırmak ve stratejik planları hazırlamak ve uygulamak için en uygun vizyonu seçmek ile ilgilidir. *Bir kurumun stratejik yeteneği yöneticilerinin stratejik yeteneğine bağlıdır. Yüksek stratejik yeteneklere sahip insanlar nereye gideceklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını bilmektedir.*⁸

1.3.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne nasıl ulaşılacağı temel sorusuna cevap vermeye çabalamaktadır. Stratejik yönetimin temel önceliği, örgütün uzun dönemli geleceğini güvence altına almaktır.

Stratejik yönetim stratejik planlamayla eş anlamlı gibi gözükmekle beraber, aralarında uygulama ve kapsam açısından bazı farklılıklar vardır. Stratejik planlama genel olarak pratikte, buna karşılık stratejik yönetim akademik literatürde kullanılmaktadır. Ayrıca stratejik yönetim bazen strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi açıklamak için de kullanılmaktadır. Buna karşılık stratejik planlama yalnızca strateji oluşturmaya açıklamaktadır.

1.4. Strateji Kavramının Belirli Kavramlarla İlişkisi

Bu başlık altında stratejinin politika, taktik ve yöntem, plan ve program kavramları ile benzerlikleri ile farklılıklarına yer verilmektedir.

1.4.1. Strateji ve Politika

Strateji ve politika, yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar turudur. Hâlbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji, bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak, politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir⁹

⁸ Güven, Bağdigen 2008, 52

⁹ Dinçer, 1998:16

Politika ile stratejinin benzer noktalarına gelince ilk olarak ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olmasıdır. Ancak, politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır. Politika ve strateji amaca yönelik bağlılıkları yönünden birbirine benzerler fakat strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yöneltilmesi şeklindedir. Hâlbuki politikada bu bağlılık yoktur.

Dolayısıyla, politika kurumu amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışanla iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yoldur.¹⁰

1.4.2. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planıdır. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerdense uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır.

1.4.3. Strateji ve Yöntem

Bir amaca erişmek için izlenen düzenli yol olarak tanımlanan yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın ve stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Her üç kavramın ortak yönleri, sürekli ve süreli seçimlerden olmalarıdır.

Belirli amaçlar için yapılan her faaliyette çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de yöntemin stratejiye oranla standartlaşma özelliğine sahip olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Bu duruma göre, yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir.¹¹

¹⁰ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s.35.

¹¹ H. Çoban, 1996, s.82

1.4.4. Strateji ve Program:

Program bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği, bir defa kullanılan planlar oluşudur. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılır.

1.4.5. Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Planda da stratejide olduğu gibi bir riske belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.¹²

2. PLANLAMA

2.1. Planlamanın Tanımı

Dünyada yaşanan gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve artan ihtiyaçların sonucunda teşkilat yapıları da büyümüştür. Büyüyen karmaşık örgüt yapıları içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere hızlı, etkin ve sınırlı kaynaklarla cevap verme gereği örgütleri planlama yapmaya zorlamıştır. Planlamanın amacı, örgütlerin faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yöneltmek ve arzulanan sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kısa yoldan ulaşmasını sağlamaktır.¹³

Örgütler açısından varlıklarını sürdürebilmek, başarılı olabilmek, çevresindeki değişikliklere ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için planlama zorunlu ve vazgeçilemez bir olgudur. Aynı şekilde planlama devlet teşkilatı için de vazgeçilmez tekniklerden biridir. Tüm kamu kuruluşlarında hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için planlama zorunludur. Planlama, insanlara ve kuruluşlara nereye

¹² ÇOĞURCU Cemalettin "Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler" konulu makale 2010 - ANKARA

¹³ Tacettin Can, "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama", (Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1996), s. 10.

gittiklerini görme imkânı tanıyan, gitmek istedikleri yere nasıl, hangi yolla ve ne kadar sürede, hangi aşamalardan geçerek gideceklerini gösteren bir sistemdir. Plan kuruluşun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. “Gideceği limanı bilmeyene hiçbir limandan fayda gelmez” (Montaigne).¹⁴ Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken; planlama amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır.¹⁵

2.2. Planlamanın Özellikleri¹⁶

- Geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Belli bir dönemi kapsar.
- Daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Birbirine bağlı, bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır.
- Araştırmaya dayanmalıdır.
- Sürekli olmalıdır.
- Geliştirilebilir olmalıdır.
- Kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.
- Yalın ve net olmalıdır.
- Katılım olmalıdır.

2.3. Planlama İlkeleri

İster özel kesim isterse kamu kesiminde planlamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için literatürde genel kabul görmüş planlama ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilkeler şunlardır:¹⁷

2.3.1 Planlama arzusu ilkesi:

Yöneticinin planlamaya inanması ve uygulamaya istekli olmasıdır.

¹⁴ Bülent Özdemir, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, (Yayınlanmamış Master Tezi, Hacettepe Üniversitesi S.B.E, Ankara, 1999), s. 21.

¹⁵ Yılmaz, agm. s. 68.

¹⁶ Efil,İ. 2006, s. 133-134

¹⁷ Eren E. (2002), ss. 179-180.

2.3.2. Zaman gerektirme ilkesi:

Planlama süreci içerisinde öngörülen amaçlara yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerin bir zaman dilimi gerektirmesidir.

2.3.3. Alternatif planlar geliştirme ilkesi:

Planlamada şartların değişmesi ve sürecin tıkanması durumunda alternatif yolların hazırlanması gereğini ortaya koymaktadır.

2.3.4. Rakipleri sürekli izleme ve değerlendirme ilkesi:

Bu ilke stratejimizi rakipleri de dikkate alarak şekillendirmeyi ifade etmektedir.

2.3.5. Esneklik ilkesi:

Planın değişen ve gelişen iç ve dış çevre şartlarına uyarlanabilmesidir.

2.3.6. Takım halinde çalışma ve haberleşme ilkesi:

Planlama sürecinde ilgili fonksiyonel bölümün hiyerarşik kademesindeki bireylerin katılımcı bir anlayışla birlikte çalışması ve iletişimde bulunmasıdır.

2.3.7. Somut, rakamlandırılmış ve gerçekçi olma ilkesi:

Planlama sürecinde gerçekleştirilecek faaliyetlerin açık, seçik, somut sorumlulukları konulmuş ve yapılacakların mümkün olduğunca rakamlandırılmış olmasıdır.

2.3.8. Yazılı doküman hazırlama ilkesi:

Planların faaliyetlere devamlı yol gösterecek ve yöneticilere kendi performanslarını değerlendirme imkânı verecek bir tarzda yazılı hazırlanmasıdır.

2.4. Planlama Sürecinin Aşamaları

2.4.1. Amaçların Saptanması

Planlama işleminde ilk hareket noktası, kurumun birincil (asal) ve ikincil (yan) amaçlarının açık-seçik biçimde belirlenmesidir, kurumun asıl amaçlarını başkan, yönetim kurulu, karar alıcılar belirler. Asıl amaçları destekleyici yan amaçlar ise, genellikle başkan yardımcıları, yöneticiler ve uzmanlar tarafından saptanır. Bir kurumun kârını en yüksek düzeye çıkarmak istemesi asıl amaç, etkin bir sunum ve hizmet örgütünün kurulması ise yan amaca örnek gösterilebilir.

2.4.2. Olanakların Araştırılması (Stratejik Planlama Süreci)

İkinci aşamada, saptanan amaçlara ulaşmak için kurumun gerek kurum dışında (çevresinde) ve gerekse kurum içinde araç, gereç, malzeme, para, bilgi, beceri açılarından ne gibi olanaklara sahip olduğunun araştırılıp belirlenmesine sıra gelir. Bunu saptayabilmek için kurum dışı veri ve bilgiler toplanarak değerlendirilir.

2.4.3. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Eldeki olanaklar çerçevesinde amaca ulaşmak için başlıca yollar ve araçların yani seçeneklerin araştırılıp belirlenmesine ve sonraki aşamada belirlenen bu seçenekler arasında seçim yapabilmek için bunların birbirleriyle karşılaştırılması aşamasına sıra gelir.

2.4.4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi

Bu aşamada, planıcı ya da yönetici, karara ulaşmış olur. Bu karar, belirlenen seçeneklerin karşılaştırılması sonucu bunlardan amaçlara en uygun düşenin seçilmesi olabileceği gibi, plandan vazgeçme ya da erteleme biçimde olumsuz nitelikte olabilir. En isabetli seçeneği belirlemenin, yapılan araştırma ve incelemelerin ışığında olması gerekir. Kuşkusuz en az emek, harcama ve zamanı gerektirecek seçenek en uygun olanıdır. Birden fazla seçeneğin seçilmesi ve izlenmesi biçiminde de bir karara varılabilir.

2.4.5. Plan Hedeflerinin Saptanması

Amaçlara ve eldeki olanaklara en uygun düşecek seçenek (ler) belirlendikten sonra yapılması gereken iş, plan hedeflerinin belirlenmesidir. Amaca ulaşmak için hazırlanan asıl plan çerçevesinde dönemlik (yıllık, aylık) ikinci derecede planlar, daha doğrusu programlar hazırlanır (Örneğin DPT'nin beş yıllık kalkınma planları çerçevesinde hazırladığı yıllık plan ve programlar). Bu programlarda, kapsadıkları dönem sonunda varılmak istenen hedefler ya da ikinci derecede amaçlar somut bir biçimde belirlenir. Bu işi yürütme kademesindeki kişiler üstlenir.

2.4.6. Planın Denetimi

Planlama sürecinde son aşama, plan uygulamasından alınan sonuçların planda saptanan hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz bir fark varsa bunların hangi önlemlerle nasıl giderilebileceğinin belirlenmesidir. Uygulama sırasında beklenen durumla varılan sonuçlar zaman zaman kontrol edilmezse ve olumsuz gelişmeler planda

revizyona gidilerek düzeltilmezse, plan sadece dilek ve istekleri gösteren bir belge niteliği taşır.

2.5. Planlamanın Yararları Ve Sakıncaları

2.5.1. Yararları;¹⁸

1- Planlama ile geleceğe yönelik seçenekler yelpazesi, sistemli bir şekilde daraltılabilir kaynakların harcanması konusunda en doğru kararlar verilebilir ve hata payı en aza indirilebilir.

2- Planlamanın olmaması durumunda firma, geleceğe yönelik kararlarını sadece kendi dışından gelecek seçeneklerin zorlamasına göre verecektir.

3- Öğreticiler stratejik planlama ile sürekli değişimin yarattığı fırsat ve tehlikelere hazırlanabilir, onları kendileri için değerlendirebilir ve fırsatlar karşısında azami yararı elde ederken problemlerini en aza indirebilirler. Böylelikle rakipler karşısında firmanın sürekli güçlü ve avantajlı olması sağlanmış olur.

4- Planlama kurumun bölümlenmesi olgusunu önemli ölçüde zenginleştirir, geliştirir, kurumun otonomi verilmesinin en uygun olacağı bölümleri belirlenir; kurumun bütün potansiyelini geliştirmek üzere gerçekten yeterli ve geliştirilmiş, ortak çözümler ve ortak sorumluluklar ortaya çıkarır.

5- Planlama ile her hizmet mekânının değerlendirilmesi, hizmet mekânlarında ki değişmelerin özünün belirlenmesi ve bu mekanlarda kurumun yerinin konumlandırılması mümkün olabilir. Ancak bu hususlar yerine getirilirse kurum kaynaklarını olumlu bir şekilde değerlendirmiş olacaktır.

6- Planlama kuruluşa sistemli düşünme ve karar alma alışkanlığını getirir. Problemlerin pek çoğunun kökünde sistemsiz bir yönetim anlayışı yatmaktadır. Planlama bu problemlerin çıkmasını önleyecek temel tedbirdir.

7- Faaliyetlerini çeşitlendirmiş olan kurumlarda planlama, yönetimde birleştirici etki yapar. Kurumun bir bütün olarak, sonrada bünyede yer alan her birimin ayrı ayrı amaçlarının belirlenmesi ve yer alan çeşitli bölüm ve fonksiyonların yeterlilik derecelerinin ölçülmesiyle başlayan planlama süreci, kurumun önemli yöneticilerini diğerleriyle üzerinde birleştikleri ve inandıkları aynı amaçlara yönlendirecektir.

¹⁸ Mucuk, İ. 2003, s.130

8- Planlama süreci kuruma uzun süreli düşünme yeteneği getirir. Bu disiplini kazanan bütün yöneticiler, günlük kararlarını dahi uzun vadeli bir perspektifin süzgecinden geçirerek verme alışkanlığını elde edeceklerdir.

9- Formel planlama sürecinin en önemli katkılarından bir diğeri yöneticilerin firmanın faaliyetleri ve amaçlarıyla bunları gerçekleştirilmesi yolları hakkındaki genel bilgi ve kanaatlerini zenginleştirerek yönetim becerilerini geliştirmelerine zemin hazırlamasıdır. Bu yönüyle planlama aynı zamanda çok değerli bir eğitim ve yetiştirme aracıdır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi, görüş ve tecrübe akışını artırarak bir anlamda yönetime katılmayı ve firma içindeki demokratikleşmeyi de sağlayacaktır. Böylelikle firmada varolan otokratik yönetim biçimlerinin doğurabileceği bazı telafisi güç problemler önlenmiş olacak, iletişimsizlikten kaynaklanan dengesizlikler giderilecektir.

10- Planlama kuruma bir benlik kazandırır. Benlik insan davranışlarının sınırlarını nasıl belirliyor ve ona düzenleyici olarak hizmet ediyorsa, aynı şekilde planlı çalışmalarla oluşacak girişimci bir kurum benliği de, tüm organizasyon için büyük bir güç anlamına gelir. Kısaca planlama fonksiyonuna, benliğin kurumsallaşmış bir benzeri ya da organizasyonun her düzeyini kapsayan bir girişimci benlik de diyebiliriz.

11- Buhranlı durumlar, gecikmeler ve bu gibi işletme çalışmalarına zarar verici etkenleri önceden görüp gerekli önlemleri alma olanağı sağlar.

12- Kontrol için gerekli standartların ortaya konulmasını sağlar.

13- Planlanmış bir davranış biçimiyle, bir yöntem ve uygulama, kısa zamanda standartlaşır ve muhtemelen, olası olan “en iyi yol” durumuna gelir.(İşletme Ekonomisi ve Yönetimi)

2.5.2. Sakıncaları;¹⁹

1- Planın başta sayılabilecek sakıncası önemli zaman ve enerji harcamalarını gerektirmesidir. Niteliği yüksek ve dolayısıyla pahalı personel ve araçları gerektirdiğinden her kurum bunu göze alamaz.

2- Matematik verilerin işlenmesi ve elektronik aygıtların kullanılması, istatistik gibi kantitatif yöntemlerle, davranış bilimleri üyelerinin yönetime yabancı olmalarından

¹⁹ Ertürk,M. 1998, s. 64

dolayı bu yeni planlama araçlarının kullanılmasında işlenecekleri hatalar da önemli bir sakınca oluşturur.

3- Kapsam ve süreç açısından planın eksik ve hatalı olması, saptanan amaçlara ulaşılması yerine bazı dilek ve istekleri yansıtan bir belge niteliği taşır. Böyle bir durumda plansızlık planlamadan daha isabetli olur. Büyük yatırımlar için yapılan planlamalardaki yanlışlık işletmelerin büyük zarara uğramasına neden olur.

4- Planın kapsayacağı uygun(optimum) zaman süresi, yani kısa veya uzun süreli olup olmaması, konusunda da hatalar yapılabilir. Genellikle uzun süreli planlarda isabet derecesi azalır. Zira gelecek olayları doğru bir biçimde öngörümleme olanakları oldukça kısıtlıdır.

Öte yandan, sürenin daraltılması yani kısa süreli planların hazırlanması durumunda ise, uzun bir dönemdeki gelişmelerin ihmal edilmesi veya planlamanın yararının azaltılması söz konusu olabilir. Bu nedenle, hazırlanan her planlama örgütün durumuna göre optimum bir süreyi kapsamalıdır.

5- Planların hazırlanması için harcanacak zaman süreci de önemlidir. Hızlı değişmelerin görüldüğü durumlarda sürekli kararlar almak gerekir. Gereken inceleme ve araştırma yapılmadan alınacak hızlı kararların doğruluk derecesi azalır. Örneğin, rekabetin yoğun olduğu ve ekonomik koşulların hızlı değiştiği bir ortamda kurumların ani kararlar alması gerekir. Fakat bu sırada hız ile doğruluk derecesi açısından optimum bir dengenin kurulması gereklidir.

6- Plan belirli bir çalışma düzeni ve dolayısıyla standart yöntemler ortaya koyar. Bazı durumlarda planlama fikrine alışan kişiler, plan kapsamı dışında kalan konulardaki değişimleri ve gelişmeleri ihmal ederek bir tür katı bir tutum veya direnme eğilimi gösterirler. Esnek olmayan bu eğilimi azaltarak kişilerin değişen koşullara uyumlarını sağlamak için, planlarda belirli aralıklarla revizyonlara gitmek ve önceden saptanan durumlar için belirli önlemler almak gerekir.

7- Yöneticilerin dikkatini gereğinden fazla geleceğe çevirmesi ve içinde bulunduğu durumu ihmal etmesi, planlamanın ortaya çıkarabileceği diğer bir sakıncadır.

8- Planın önemli sakıncalarından bir diğeri de plan uygulayıcılarının girişim potansiyelini köreltmesi ve onları bir tür otomat durumuna sokmasıdır.

2.6. İyi Bir Planın Özellikleri

İyi bir planın sahip olması gereken temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.²⁰

- Açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek amaca yönelik olmalı,
- Değişen iç ve dış şartlara uyum gösterecek esneklikte olmalı,
- Rasyonellik ilkesi uyarınca en az maliyetle gerçekleştirilmeli,
- Benimsenen ilke ve standartlara uygun olmalı,
- İçerdiği konular arasında bir denge sağlamalı,
- Optimal bir süreyi kapsamalı,
- Kurumun çeşitli kademelerine yayılmalı ve
- Kendisini hazırlayan uzmanlar arasında etkin bir haberleşmeye ve koordinasyona imkan tanımalıdır.

3. STRATEJİK PLANLAMA

3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekûn hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Stratejik planlama, yarına sahip olabilmek için bu gün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

Stratejik planlamanın önemi II. Dünya Savaşından itibaren başlayan; teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetsel görevlerin büyüyen karmaşıklığı, dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı, geçerli kararlar ve bu kararların sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması gibi gelişmeler sonrasında ortaya net olarak çıkmıştır. Son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebepleri olarak, kurumlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve hızlı globalleşme olarak gösterilebilir. Kurumlar gelecek yıllarda yüz yüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konumlarını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu arayışta

²⁰ Özalp, İ. Vd. (2003) Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s.98.

stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır. Stratejik Planlama, kurum amaçlarının belirlenmesi, değerlendirme stratejilerinin belirlenmesi ve uygun programların geliştirilmesi yoluyla teorinin uygulamaya dönüştürülmesine yardımcı olur. Kurumsal yapı, mevcut kaynaklar kısa ve uzun vadede gözden geçirilir. Müşteri istek ve gereksinimlerinin, kurumun gereksinimleriyle kıyaslanma olanağı bulunur. Hepsinden de önemlisi; tüm kurum çalışanlarının yapılan planlara katkıda bulunması sağlanır. Kontrol de sürecin temel unsuru olarak kabul edilir. Stratejik planlama bir örgütün amaçlarını seçip, amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir. Yani stratejik planlama,

Örgütün amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran, formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir. Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözüktür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir. Kısaca stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır. Stratejik planlama uzun vadede gerçekleştirilmesi umulan önceliklerin ve kurumdaki değişim odaklarının akılcı bir şekilde formüle edilmesine yarar. Stratejisiz bir kurum; geliştikçe ortaya çıkan fırsatları değerlendirmekten yoksun kalır. Stratejik planlamanın esas önemi, yöneticinin dikkatini günlük sorunlardan uzaklaştırıp, kurumun ana hedeflerini yeniden kontrol etmesi ve hizmet verilenlerle olan ilişkileri yeniden yönlendirmesidir²¹

3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Kurumların geleceğe yönelik olarak misyonunu belirlediği, çevre koşullarını dikkate alarak amaç ve hedeflerini tespit ettiği ve uygulanabilir stratejik alternatiflerin düzenlendiği bir süreç olarak stratejik planlamanın dört temel özelliği şöyle sıralanmaktadır:²²

- Stratejik planlamada alınacak kararlar kurumun geleceği ile ilgilidir. Stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktadır.
- Stratejik planlama devamlılık gösteren bir süreçtir. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra izleyeceği politikalar ve stratejiler belirlenmektedir.

²¹ Özcan, 2004: 19

²² H. Çoban, 1996, s.84.

Çevredeki değişimler sürekli olduğundan bu işlemlerin gerekli görüldüğü taktirde tekrarlanması gerekmektedir.

- Stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden planlama felsefesidir. Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için stratejik planlamanın yönetim fonksiyonunun önemli bir parçası olduğuna kurumdaki yönetici ve çalışanların inanması sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama üç ana plan tipini birbirine bağlayan yapıdadır. Bu planlar stratejik planlar, orta vadeli programlar ile kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.
- Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği konum arasındaki yolu tanımlamaktadır. Uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahip stratejik planlama örgüt bütçesinin hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynakların öncelik sırasına göre tahsis edilmesine ve hesap verme sorumluluğunun getirilmesine ortam hazırlamaktadır. Bu bağlamda stratejik planlamanın özelliklerini bir başka bakış açısına göre aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²³
- Stratejik planlama ulaşılacak istenen sonuçların planlanmasıdır.
- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde gerçekleşmesine çabalamaktadır. Dinamik ve geleceğe yönlendirici bir niteliğe sahiptir.
- Stratejik planlama gerçekçi, ulaşılabilir ve arzu edilen bir geleceğin resmini çekmektedir.
- Stratejik planlama bir kuruluşun kendisini tanımlaması, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve faaliyetleri üretmesine imkân tanıyan kaliteli bir yönetim aracıdır.
- Stratejik planlama hesap verme sorumluluğuna temel teşkil etmektedir.
- Stratejik planlama en üst düzeyden en alt düzeye kadar ilgili tüm tarafların katılımıyla hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.

²³ DPT (2006a) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, ss. 7-8, İnternet Erişim: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran en önemli unsur stratejik planlama çerçevesinde alternatif planların oluşturulması, değişimlerin gözlemlenerek beklenmeyen durumlara uyum sağlaması ve stratejik planlamanın esnek olmasıdır. Başarı vizyonu stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran diğer bir özelliktir. Uzun vadeli planlarda yalnızca uygulanacak aşamalar ortaya konurken, stratejik planlama hedeflere nasıl ulaşılacağını, hedeflere ulaşılması halinde gelecekte varılacak noktaların ne olacağını belirleyerek vizyonu ortaya koymaktadır.

Stratejik planlamanın diğer planlama türlerine göre daha uzun bir zaman dilimini kapsaması ve stratejik planlamanın örgütün bütününe yönelik olması nedeniyle birçok kurum fonksiyonu ile ilgilendirmesi, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden farklı kılmaktadır. Stratejik planlamada kullanılan verilerin heterojen olması ve kurumun bütün fonksiyonları ile faaliyette bulunduğu çevreye ilişkin (sosyal, ekonomik, siyasi vb) her çeşit veriyi dikkate alması, diğer planlama türlerine göre daha fazla veri ile ilgilenmesine yol açmaktadır.

3.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:²⁴

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

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar

²⁴ Bağdigen Güven, s.78

olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır. Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.²⁵

Stratejik Planlama Süreci²⁶

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt Başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar
			GZFT Analizi
			Piyasa Analizi
			Hedef Kitle/İlgili Tarafların
			Belirlenmesi
2	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	MİSYON VE İLKELER	Kuruluşun var oluş gerekçesi
			Temel İlkeler
		VİZYON	Arzu edilen gelecek
		STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	Orta vadede ulaşılacak amaçlar
			Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaçlar ve hedeflere ulaşma yöntemleri
			Detaylı iş planları

²⁵ DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

²⁶ DPT, 2007

			Maliyetlendirme
		İZLEME	Raporlama
			Karşılaştırma
			Geri Besleme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi
			Performans göstergeleri
			Performans Yönetimi

3.3.1. Durum Analizi (SWOT Analizi)

SWOT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.

Türkçe olarak GZTF şeklinde kısaltılan SWOT analizi ile örgütün iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir.

SWOT Analizi²⁷

Kuruluş İçi Unsurlar (İçsel Analiz)	GÜÇLÜ YANLAR (G)	ZAYIF YANLAR (Z)
Çevresel (Kuruluş Dışı) Unsurlar (Dışsal Analiz)	FIRSATLAR (F)	TEHDİTLER (T)

²⁷ Bağdigen, Muhlis (2007) "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli dareler", (Ed. H. Özgür ve M. Kösecik), Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara Şubat, s. 499.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan SWOT analizinde kamu idareleri mevcut durumlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Kamu idarelerinin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle sahip bulunduğu kaynakları ve yetersizlikleri ve kontrolü dışında performansını olumlu (fırsat) ya da olumsuz (tehdit) etkileyen gelişmeleri belirlemesi zorunludur. Durum analizi kapsamında kamu idareleri genel olarak;²⁸

- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi),
- İç çevre analizi (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi) konularında değerlendirmeler yapmaktadır.

3.3.2. Yöntem (GZFT analizi)

Durum analizi kapsamında kullanılan temel yöntem GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizidir. Planlama sürecinin bir parçası olup, planlama yapılırken kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri analiz etmeye ve geleceğe dönük stratejiler geliştirilmeye yardımcı olur. Kuruluşun kontrol edebileceği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi ile birlikte plandan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları içerir.²⁹

3.3.3. İç Çevre Analizi

Kuruluş içi analiz olarak adlandırılabilen İç çevre analizi, kamu idaresinin şu andaki durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kontrol

²⁸ DPT (2006a), s. 15.

²⁹ Turgay AYTEPE “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” yüksek lisans tezi, 2008

edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Kurum içi analizin amacı kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan temel kaynakları tespit etmektir. Kurum içi analizde etkili olan bir dizi faktör vardır.³⁰

3.3.3.1. İç Çevre Analizinde Etkili Olan Temel Faktörler³¹

➤ **Kuruluş Yapısı**

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Aynı veya benzeri görev yapan birimler ve yetki çalışmaları
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemi

➤ **Beşeri Kaynaklar**

- Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

➤ **Kurum Kültürü**

- İletişim süreçleri
- Karar alma süreçleri
- Gelenekler ve değerler

➤ **Teknoloji**

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

➤ **Mali Durum**

³⁰ Bağdigen Güven, s.80

³¹ DPT (2006a) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, s.24, İnternet Erişim: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü
- Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

3.3.4. Dış Çevre Analizi

Bu analizde kurumun çevresinde yer alan yüksek performans yaratabilen alanlar (fırsatlar) ile kurumun çevresinde yer alan yüksek performansa ulaşmayı zorlaştıran alanlar (tehditler) belirlenmeye çalışılmaktadır. Çevre analizinde kuruluşu etkileyebilecek ekonomik, sosyal, demografik, politik, kültürel, teknolojik faktörlerin ortaya konulması zorunludur.

3.3.4.1. Dış Çevre Analizinde Etkili Olan Temel Faktörler³²

- Kuruluşun faaliyet alanında durum ve gelişmeler,
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizde durum ve gelişmeler,
- Dünyadaki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkilediği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yar alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasında uyum,
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler.

3.3.4. Misyon

Misyon, kamu idarelerinin değerlerini ve beklentilerini tanımlamaktadır. Misyon örgütün varlık nedenidir ve üst yönetimin gideceği yönü göstermektedir. Misyon üst yönetim ve planlama ekibi tarafından ortaklaşa belirlenmektedir. Alt birimlerin misyonu ise, idarenin misyonuna uygun bir şekilde birim yöneticileri ve ilgili personel tarafından tespit edilmektedir.

Stratejik plana yol gösteren misyon dokuz unsura sahip olmalıdır. Bu unsurlar; müşteriler, ürünler, hizmetler, yer, teknoloji, hayatta kalma, ilkeler, öz-benlik ve toplumsal imajdır.³³

³² DPT (2006a) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, s.25, İnternet Erişim: <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

³³ Kılıç, M. Ve Erkan, V. (2006) "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, s.81.

Misyon belirlenirken cevaplanması gerekli olan sorular;³⁴

- 1- Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- 2- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- 3- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- 4- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- 5- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu görevler nelerdir?
- 6- Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

Sorularına cevap verilmelidir.

Bu sorulara ek olarak misyon bildiriminde dikkat edilmesi gerekli olan hususlar şunlardır.³⁵

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde nitelendirilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme süreci değil, amacı tanımlanmalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kurulaşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

Etkili bir misyon ifadesi kuruluşun tüm paydaşlarının değer verdiği konuları da kapsamalıdır. Kuruluş kimlere, nerede, hangi süreçlerle, ne tip ürün sunmaktadır? Tüm bunları gerçekleştiren iş felsefesi nedir, hangi değerlere sahiptir ve benzer kuruluşlardan farkı ne olacaktır? Diğer bir ifadeyle, misyon işletmenin ne yaptığını, temel rekabet üstünlükleri, öz yetenekleri, iş felsefesi, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara ilişkin düşünceleri kapsamaktadır.³⁶

Örnek/ Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün Misyonu

“Taşınmazlara ilişkin mülkiyet bilgilerini devlet güvencesi altında belirlemek, güncellemek ve hizmete sunmak” olarak belirlenmiştir.

³⁴ DPT (2006a), s.28.

³⁵ DPT (2006a), ss.27-28.

³⁶ “Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya, s.486.

3.3.5. Vizyon

Vizyonda misyon gibi stratejik yönetim sürecinde çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Bir kişinin kendine özgü görüş açısını ifade etmekte olan vizyon, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatiflerin algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel bir süreç ve çabaların bütünüdür³⁷

Diğer bir ifadeyle vizyon, kurumun mevcut gerçekleri ile geleceğin nasıl olabileceğine ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturmaktır.³⁸

Vizyon her yönetici ve lider için orjinaldir. Stratejik amaçlar için kaynak oluşturan vizyon kuruluşun geleceğine dönük bir bakış açısıdır. Yönetici veya lider tarafından açıklanıp kurum çalışanları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça vizyonun değeri artmaktadır.³⁹ İyi bir vizyon ifadesinin belirlenmesinde şu sorulara cevap aranmalıdır.⁴⁰

- 1- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- 2- Kuruluş vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- 3- Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:⁴¹

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Örnek/ Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün Vizyonu

³⁷ Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.18.

³⁸ Koçel, s.130.

³⁹ (Eren, E. (2000), s. 11.

⁴⁰ DPT (2006a), s.22.

⁴¹ DPT (2006a), s. 29

“Taşınmazlara yönelik politikaları belirleyen ve yöneten lider kurum olmak.”

3.3.6. Temel Değerler

Temel değerler kurumun gelişimini, kültürünü, inanç ve felsefesi ile etik ilkelerini kapsamaktadır. Temel değerler, kuruluşların davranış ve geleceğini farklı boyutlarda etkilemektedir. İlk olarak temel değerler, kurumun faaliyet alanlarını kısıtlayabilir. İkinci olarak, temel değerler kuruluşun yapmak/olmak istediklerine ilişkin bilgiler vermekte ve kurumu diğer kurumlardan ayıran/farklılaştıran özellikler yaratmaktadır. Bu özellikler kurumun önceliklerinin şekillenmesine, misyon ve vizyon ifadelerine altyapı oluşturmaktadır. Üçüncü olarak temel değerler, işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol göstermektedir.⁴² Temel değerler temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalı; çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü belirtmeli ve kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir. Bu nitelikleri taşıyan değerler belirleyebilmek için aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:⁴³

- Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?
- Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:⁴⁴

- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik
- Beklentiler

3.3.7. Amaçlar

Örgütler belirli bir işi yapmak ve o işle ilgili faaliyette bulunarak toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin varlık nedeni, onu oluşturan kişi veya grupların önceden belirlenmiş amaçlarını

⁴² Gözlükaya, T. (2007) Mahalli İdareler Ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Ünv. SBE, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, s. 57.

⁴³ DPT (2006a), s. 30.

⁴⁴ DPT (2006a), s. 31.

gerçekleştirmektir. Bu bakımdan amaçlar; örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta var oluşlarının nedenini oluşturan, belirli bir süre içinde belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşmak istenilen geleceğe ait sonuçlar olarak tanımlanabilir.⁴⁵ Diğer bir ifadeyle amaçlar kurumların yaptığı işleri ve faaliyetleri niçin yaptığını ve neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlardır.⁴⁶

Amaçlar örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenmekte ve soyut veya somut, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak ifade edilebilir.⁴⁷ Ayrıca amaçlar örgütü oluşturan kişi veya grupların tamamı tarafından benimsenmeli, geleceğe yönelik, ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararlardan oluşmalıdır.

3.3.7.1. Amaçların Özellikleri⁴⁸

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
- Amaçlar ulaşılabilir (gerçekçi) olmalıdır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır.
- Amaçlar sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır.

3.3.7.2. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini ve neler başarmak istediğini açıkça tanımlayan geniş ifadelerdir.⁴⁹ Ancak stratejik amaçlar, sadece örgütün bir veya birkaç bölümüne değil; örgütün tamamına aittir. Ayrıca bu amaçlar doğrudan örgüt misyonuna yönelik olup, genellikle uzun dönemli olmasına rağmen kısa dönemlide olabilmektedir.⁵⁰

⁴⁵ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.61.

⁴⁶ Ülgen ve Mirze, s.185.

⁴⁷ Dinçer, s.165.

⁴⁸ Turgay AYTEPE “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” yüksek lisans tezi, 2008

⁴⁹ GÖKHAN TULAY yüksek lisans tezi

⁵⁰ GÖKHAN TULAY yüksek lisans tezi

Etkili bir stratejik amacın sahip olması gereken özellikler ise şunlardır;⁵¹

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

3.3.8. Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.⁵²

Hedefler Kontrol Listesi:

- Spesifik olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- Ulaşılabilir olmalı
- Gerçekçi olmalı
- Zaman çerçevesi olmalı
- Açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı
- Sonuca odaklı olmalı

⁵¹ DPT (2006a), s. 32

⁵² Şemsi Kamile CANBAY Yüksek Lisans tezi “**Kamuda Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim**”

Hedefler belirli bir zaman diliminde öngörülen çıktı ve sonuçların nicelik ve nitelik olarak ifadesidir. Hedefler amaçlara ulaşmada gerekli olan kısa dönemli süreçleri oluşturmaktadır.⁵³

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar dizisidir. Hedefler sayısal olarak ifade edilmekte ve daha kısa dönemi kapsamaktadır. Bir stratejik amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir.⁵⁴

Hedeflerin oluşturulmasında cevaplandırılması gereken sorular da şunlardır:⁵⁵

Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?

- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekmektedir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Stratejik hedefler yeterince açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Stratejik hedefler, amaçlar gibi iddialı fakat gerçekleştirilmesi imkansız olmamalıdır. Sonuçlara odaklanması gereken stratejik hedeflerin gerçekleştirilme süreleri belli olmalıdır.

3.3.9. Faaliyet ve Projeler

Kurumlar gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabını verirken stratejik amaçları ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve projeleri belirlemek zorundadır. Faaliyet ve projeler üretilecek mal ve hizmetlerin ne kadar bir süre içerisinde üretileceğini, bunların miktarını, maliyetlerini ve kalitesini bu kısımda açık ve ölçülebilir somut bir veri seti ile ortaya koymalıdır. Üretilecek mal ve hizmetlerin miktarı, süresi ve

⁵³ Bağdigen Güven, s.89

⁵⁴ Bağdigen Güven, s.89

⁵⁵ DPT (2006a), s. 31.

kalitesi hakkındaki ortaya konan detaylı bilgiler bütçenin hazırlanması açısından önemli olup, detaylı maliyet analizlerini de gerektirmektedir.⁵⁶

Faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde de cevaplandırılması gereken bir dizi soru bulunmaktadır. Bu sorular şunlardır:⁵⁷

- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin rolü ve önemi nedir?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanılacak yol ve yöntemler tanımlanmış mıdır?
- Performans kriterlerine baz olacak hangi ölçülebilir kriterler üzerine kuruludur?
- Ne kadar sürede biteceği,
- Miktarı,
- Maliyeti,
- Kalitesi,
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?
- Aynı hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler belirlenerek tartışılmış mıdır?

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:⁵⁸

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun dönemli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa dönemli ya da yıllık uygulamaların

⁵⁶ Bağdigen, M. (2007), s.510.

⁵⁷ DPT (2003a) Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, s.31, İnternet Erişim: <http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz.pdf>

⁵⁸ DPT (2003a), ss.32

aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.

- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir. Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.

3.3.10. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetler ve projelerin sonuçları, diğer bir ifadeyle stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan unsurlardır. Bu açıdan stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Kamu idarelerinin yürüttükleri her çalışmanın boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını belirlemede bir araçtır.

Performans göstergeleri kamu idarelerinin her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.⁵⁹

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak beş başlık altında sınıflandırılmaktadır.⁶⁰ Girdi bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçülecek unsura esas olan başlangıç durumunu yansıtmaktadır. Eğitim ve öğretim faaliyetleri kapsamında idarece verilecek derslere yönelik eğitmen kadrosunda bulunması gerekli eğitmen sayısı girdi örneğidir.

Çıktı üretilen ürün ve hizmetlerin miktarını göstermektedir. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlere ilişkin sayısal bilgiler vermesine rağmen, sonuçlara ulaşılıp ulaşılamama, üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda

⁵⁹ Söyler, İ. (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler”, Maliye Dergisi, Sayı 152, s. 109

⁶⁰ DPT (2006a), ss. 36-38

tek başına açıklayıcı değildir. Çıktı göstergelerine hizmet verilen talep sahibi sayısı, yenilenen hizmet mekanı sayısı, eğitimi tamamlanmış personel sayısı örnek gösterilebilir.⁶¹

Verimlilik birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Verimlilik göstergeleri girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İşlemi tamamlanan talep sahiplerinin işleminin sonuçlanma süresi (zaman/çıktı), hizmet mekanı yenileme bakımından birim başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı) bu göstergelere örnektir.⁶²

Sonuç performans göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde kurumun nasıl ve ne ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir. Eğitim verilen personelin talep sahiplerine karşı hizmetlerinde tutum ve davranışlarında gelişme (sinir katsayısında azalma, nezaket, bilgi seviyesi vs.), talep sahiplerinin memnuniyet düzeyi (yüzde veya miktar olarak değişim) ve müracaat yoluyla önlenebilir huzursuzlukların (inceleme ya da soruşturma yerine) yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma sonuç göstergelerini temsil etmektedir.⁶³

Kalite mal ve hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir ve güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçülerle ifade edilmektedir. Kalite performans göstergeleri örnekleri hizmet verilen talep sahiplerinden hizmetten memnun olanların oranı, eğitim verilen personel bakımından mevzuat değişimi olan süre içerisinde tekrar eğitim ihtiyacına gerek duymayan çalışanlara oranı ve TAKBİS veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi şeklinde sıralanabilir.

3.4. Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

- Durum analizi (özet)
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler

⁶¹ Bağdigen Güven, s.95

⁶² Bağdigen Güven, s.95

⁶³ Bağdigen Güven, s.95- 96

- En az bir amaç
- Her amacın altında en az bir hedef
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- Stratejiler
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

3.5. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan Amaçlarla Yönetim (Management By Objectives) yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Drucker'a göre, yöneticilerin bütün zamanlarını günlük faaliyetleri sürdürmek için harcamaları, kuruluşun ana amacını gerçekleştirmek üzerine yeterince yoğunlaşmamasına neden olmaktadır. Ayrıca, amaçların gerçekleştirilmesine yönelebilmek için hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığı izlenerek kuruluşun ana amacından uzaklaşmamasının sağlanması gerekir.⁶⁴

Stratejik planlamanın temel amacı kurumun uzun vadeli gelişme stratejisiyle tutarlı güncel kararlar almak ve bu kararları değişen koşullara uygun duruma getirmek için belirli aralıklarla gözden geçirmek ve bu yolla kurumun uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktır.⁶⁵ Ayrıca stratejik planlama ile;

- İşletme yönetiminin değiştirilmesi,
- Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirmesi,
- Üst düzey yöneticilerin daha iyi kararlar verebilmesi için bilginin geliştirilmesinin sağlanması,
- Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin içsel koordinasyonunun daha iyi sağlanması,
- İletişimin güçlendirilmesi,
- Kısa dönemli planlar ve bütçeler için çerçeve geliştirilmesi

⁶⁴ Erkan, Volkan, 2008, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler ss. 7-8.

⁶⁵ G. Pamuk ve diğerleri, 1997, s.33.

amaçlanmaktadır.⁶⁶

Kamu kuruluşlarının kamu yararını, mal ve hizmet sunduğu toplumun hacmi ve çeşitlilik gözeterek kaynaklarını daha verimli kullanmak ve durum analizini yaparak gelecekte nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini belirleme zorunluluğunun bulunması göz önüne alındığında, uzun ve orta vadeli hedefleri gözden kaçırmaksızın etkili stratejiler geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve karar alma süreçlerini kapsayan stratejik planlama, iyileşme ve yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır. Dolayısıyla kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın amacı, kurum yada kuruluşun hizmet sunduğu vatandaşların sorunlarını beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmak için sistemli düşünme ve sorgulama sürecini oluşturmaktadır.⁶⁷

3.6. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:⁶⁸

- En önemli yararı, stratejik düşünce ve eylem yeteneğini geliştirmesidir. Stratejik planlama kuruma iç-dış çevre ve değişik hizmet gruplarının eğilimlerine ilişkin sistematik bilgi elde edilmesi, kurumsal öğrenme, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin açıklığa kavuşturulması ve kurum için öncelikli faaliyetlerin belirlenmesi konularında yol gösterir.
- İkinci yararı karar alma sürecini geliştirmesidir. Stratejik planlama kritik sorunları kurumun karşılaştığı fırsat ve zorlukları dikkate alarak karar vericilerin bunlara karşılık neler yapabileceğine yönelik çözüm üretmelerinde destek olur. Bu çerçevede stratejik planlama kurumun stratejik amaçlarının ortaya konulması biçimlendirilmesi ve gelecekte olası sonuçları göz önünde bulundurarak bugüne ilişkin kararların şekillendirilmesi ile karar alma süreci için uygun ve tutarlı temellerin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Stratejik planlamanın ilk iki maddeye paralel olarak üçüncü yararı kurumsal duyarlılık ve performansı geliştirmesidir. Stratejik planlama uygulayan kurumlar kurumsal sorunların açığa çıkarılarak çözüme kavuşturulması iç ve dış talep ve

⁶⁶ Sema Becerikli Yıldırım, 2000, s.101

⁶⁷ İ. Bircan, 2002, s.415-416

⁶⁸ J.M. Bryson, 1995, s.7

baskılara akılcı bir şekilde yanıt verilebilmesi ve değişen çevre koşullarına uyum sağlama da başarılı olmaktadır.

- Son olarak stratejik planlama kurum çalışanlarına da yarar sağlamaktadır. Politika yapıcılar ve karar alıcıların görevlerini ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerini takım çalışması ile uzmanlaşmanın kurum çalışanları arasında yaygınlaşmasını sağlamaktadır.
- Bütün bu yararlarına rağmen bunların tümünün gerçekleşme garantisi yoktur. Stratejik planlama sadece liderler yöneticiler ve planlamacıların stratejik düşünme ve davranmalarına yardımcı olmak amacıyla oluşturulan yöntem ve araçlardan oluştuğundan stratejik planlamanın başarısı liderin yöneticilerin ve planlamacıların stratejik planlamayla ne kadar ilgilendikleri ve spesifik durumlar için nasıl bir süreç tasarladıkları ile yakından ilgilidir.

4. STRATEJİK YÖNETİM

4.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim; örgütlerin mevcut durum misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır. Ayrıca, strateji kavramının; “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”, Yönetimin ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gereken faaliyetlerin, planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olduğundan hareketle, stratejik yönetim; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak da tanımlanabilir.⁶⁹

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını planlama, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak

⁶⁹ Songür, 2004:4

yürürlüğe konulmasını, daha sonradan stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin temel amacı, örgütlere yardım etmek için çevresel değişikliklere uyum sağlamak ve cevap vermektir. Aslında bir planlama sürecinde, stratejik yönetimle birlikte örgüte gerekli çevresel fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehditler değerlendirilir. Genel anlamda stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim, tümüyle örgütün geleceğinin yönetimidir. Bu yöntem, örgütün uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmek için, bugünden başlayarak kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgilidir.

4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁷⁰

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

⁷⁰ Theodore H. Poister ve Gregory D. Streib; “Strategic Management in the Public Sector”, **Public Productivity & Management Review**, Vol. 22, No. 3, March – 1999, s. 308.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
- Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

4.3. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetim uygulamaları ile kurumlarda şunların gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır:⁷¹

⁷¹ DPT (2006-a) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu, s.32

- Stratejik yönetim kurumun stratejik yönünü belirler. Stratejik yönünün belirlenmesi ile üç şey hedeflenmektedir. Birincisi kurumun nereye gitmek istediğini ve buraya ulaşmak için neler yapması ve hangi araçları kullanması gerektiğinin tespit edilmesidir. İkincisi kaynakların ve becerilerin nerelere tahsis edilmesi gerektiğinin belirlenmesi, üçüncüsü ise üst yönetimin ve kurumun bütünün amaçlar üzerine yoğunlaşmasının sağlanmasıdır.
- Kaynak kullanımında önceliklerin belirlenmesine rehberlik eder. Kurumlar kaynak kıtlığı ile sürekli karşı karşıyadır. Bu nedenle stratejik yönetim ile kurumsal kaynakların en iyi sonucun elde edileceği alanlarda değerlendirilmesine öncelik verilmesi amaçlanmaktadır.
- Stratejik yönetim mükemmellik standartlarını oluşturur. Stratejik yönetim yöneticilere kurumda mükemmellik standartlarının ve kurum çalışanları için ortak değerler kültürü oluşturulması için çeşitli vasıtalar sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim ile çevredeki değişiklik ve belirsizliklerin üstesinden gelinmesi amaçlanmaktadır.
- Stratejik yönetim kontrol ve değerlendirme için objektif temeller sağlamaktadır. Bunlar programların tasarlanan yönde ilerlemesini, problemlerin zamanında tanımlanmasını ve başarının ölçülmesini kolaylaştırmaktadır.

Esas olarak uzun dönemli kurumsal hedef veya hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlendiği kurum için önemli olan değerlerin ve yönetim felsefesinin saptanarak kurumu diğerlerinden ayıran özelliklerin ortaya konulduğu bir yönetim biçimi olan stratejik yönetim ile kurumun sürekliliğini ve gelişmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

4.4. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir.⁷²

Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği,

⁷² Güven, Bağdigen 2008, 68

nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş lde yararlanılır.

4.4.1. SWOT Analizi

SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity”(fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda i ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “i durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip fırmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.⁷³

4.4.2. Portföy Analizleri⁷⁴

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimden yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır:

- McKinsey matrisi,
- Pazar rekabet matrisi,
- Boston Danışmanlık şirketinin eleştirdiği büyüme/Pazar payı matrisi,
- rn yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi,
- Porter rekabet matrisi,

4.4.3. Q-Sort Analizi⁷⁵

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

4.4.4. Senaryo Analizi⁷⁶

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak alışan Herman Kahn tarafından

⁷³ Güven, Bağdigen 2008, 68

⁷⁴ Güven, Bağdigen 2008, 68

⁷⁵ Güven, Bağdigen 2008, 68

⁷⁶ Güven, Bağdigen 2008, 68

geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

4.4.5. Vizyon/Misyon Bildirisi⁷⁷

Vizyon Bildirisi (visionstatement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

4.4.6. Arama Konferansı⁷⁸

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüşler üzerinde consensus’a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

4.4.7. Delphi Tekniği⁷⁹

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri

⁷⁷ Güven, Bağdigen 2008, 69

⁷⁸ Güven, Bağdigen 2008, 69

⁷⁹ Güven, Bağdigen 2008, 69

gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

4.4.8. Nominal Grup

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.⁸⁰

4.4.9. Multivoting

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphitekniğinde “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.⁸¹

4.4.10. Açık Grup

Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.⁸²

4.4.11. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri (QualityCircles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir. Fayda Maliyet Analizi: Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım

⁸⁰ Güven, Bağdigen 2008, 69

⁸¹ Güven, Bağdigen 2008, 69

⁸² Güven, Bağdigen 2008, 70

projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.⁸³

4.4.12. Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.⁸⁴

4.5. Stratejik Yönetimin Faydaları

Demografik, sosyokültürel, politik, teknolojik, yasal, ekonomik vb. gibi değişimlerin yaşandığı çevre, kurumların geleceğini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Çevre koşullarında yaşanan değişimler kurumlara fırsatlar sunduğu gibi tehditleri de beraberinde getirebilmektedir. Stratejik yönetim, yöneticilere stratejilerini ve buna bağlı olarak faaliyetlerini değişen çevre ve koşullarına göre değiştirebilme ve/veya adapte edebilme imkanı sağlamakta ve yöneticilerin tehditleri kurum lehine dönüştürmesine fırsatları ise kurumun gelişmesi için kullanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik yönetim kurumlara strateji seçiminde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel yollar sunmakta olduğu için kurum için faydalı bir yönetim tekniğidir.⁸⁵

Stratejik yönetim tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılmaları ve sorumluluk hissetmelerini, takım ruhu ve anlayışı içinde hareket etmelerini ve vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesi ile başarıya erişilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim topyekûn kurumun geleceğe sahip çıkmasını sağlamaktadır.⁸⁶

Stratejik Yönetimin faydalarını şöyle özetleyebiliriz.

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için kurumlara izin verir.
- Stratejik yönetim açık amaçlar ve yönelimler sağlar.

⁸³ Güven, Bağdigen 2008, 70

⁸⁴ Güven, Bağdigen 2008, 70

⁸⁵ S. Becerikli, 2000, s.104

⁸⁶ E. Eren, 2001, s.9

- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetim, kararları sistematize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardımcı olur.
- Stratejik yönetim kurumun iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistematize etmede bir yoldur.

Stratejik yönetim kamu kurumlarına çevre ile uyum içerisinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, kurumun geleceği öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmesine yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı sağlamaktadır.⁸⁷

4.6. Stratejik Yönetimle Stratejik Planlama ilişkisi

1980 yılından itibaren yönetim literatüründe kullanılmaya başlandığına işaret edilerek Stratejik Yönetim; "Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamıdır" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında sıkı bir ilişkinin olduğu açıkça görülmektedir. Belli ölçüler içerisinde, stratejik yönetimin gelişmesi ile yönetim düşüncesinin evrimi arasında bir paralellik bulunduğu da söylenebilir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edildiğinden, stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimi özdeş gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, onun yerine getirdiği yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir. Hatta bu iki kavramın aynı anlama gelmese bile, aralarındaki

⁸⁷ U. Durna, V. Eren, 2002, s.61

sıkı ilişki ve etkileşimden dolayı, çoğunlukla birbirinin yerine kullanıldığına dikkat çekilmektedir.⁸⁸

Stratejik planlama, stratejik yönetimin, uygulama ve kontrol aşamalarından önce gelen ilk aşamadır. Kısaca bunu, örgütün misyonu doğrultusunda örgüt amaçlarının tespit edilmesi, çevrede fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün içinde bulunduğu durum, yani zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek iç analiz yapıldıktan sonra stratejik alternatifler ortaya koyarak en uygunlarının seçilmesi süreci olarak ifade etmek mümkündür.⁸⁹

Yönetim stratejisinin belirlenmesi stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu görevlerden birisidir. Bunun yapılması ise, stratejik planlama ile yakından ilişkilidir. Ansoff'a göre; stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en uygun stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir.⁹⁰

4.7. Stratejik Yönetimin Stratejik Planlamadan Farkları

- Stratejik planlamaya sınırlı sayıda aktör katılır. Stratejik yönetim uygulamayı da içerdiğinden tüm aktörlerin katılımını içerir.
- Stratejik planlama, örgütün çevresi içerisindeki konumunu belirlemeyle sınırlıyken stratejik yönetim davranış uzmanlarının geliştirilmesiyle de ilgilenir.
- Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıkları göz önünde bulundururken, stratejik yönetim bireylerin ilhamını, uzmanlıklarını, örgütün değişim yeteneğini çevre boyutunun etkilerini de işin içine katar.
- Stratejik planlama, örgütün genel olarak topyekûn hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır. Bir örgütün topyekûn hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten faaliyet planları ile stratejik planlar arasındaki farklardan birisi zaman aralıklarıdır. Daha kısa zaman periyotlarını kapsayan faaliyet

⁸⁸ Aykaç, 1999;82

⁸⁹ Yüksel, 2002;33

⁹⁰ Turgay AYTEPE, "Yönetimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği" yüksek lisans tezi.

planlarına örgütün aylık, haftalık ve günlük planları örnek verilebilir. Stratejik planlar ise genellikle üç yıl veya daha fazla dönemleri kapsar. Ayrıca, stratejik planlar hedeflerin formüllerini ihtiva ederken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir.⁹¹

- Stratejik plan statik bir eylemdir. Sonunda ortaya çıkan bir plan raporudur. Stratejik yönetim ise bir dinamik eylemler dizisidir.⁹²

4.8. Stratejik Yönetimin Stratejik Planlamaya sağlayacağı Faydalar

Strateji, üst düzey yönetimin önceliklerine yoğunlaşmasına ve amaçlarını netleştirmesine yardımcı olur. Strateji olmadan, yöneticilerin farklı eylem önceliklerini tutarlı bütün içerisinde bir araya getirecek çerçeveleri olamayacağı gibi, birimler arası işlemleri takım ruhu içerisinde birleştirmeleri de pek mümkün olmaz. İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulanması örgütsel başarıya katkıda bulunur.

- Stratejik yönetim sayesinde bir örgütün ayrı ayrı birimlerinde belirlenen amaçlar, birbirinden kopuk ve bağımsız olarak kalmak yerine entegre edilerek ana amacın alt amaçları haline dönüştürülebilir. Aksi takdirde, örgüt içinde yer yer birbiriyle çatışan dolayısıyla birimler arasındaki iletişim, işbirliği ve bütünleşmeye zarar veren, çatışma doğuran amaçlar yığınınından söz etmek gerekir.⁹³
- Stratejik yönetim, kurumlara, çevreyle uyum içerisinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, kurumun geleceğini öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmesine yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı sağlar.
- Özellikle kamu kurumları, stratejik yönetim sayesinde; kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, halkın hizmetlerden tatmini artırabilir.
- Maliyet tasarrufu sağlayarak sonuçta kârlılığı artırıcı etkisi de stratejik planlamanın artık işletmeciler için vazgeçilmez bir yol olduğunun göstergesidir. Artık stratejik planlama yapan bir kuruluşun, yapmayan bir kuruluştan, ya da bir

⁹¹ Özgür, 2004;213

⁹² Özcan, 2004;28

⁹³ Özgür, 2004;237

kuruluşun stratejik planlama yapıldığı dönemin yapılmadığı dönemden daha karlı sonuçlar elde ettiği bir gerçektir.⁹⁴

- Örgüte amaçlara ulaşma yolunda kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.
- Stratejik yönetim; uzak görüşlü bir yaklaşımın teşvik edilmesi, değişim beklentisi konusunda halkın hazırlanması, alternatiflerin ortaya konması, önceliklerin dışsal değişime yönelik tepkiyi değerlendirecek tarzda düzene konması, yükün hep birlikte omuzlanması, halkın örgüt üzerindeki baskılarını hafifletmesi ve yönetimin kendisinin ne yapmaya çalıştığını anlamasına yardım etmesi gibi konularda model olarak kullanılabilir.⁹⁵
- Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Bu suretle stratejik planlama örgütlere, stratejik maksatlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar.⁹⁶
- Stratejik yönetim; üst kademe yöneticilerini rutin nitelikteki işlerden kurtararak faaliyetlerin ve kaynakların koordinasyon ve planlanması işlerine daha fazla zaman ayırmalarına katkıda bulunabilir. İhtiyaçların en doğru şekilde saptanmasına; olası fırsat ve tehditler ile sorunların hızlı, doğru ve ekonomik şekilde analizine fırsat verir.⁹⁷
- Sorunların daha sağlıklı ve isabetli çözümüne, bilgi sistemlerinin planlamadan denetime çeşitli amaçlarla kullanımına imkân tanır.
- Strateji geliştiren ve uygulayan örgütler, hangi tür alanlarda yüksek başarı yakalanabileceğini tahmin eder, yatırım önceliklerini daha isabetli belirleyebilir.

⁹⁴ Tümer, 1993;117

⁹⁵ Özgür, 2004;237

⁹⁶ Erdem, 1997;17

⁹⁷ Erdem, 1997;17

- Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşüncelerinde ve davranışlarında yardımcı olur.⁹⁸
- Stratejik yönetim, yöneticilerin örgütün gelecekteki doğrultusunu planlamalarına katkıda bulunur.
- Stratejik yönetim, örgütlerin iç (kendi) ve dış kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını ve uzun vadede bu kaynakların dağılımını, elde edilme koşul ve ihtimallerini hesaplamaya yardımcı olur. Örgütlerin yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için, genel amaçlardan her hizmet biriminin özel amaçlarına doğru planlar yapılması gerekmektedir. Bu aşamada, strateji tüm planlamalar için genel bir çerçeve ve kural oluşturarak planlamanın daha tutarlı ve en uygun şekilde yapılmasına katkıda bulunabilir.⁹⁹
- Stratejik yönetim ile geleceğin belirsizliği azaltılabilir; var olan veya belirlemekte olan fırsat ve tehditlerin örgütü ne ölçüde, hangi doğrultuda ve nasıl değişime zorlayacağı tespit edilebilir. Fırsat ve tehditler değerlendirilerek stratejiler belirlenir. Strateji belirleme, zaten katı ve esnek olmayan kamu örgütlerini daha da katılaştırma tehlikesi yaratmakla birlikte, belirsizliği azalttığından ve geleceğe yönelik vizyon ortaya koyduğundan gerginliği azaltmaya ve çevreye uyumu kolaylaştırmaya katkıda bulunabilir. Belirlenen vizyon ve stratejiler çalışanlar tarafından da bilinir ve benimsenirse, çalışanların değişimleri daha çabuk ve daha az dirençle kabullenmesi sağlanabilir.¹⁰⁰
- Zamanla kaçınılmaz olarak değişen amaç ve hedefler, stratejik yönetim çerçevesinde belirlenen vizyon, misyon ve strateji sayesinde koordine edilebilir. Böylece, strateji kamu örgütlerinin ortak amaçlar belirlemelerine ve bu amaçlar etrafında toplanmasına yardım eder.
- Strateji analiz yapma sanatı olarak da tanımlanabilir. İç ve dış çevre analizleri yapan kamu kurumları çevreden gelecek fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilir, mevcut ve olası problemlerini teşhis edebilir ve alternatifler belirleyebilir. Bu durumdaki örgütler, sorunlarla karşılaştığında bocalamak,

⁹⁸Özgür, 2004;237

⁹⁹ Erdem, 1997;17

¹⁰⁰ Özgür, 2004;237

şaşkınlıktan donakalmak ve hatalı kararlar vermek yerine, daha önce topladıkları veriler ile geliştirdikleri alternatifler ve stratejiler çerçevesinde, sağlıklı, etkili ve hızlı karar verebilirler. Bilinçli strateji geliştiren örgütler kararlarında tam isabetli olmasalar bile, strateji uygulamayan, sorunları üzerinde derinlemesine düşünmeyen ve daha önceden senaryolar üretmeyen örgütlere göre muhtemelen hazırlıklı ve başarılı olurlar. Strateji geliştiren ve uygulayan, alternatif politikalar belirleyip bunları yeterince tartıştıktan sonra harekete geçen örgütler, ortaya çıkacak fırsatları önceden sezerek onlardan yararlanabilir, tehlikelerden daha kolay kaçınabilir, kararlarda isabeti artırabilirler. Bu, daha etkili ve kaliteli hizmet sunumuna da katkıda bulunur.

- Öte yandan, bilinçli ve tutarlı strateji geliştiren ve uygulayan örgütlerde, çalışanlar daha kolay motive olabilirler ve kendilerini daha mutlu hissedebilir. Stratejik yönetim belirsizliği azalttığı sürece çalışanları belirgin amaçlar doğrultusunda motive eder, hırslandırır ve cesaretlendirir.¹⁰¹
- Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı, çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibidir; ancak, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, kişileri disiplinli bir şekilde kurumsal kimlik bütününe algılamaya yöneltir.
- Kamu görevlileri kadar vatandaşlar da hizmet aldıkları kurumların özelliklerini, geleceğe bakışlarını ve detaylı iş planlarını yeterince bilemezler veya bilmek ihtiyacı hissetmezler. Stratejik yönetim, halkın politika yapımına ve önceliklerin belirlenmesine katılımı ile halkın, örgütün plan ve faaliyetlerden haberdar edilmesine imkan tanır.
- Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar, önceden dikkate alındığı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
- Planlamaya hem içeriden hem de dışarıdan katılım sağlanacağı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar.¹⁰²
- Çalışanların iş tatmini, motivasyon ve memnuniyetini artırır,

¹⁰¹ Özgür, 2004;237

¹⁰² Özcan, 2004: 32

- Çalışanların öncelikleri ile kurulusun önceliklerinin çakışmasını sağlar,
- Stratejik planlama ile daha fazla alternatifi keşfederek daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için doğru tahminler yapılabilir.¹⁰³
- Teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek, bu değişikliklerin zamanında örgüte uyarlanmasını sağlayarak diğer örgütlerle rekabette üstünlüğün ele geçirilmesini sağlar.
- Örgütün beyni ile organları yani araştırma birimleri ile uygulama birimleri arasında koordinasyonu sağlayarak, amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesi sağlanır. Örgüt kültürünü oluşturur, "biz" ve "paylaşma" duygularını geliştirerek örgütte sinerji oluşturur.
- Kurumlar, toplumun ve kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracabilecek ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.¹⁰⁴

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

1.Kamu Yönetimi

Kamu yönetimi, kamusal faaliyeti ve bu faaliyeti yürüten örgütü ifade eder. Bu faaliyetin ve örgütün incelenmesi ise kamu yönetimi disiplinin uğraş alanıdır. Başka bir biçimde, kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan kamu yönetiminin, biri “işlevsel” diğeri “yapısal” olmak üzere temelde iki yönünün olduğu ortaya çıkmaktadır.

¹⁰³ Özcan, 2004: 32

¹⁰⁴ Özgür, 2004;237

Kamu yönetimi sözlüğünde kamu yönetimine ilişkin üç tanım verilmektedir. Birinci tanıma göre kamu yönetimi devlete ya da ona bağlı kuruluşlarda eylemlerde bulunan kişilerin ve kümelerin davranışlarıyla ilgili bir olgudur. İkinci tanıma göre, kamu yönetimi devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde örgütlenmiş insan gücü ve araç-gereç ile bunların yönetimidir. Üçüncü tanıma göre de, kamu yönetimi kamusal siyasaların oluşturulmasında, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu siyasaları uygulayan örgütler bütünüdür.¹⁰⁵

1.2. Türk Kamu Yönetiminin Özellikleri

Türk kamu yönetimi sistemi, merkeziyetçi, formalitelere bağlı ve gizliliği esas alan içine kapalı bir yapıya sahip bulunmaktadır. Bu anlamda kamu yönetiminde gizlilik ve resmi sır genel bir kural, açıklık ise istisna niteliği taşımaktadır. Türk kamu yönetiminin yapısı, merkezi (ya da merkezden) yönetim ile yerinden yönetim ilkelerine dayandırılmış bulunan iki tür yönetim biçimini kapsamaktadır. Merkezden yönetim ilkesi gereğince; yetkiler bakanlıklar, bağlı ve ilgili kuruluşlar olarak bir merkezde toplanmakta, daha alt düzeydeki birimlere en az yetki tanınmaktadır. ‘Yerinden yönetim’ adı verilen yerel nitelikli kamu tüzel kişileri (il özel idaresi, belediye ve köy) yerel yönetim olarak kabul edilmiştir.¹⁰⁶

Kamu yönetim alanında dünya, özellikle gelişmiş ülkeler hızla ilerlerken ülkemizde yönetim zihniyeti aynı düzeyde ilerlemekte zorlanmıştır. Kapalı sistem yaklaşımında olduğu gibi yönetim, içine kapalı, kendi sorunlarıyla meşgul, çevredeki değişme ve gelişmelere yeterince duyarlı olamamış, katılımcılık ve şeffaflık gibi unsurlarla teknolojik yeniliklere yeteri kadar kaynak ve zaman ayrılmada güçlükler bulunmaktadır. Her türlü düzenleme devletten halka doğru ve tek taraflıdır. Mevcut kamu yönetiminin yapısı, özellikle teftiş ve denetimler ileriye dönük planlamadan ziyade geçmişe yönelimli, sorunları teşhis edip kökten çözme yerine, anlık çözüm yönelimli, belirli bir hedefi gerçekleştirme, misyon ve vizyon belirleme yerine, çıkan sorunları bastırma yönelimli bir hal almıştır. Performans ve yerindelik denetimi yerine hukuka uygunluk denetimi yapılmakta, dolayısıyla ödül ve motivasyon yönelimli değil, ceza yönelimlidir. Bu uygulamalar sonucu oluşan mevcut durum şöyle sıralanabilir:

¹⁰⁵ TODAİE (1998) Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Ed. Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriy Sezen), TODAİE Yayınları, Yayın No:283, Ankara, s133.

¹⁰⁶ KAMUSEN, 2004

- Kırtasiyeciliği artırmıştır.
- Taşradaki uygulayıcıyı merkezi idarenin emir ve direktiflerini uygulamak durumunda olduğundan, fikir üretmez hale getirmiştir.
- Yatırım ve hizmetin gecikmesine, maliyetinin artmasına ve israfa neden olmaktadır.
- Yatırım ve hizmetin mahalline uygunluğunu önlemekte, yerindeliğini azaltmaktadır.
- Halkın demokrasi bilinci gelişmemekte, katılımcılık, şeffaflık engellenmektedir.
- Merkezi idarenin bulunduğu başkente 5 ana karayolundan, 2 demiryolundan ve 1 hava yolundan akın eden iş takipçileri dolayısıyla bürokratlar, kamu personeli ve siyasiler asli işlerini yapamaz hale gelmişleridir
- İş takipçiliği dolayısıyla ülkenin sorunlarıyla baş edemeyen yönetici ve bürokratlar, sorunları çözme adına yeni personel istihdamına, yeni bina inşasına başlamakta, biriken personel sorunları için yine personel istihdam etmekte, binaların birinin inşası bitmeden “ek bina” ihtiyacı doğmaktadır.
- Tüm bu uygulamalar ve gelişmeler neticesinde taşradan merkeze göç hızla artmaktadır.¹⁰⁷

1.3. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Kamu yönetimi ile özel yönetim arasında iki önemli benzerlik olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, hem kamu yönetiminde hem de özel yönetimde amaçlara ulaşmak için benzer yönetim araçlarına ve yönetsel tekniklere ihtiyaç duyulmasıdır. Diğer benzerlik ise her iki yönetim sisteminin de faaliyetlerini Anayasa ve kanunlar çerçevesinde kendilerine verilen yetkilerle gerçekleştirmesidir.¹⁰⁸

Bu benzerliklere rağmen yapı ve işleyiş farklılıkları da mevcuttur. Bu farklılıklar;¹⁰⁹

¹⁰⁷ Çuhadar, 2005

¹⁰⁸ Ertan, B. (2005), s. 370.

¹⁰⁹ EKODIALOG (2008) Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim, İnternet Erişim: http://www.ekodialog.com/kamu_yonetimi/kamu_yonetimi_ozel_yonetim.html, (28.7.2008)

- Kamu yönetiminin yürütmenin bir kolu olarak siyasal sistem içerisinde ele alınan kamu politikasını uygulaması,
- Kamu yönetiminde yöneticilerin yönetsel kararlar alırken ve uygularken siyasal otoriteye karşı sorumlu olması,
- Kamu kesiminde üretilen hizmetlerin büyük bölümünün kamusal yada yarı kamusal hizmet niteliği taşıması nedeniyle, kamu yönetiminde karın yerini kamu yararına bırakması,
- Kamu idarelerinin özel kesim işletmelerine oranla daha az serbestliğe sahip olması,
- Kamu yönetiminin belirlenen amaçlara ulaşmada, gereken durumlarda kamu gücünü kullanması, diğer bir ifadeyle tek yanlı işlem yapması,
- Özelleştirme uygulamaları sonucunda azalma göstermekle beraber, kamu yönetiminde tekelci bir anlayışın geçerli olmasıdır.

1.4. Türk Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar

Anayasada yer alan yasama, yürütme ve yargı erklerinin etkisi giderek zayıflamaktadır. Ülkede 25.000 dolayında teftiş, denetim, kontrol vs. yetkili kamu personeli olmasına rağmen, yolsuzluk, usulsüzlük, hukuksuzluk gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Sorunlar her geçen gün biraz daha artmaktadır. Artan sorunları çözmek için yeni yeni kurumlar kurulmasına rağmen sorunların çözülmesin yerine bu oluşum Devlette obezite, katılık, aşırı merkeziyetçiliğe sebep olmaktadır. Mahalli müşterek nitelikli ihtiyaçların giderilmesine ilişkin kararlar merkezden verildikçe kamu personelinin de aynı oranda merkezde (Ankara) istihdamı zorunlu hale gelmiştir.

1.5. Türk Kamu Yönetimi Açısından Konunun Önemi

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut is programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, yıllık programlar, sektörel

ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.

2. Kamuda Stratejik Planlama

2.1. Stratejik Planın Tanımı

Stratejik plan, Kamu dairelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.¹¹⁰

Stratejik planlama sürecinin idarenin en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz. Günü kurtarmaya yönelik değildir.

Uzun vadeli bir yaklaşımdır. Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır. Salt bir belge değildir. Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir. Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.¹¹¹

2.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

Kamu idarelerine olan bakış açısı, genellikle vizyon ve misyon belirlemeden uzak, somut hedefleri olmayan, vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsememiş, yoğun kurallara sahip, finansal açıdan yetersiz, kalifiye elemana ihtiyacı olan, örgütsel yapısında eksiklikler bulunan idareler olmalarıdır. Bununla beraber, çalışanların kamu kesiminde çalışıyor olmanın verdiği rahatlıkla genellikle hizmet üretmekten uzak olmaları, kurallara uymaya çalışmanın kendilerini daha iyi memur yapacaklarına inanmaları, motivasyon

¹¹⁰ 26.5.2006/26179 Yönetmelik

¹¹¹ DPT, (2006-a). 3.2. Stratejik Plana İlişkin Bilgiler 3.2.1.

eksikliği yaşamaları, performans değerlendirmesinin yapılmaması, ücret rejiminin başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiş olması, vatandaşın yönetime uzak olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik bulunması da kamu çalışanlarına olan bakış açısı olarak ifade edilebilir.¹¹²

Türkiye’de kamu idarelerine ve çalışanlarına olan bakış açısının değişmesi; kamu idarelerinin içinde bulundukları mali ve yönetsel sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretmelerinin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının ve uygulamayı etkili bir şekilde denetlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durumu, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirlemeleri ve ölçülebilir göstergeler tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu kuruluşları bu gerekliliği stratejik planlamayla sağlayacaktır.¹¹³

Dolayısıyla, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşlarının ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamada stratejik planlama önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planı ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.¹¹⁴

2.3. Kamu Dairelerinde Stratejik Planlamanın Amaçları:

Stratejik planlama yaklaşımı ile: Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır. Türkiye’de gerek 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu gerekse Belediye, İl Özel idaresi ve Büyükşehir

¹¹² Erdem, A. (2006), s. 103.

¹¹³ Kutluhan(2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, Temmuz-Aralık, Sayı 50-51, s.77.

¹¹⁴ DPT (2006a), s. 2.

Belediyesi Kanunları ile benimsenen yeni yönetim anlayışının gelişmesi ve kökleşmesi; kısaca idari kültürün bu yönde değişimi zaman alıcı bir süreçtir.¹¹⁵

2.4. Kamuda Stratejik Planlamanın Faydaları

Özel kesim değişimin getirdiği problemlerle başa çıkabilmek için sürekli yeni arayışlar içine girmektedir. Oysa kamu kesimi, yaşanan sorunları tespit etmekte, maalesef çözüm aşamasında herhangi bir yenilik önerememektedir.¹¹⁶

Özel kesimin kamu kesimine göre reform çalışmalarında dolayısıyla stratejik yönetim ve planlamada daha etkin görülmesinin nedenlerinin başında içsel ve dışsal etkenlere ve değişimlere karşı daha hızlı ve kolay uyum sağlayabilmesinden kaynaklanmaktadır.

Tüm bunlara rağmen özel kesimde olduğu gibi kamu kesiminde de stratejik yönetim ve planlamanın uygulanması bu kesime de birtakım faydalar sunacaktır. Kamu kesimi açısından stratejik planlama;¹¹⁷

- Plan, program ve bütçe ilişkisini güçlendirmektedir.
- Etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasına öncülük etmektedir.
- Orta dönemli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışını geliştirmektedir.
- Sürekli gelişme, yeni gelişmelere ayak uydurma, hizmetin niceliğini ve niteliğini artırma anlayışını getirmektedir.
- Planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmektedir.
- Denetim ve izlemeyi kolaylaştırmaktadır.
- Veri toplama ve analiz etmede sistematik hareket etme yeteneği kazandırmaktadır.

2.5. Kamuda Stratejik Planlamayı Zorunlu Kılan Nedenler

Dünya yeni bir milenyuma girerken, 21. Yüzyıl bir anlamda 20. Yüzyıl'ın sanayi toplumuna ait ideolojilerin ve kurumların tıkanıdığı, yeni kurumların ise oluşum sürecine girdiği bir dönem olmuştur. Tüm dünyada eski düzen büyük oranda ortadan kalkmış ve

¹¹⁵ DPT, 2006:2-3

¹¹⁶ Erdem, A. (2006), s. 103

¹¹⁷ Narinoğlu, A. (2006), Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli, Çağ Üniv. SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin. S.82.

yerini yeni uygulamalar almıştır. Dolayısıyla, bu rüzgâra kanat açan birçok ülkede geçiş dönemi yaşanmakta Amerika, İngiltere, Kanada, İrlanda, Yeni Zelanda gibi birçok gelişmiş ülke küreselleşme ve bilgi toplumu şartları tarafından ana çerçevesi çizilen bu yeniden yapılanma sürecinde öncü rol oynamaktadır. Bu kapsamda, kamu yönetimi yapısı;¹¹⁸

- Tek taraflılıktan veya tek aktörlülükten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe, katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa,
- Tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük pro-aktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa,
- Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya,
- Kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya,
- Vatandaşı ‘hedef kitle’ ve ‘müşteri’ olarak algılamaya,
- Temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa,
- Ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya doğru Köklü bir değişime uğramaya başlamıştır. 21. Yüzyıl’da kamu yönetimi saydam, katılımcı, hesap verebilir, etkili ve verimli, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, belirsizliği ve ayrımcılığı azaltacak şekilde hukuka dayanmak ve öngörülebilir, esnek ve süratli olmak zorundadır. Bu yeni yönetim anlayışı ve uygulaması;¹¹⁹
- Piyasaya saygılıdır ve mümkün olduğu ölçüde piyasa araçlarını kullanmaktadır.
- Hukukun güvencesi altında, sivil toplum kuruluşlarına ve bireylere geniş bir alan tanımaktadır.
- Yerel ve yerinden yönetim yapılarını öne çıkarmaktadır.
- Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşmakta, performans ve kaliteye dayanmaktadır.
- Bilgi teknolojilerini yönetimin bütün süreçlerine yaymakta ve kullanmaktadır.
- Çok çalışmaktan çok akıllı ve programlı çalışmayı öngörmektedir.

¹¹⁸ Dinçer, Ö. Ve Yılmaz, C. (2003), ss. 28-30.

¹¹⁹ Dinçer, Ö. Ve Yılmaz, C. (2003), ss. 30-31

- Mevzuatta kısılıktan ve sadelikten yanadır.
- Yatay organizasyon yapısını ve yetki devrini gerektirmektedir.
- Katılımın gerçekleşmesi için gerekli güven ortamını ve mekanizmaları oluşturmaktadır.
- Sorumluluğun gereği olarak hesap vermekte, herkesin bilgi edinme hakkı olduğuna inanmaktadır.
- Çalışanları geliştirmekte, güçlendirmekte ve yetkilendirmektedir.
- Grup ya da ekip çalışmasına önem vermekte, çalışanların görüş ve eleştirilerinden yararlanmaktadır.

Yukarıda sayılanlara ilave olarak stratejinin ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda yeniliğe, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye, ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yönelik olduğu da dikkate alındığında, kamu kesiminde stratejik planlamanın neden zorunluluk haline geldiği daha açık görölmektedir.¹²⁰

Kaldı ki, özel kesim değişime ayak uydurmak ve karını maksimize etmek amacıyla stratejik planlar hazırlayıp uygulamaya koyarken, kamu kesimindeki kuruluşları da stratejik planlamaya yönlendiren birtakım nedenler bulunmaktadır.¹²¹ Bu nedenler;

1. Kamu kuruluşlarının kamu menfaatini gözetmesi gerekmektedir. Buna ilave olarak, kamu kuruluşları sunulacak hizmetlerin büyüklüğünü ve çeşitliliğini dikkate alarak kaynakları etkin kullanmak, durum analizi yapmak ve gelecekte üstleneceği rolü belirlemek zorundadır.¹²²
2. Kamu hizmetlerinin etkin şekilde sunulmasının talep edilmesi, teknolojik gelişmelerin hizmetlerin niteliğinde değişikliğe yol açması veya devlete yeni görevler yükleme, ihtiyaçların değişmesi, hizmet sunumunda aracı veya yarı araçların sayısının artması ve performansı değerlendirmenin önem arz etmesi kamu kuruluşlarını yeni yönetim teknikleri arayışına yönlendirmektedir.¹²³

¹²⁰ Bircan, İ. (2002), ss. 13-14.

¹²¹ Erdem, A. (2006), s. 102

¹²² Bircan, İ. (2002), (Aktaran: A. Erdem, 2006, s. 102

¹²³ Aktaran: A. Erdem, 2006, ss. 102-103

3. Kamu kuruluşları karşılaşılan sorun ve/veya sorunları tanımlamak hatta ortaya çıkmadan önce tespit etmek, değişime ayak uydurmak ve kamu hizmetlerini en son yeniliklerden faydalanarak sunmak, sürekli araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle kendini yenilemek zorundadır.
4. Stratejik planlama kamu kuruluşlarının üstlendiği hizmetleri yerine getirmesinde önemli rol oynayacak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerini belirlemesine; güçlü yönlerini pekiştirmesine, zayıf yönlerini güçlü yöne çevirmesine, fırsatlardan daha iyi faydalanmasına ve tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır.
5. Kamu kesiminin içinde bulunduğu mali ve idari sorunları çözmede belirlenen politikaları somut programlara ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde takip etmelerinin öneminin artması, kamu kuruluşları açısından stratejik planlamayı zorunlu kılmıştır.¹²⁴

2.6. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanmasını Zorlaştıran Unsurlar

Yukarıda anlatılan gerekçe faydaların yanı sıra kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanmasını güçleştirecek bir takım unsurlar da mevcuttur; stratejik yönetim anlayışı piyasa tarafından yönlendirilen özel sektör kuruluşları için geliştirilmiştir. Kamu sektörü örgütleri piyasa koşullarından ve rekabetten önce yasama ve hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Özel sektör kökenli yaklaşımlarda, net hedeflerin var olduğu, örgütlerin ve hedeflerin kar veya ekonomik amaçlar taşıdıkları, örgütlerin ve yöneticilerinin sınırsız hareket serbestisi oldukları, yaptıklarından sınırlı ölçüde sorumlu oldukları, örgütlerin mali sonuçlara işaret eden piyasa mekanizmalarıyla yönetildikleri varsayılır. Ancak, kamu örgütlerinde bu faraziyelerin çoğu yoktur veya geçerli değildir.¹²⁵

Özel sektörde önemli bir kontrol aracı olan kar kamu örgütlerinde genellikle olmadığından mali kontrol güçleşmektedir. Kamu kurumlarında, kar yerine, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkilidir.¹²⁶

¹²⁴ Erdem, A. (2006), ss. 103-104

¹²⁵ Özgür, 2004: 241

¹²⁶ Yüksel, 2002, 39

Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.¹²⁷

Kar amaçlı çalışan özel sektör örgütlerinde tepe yöneticisi ve hissedarlar kararlarda oldukça etkili ve esnek iken kamu kurumları komiteler aracılığıyla ve uzun karar sürecini gerektiren tarzda çalışırlar. Komiteler yoluyla karar alma geri beslemenin alınıp öneri ve eleştirilerin içselleştirilmesini ve amaçların gerektiğinde yeniden gözden geçirilmesini zorlaştırır. Kamu kurumlarında kırılması zor ve yeni yönetim anlayışlarının önünde ciddi direnç oluşturan gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve normlar oluşmuştur. Bunlar değişimi ve uzun vadeli stratejik yönetim ile stratejik düşünmenin önünü büyük ölçüde tıkarlar.¹²⁸

Kamu örgütü yöneticilerinin kar elde etme motifinden bağımsız düşünmeleri birbirine bağlı iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, kamu örgütleri çoğu zaman kendileri hakkında bilgi edinme ve çevre analizi yapma ihtiyacı duymazlar. İkinci olarak da, kamu örgütleri kaynakları doğru alanlara ve gerçek önceliklere tahsis etme konusunda yeterince hassasiyet göstermezler. Rekabetin ve kar motifinin yokluğu veya cılızlığına ilaveten kamu örgütlerinin amaçlarının örgütün iradesi dışında hukuki, siyasal, sosyal ve diğer faktörlerin önceliğinde belirlenmesi ile öncül amacın sosyal ve politik olması temel amaçlarının hem kendisinde hem de gerçekleştirilmesinde verimlilik ve performansın önemsizleşmesine yol açar ve stratejik planlama uygulamasını da güçleştirir.¹²⁹

Özel sektör yöneticileri stratejik planları sayesinde karlarını artırdıklarında başarıdan söz ederken kamu sektöründe amaç ne olursa olsun başarı ve performansı ölçmek zordur. Kar motifi olmayışı veya kar yanında en az onun kadar önemli başka başarı kriterlerinin varlığı kamu örgütlerinin stratejik planlama ve yönetim uygulaması önünde zorluklar ve engeller yaratır.¹³⁰

2.7. Stratejik Plan Hazırlayacak Kamu daireleri:

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu, Belediye, İl Özel idaresi ve Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler, tüm il özel idareleri ve 5018 sayılı kanuna ekli 1, 2 ve 4 nolu cetvellerde yer alan tüm kamu idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bununla birlikte, Kanunun 9.

¹²⁷ Güner,2005;77

¹²⁸ Dinçer, 1998: 452–454

¹²⁹ Çevik, 2000; 86

¹³⁰ Çevik,2001: 314

Maddesinde "Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, ... DPT Müsteşarlığı yetkilidir." hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda hangi kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama yükümlülüğünden istisna tutulacağına dair bilgi Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte yer almaktadır.¹³¹

2.8. Stratejik Planların Hazırlanma Zamanı:

2.8.1. Yerel Yönetimler

Stratejik planlama ile yükümlü bulunan mahalli idarelerin ilk stratejik planlarını hazırlayacakları tarihlere ilgili kanunlarında yer verilmiştir. İlk stratejik planlar il özel idarelerinde 4 Mart 2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5302 sayılı il Özel idaresi Kanununun geçici üçüncü maddesine göre 4 Mart 2006; belediyelerde ise 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5393 sayılı Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesine göre 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanacaktır.¹³²

2.8.2. Diğer Kamu idareleri

Diğer kamu idareleri için 2006 yılından başlayarak 2010 yılına kadar sürecek bir yaygınlaştırma programı planlanmıştır. Bu programda, stratejik planlama yapacak kuruluşlar yıllar bazında listelenmiştir. 2010 yılına kadar tüm kamu idareleri ilk stratejik planlarını hazırlamış olacaktır.¹³³

2.9. Stratejik Plan İle İlgili Mevzuatın Değerlendirilmesi

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve

¹³¹ DPT,2006:2-3

¹³² DPT, 2006:2-3

¹³³ DPT, 2006:2-3

değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. 5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50 000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Büyükşehir belediyesinin görevleri arasında, Büyükşehir belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır. Büyükşehir belediye başkanının görevlerinden birisi belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir. 5393 sayılı Kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır.¹³⁴

Belediye encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmektir. Belediye başkanının görevlerinden biri de belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmektir. Kanuna göre belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl basından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunmakla yükümlüdür.¹³⁵

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacak ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilecektir.¹³⁶

5302 sayılı Kanunda, il genel meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve karara bağlamak bulunmaktadır. İl encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmektir. Valinin görevlerinden biri de il özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmektir. Kanuna göre vali, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl basından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunmakla yükümlüdür. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri

¹³⁴ DPT, 2007

¹³⁵ DPT, 2007

¹³⁶ DPT, 2006:2-3

alınarak hazırlanacak ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir. Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilecektir.¹³⁷

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. 5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.¹³⁸

3. Kamuda Stratejik Yönetim

3.1. Kamu Kuruluşları Düzeyinde Uygulamaya Geçiş Süreci

Kamuda stratejik planlama uygulamalarını başlatmak üzere DPT liderliğinde Haziran 2004 itibarı ile sekiz kuruluştaki pilot düzeyde stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. Bu pilot kuruluşlar;

1. Tarım ve Köyışleri Bakanlığı
2. TÜİK
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

¹³⁷ DPT, 2006:2-3

¹³⁸ DPT, 2006:2-3

Pilot uygulamalar tamamlandıktan sonra DPT bunları yaygınlaştırma amaçlı toplantılar ve seminerler düzenlemiştir. Pilot uygulama tecrübelerini anlatan kuruluşlar stratejik planlama sürecinde en fazla karşılaştıkları sorunların mevcut durumu ortaya koyan verileri toplama ve planlama sırasında ve plan sonrasında çalışanların sahiplenmesi, kurum içinde yaygınlaştırılması konularında yaşandığını aktarmışlardır.

3.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanmasını Zorlaştıran Unsurlar

Yukarıda anlatılan gerekçe faydaların yanı sıra kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanmasını güçleştirecek bir takım unsurlar da mevcuttur; stratejik yönetim anlayışı piyasa tarafından yönlendirilen özel sektör kuruluşları için geliştirilmiştir. Kamu sektörü örgütleri piyasa koşullarından ve rekabetten önce yasama ve hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Özel sektör kökenli yaklaşımlarda, net hedeflerin var olduğu, örgütlerin ve hedeflerin kar veya ekonomik amaçlar taşıdıkları, örgütlerin ve yöneticilerinin sınırsız hareket serbestisi oldukları, yaptıklarından sonra sınırlı ölçüde sorumlu oldukları, örgütlerin mali sonuçlara işaret eden piyasa mekanizmalarıyla yönetildikleri varsayılır. Ancak, kamu örgütlerinde bu faraziyelerin çoğu yoktur veya geçerli değildir.¹³⁹

Özel sektörde önemli bir kontrol aracı olan kar kamu örgütlerinde genellikle olmadığından mali kontrol güçleşmektedir. Kamu kurumlarında, kar yerine, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkilidir.¹⁴⁰

Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.¹⁴¹

Kar amaçlı çalışan özel sektör örgütlerinde tepe yöneticisi ve hissedarlar kararlarda oldukça etkili ve esnek iken kamu kurumları komiteler aracılığıyla ve uzun karar sürecini gerektiren tarzda çalışırlar. Komiteler yoluyla karar alma geri beslemenin alınıp öneri ve eleştirilerin içselleştirilmesini ve amaçların gerektiğinde yeniden gözden geçirilmesini zorlaştırır. Kamu kurumlarında kırılması zor ve yeni yönetim anlayışlarının önünde ciddi direnç oluşturan gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve normlar

¹³⁹ Özgür,2004: 241

¹⁴⁰ Yüksel,2002:39

¹⁴¹ Güner,2005;77

oluşturmuştur. Bunlar değişimi ve uzun vadeli stratejik yönetim ile stratejik düşünmenin önünü büyük ölçüde tıkırlar.¹⁴²

Kamu örgütü yöneticilerinin kar elde etme motifinden bağımsız düşünmeleri birbirine bağılı iki şekilde karsımıza çıkmaktadır. İlk olarak, kamu örgütleri çoğı zaman kendileri hakkında bilgi edinme ve çevre analizi yapma ihtiyacı duymazlar. İkinci olarak da, kamu örgütleri kaynakları doğru alanlara ve gerçek önceliklere tahsis etme konusunda yeterince hassasiyet göstermezler. Rekabetin ve kar motifinin yokluğu veya cılızlığına ilaveten kamu örgütlerinin amaçlarının örgütün iradesi dışında hukuki, siyasal, sosyal ve diğır faktörlerin önceliğinde belirlenmesi ile öncül amacın sosyal ve politik olması temel amaçlarının hem kendisinde hem de gerçekleştirilmesinde verimlilik ve performansın önemsizleşmesine yol açar ve stratejik planlama uygulamasını da güçleştirir.¹⁴³

Özel sektör yöneticileri stratejik planları sayesinde karlarını artırdıklarında başarıdan söz ederken kamu sektöründe amaç ne olursa olsun başarı ve performansı ölçmek zordur. Kar motifi olmayışı veya kar yanında en az onun kadar önemli başka başarı kriterlerinin varlığı kamu örgütlerinin stratejik planlama ve yönetim uygulaması önünde zorluklar ve engeller yaratır.¹⁴⁴

3.3. Kamu Yönetimin Stratejik Yönetim Gereğı

Kamu kurumlarının önünde duran önemli sorunlardan bazıları şunlardır; hızla devam den günlük yaşantı içinde birbiriyle çatışan taleplere gerekli ihtimamı gösterme, günlük kararların baskısı altında kalma, yönlendirme, girişimler ve önceliklerin temel kaynağı olarak önemli ve duyarlı bir stratejik konum üzerine odaklanma. Sürekli olarak değişen dış ve iç çevreye ilişkin bir kamu kurumu için, hem uzun hem de kısa vadeli yönetim anlamına geldiğinden dolayı güçlü bir stratejik yönetim yeteneğı esastır. Birçok kuruluş kısa vade ve uzun vadenin iç içe geçen şeyler olmaktan çok, birbirine bitişik duran şeyler olduğunu sanırlar. Oysa uzun vade mevcut stratejik planın beşinci yılında başlayacak bir şey değildir, şu anda başlar. Bu bağlamda geleceğı yakalayabilmek için bu gün ne yapmalıyız sorusunu cevaplar. Üst yönetimin; gelecek on yıl içinde müşterilere ne gibi yeni yararların ya da işlevselliklerin sunulabileceğı ve bu yeni yararları oluşturabilmek için hangi temel yeteneklere ihtiyaç olabileceğini belirlemeleri gerekir.

¹⁴² Dinçer, 1998: 452-454

¹⁴³ Çevik, 2000; 86

¹⁴⁴ Çevik,2001: 314

Ayrıca yöneticiler müşterilerin bu yeni yararlarına en etkili şekilde ulaşabilmelerini sağlamak için ne gibi değişikliklere gitmek gerekebileceği konusunda fikir ve düşünce geliştirmelidirler¹⁴⁵.

Kamu yönetiminde stratejik yönetim uzun dönemli yaşamın ve idari birimlerin etkinliğinin güçlendirilmesiyle ilişkilidir. Ayrıca değişen bir çevreyle sürekli verimli bir uyum sağlamak için olumlu bir değişim aracılığıyla onları yönlendirmek görevini de üzerine almaktadır. Bununla birlikte stratejik yönetim liderlikle karıştırılmamalıdır. Liderlik yeteneklerinden yoksun olan zayıf lider ve kamu yöneticileri, stratejik yönetim sürecini etkin bir şekilde uygulamayı çok zor bulurlarsa stratejik yönetim, işlevini yerine getiremeyecektir. Stratejik yönetim; yetenekli liderlerin kurum için bir vizyon oluşturmalarında, ortakların ilgisinin çekilmesinde, stratejik hedeflere bağlılığın oluşturulmasında ve kurumun stratejik işlerinin geliştirilmesi ve örgütsel kaynaklar üzerine odaklanılmasında örgüte çok yararlı bir araç sağlar. Meydana gelen olayları tanımlayabilme ve örgüt için onların karmaşık yönlerini kavrayabilme, mevcut stratejileri büyük bir hünerle işletebilme ve bu stratejiler için destek oluşturabilme, zorlayıcı bir tarzda gelecek için bir vizyon ortaya çıkarabilme ve güvenilir ekipler ve ilişkiler oluşturabilme yetenekleri, arzu edilen değişimin meydana gelmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde stratejik yönetim; yetenekli liderler için büyük bir önem taşır, onları faaliyetlerinde destekler ve liderlik yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli ortamı hazırlar. Bundan başka temel olarak, etkin stratejik yönetim süreçlerini oluşturmak için iyi liderlere sahip olur.

Liderler stratejinin yürütülmesi yönünde gerekli davranışları benimsetmek için örgüt üyelerini etkileme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Liderlik; ikna, motivasyon ve örgüt değer ve kültüründe değişim yapılmasını gerektirir. Kurumunda yeni bir strateji uygulamaya çalışan yöneticiler çalışanlarına konuşmalar yapar, emirler gönderir, işbirliği oluşturur, örgüt vizyonuna uygun davranışlarda bulunmaları için orta yöneticileri ikna ederler. Liderler stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına diğer yöneticilerin katkıda bulunmalarını sağlarlarsa stratejinin yürütülmesi daha kolay hale gelir. Liderler strateji yönünde yeni davranışlar benimsetmek ve yeni değer ve tutumlar aşılacak için çalışanları motive etmeye çalışırlar. Sosyal ihtiyaçlarda, politik eğilimlerde, hükümetler arası ilişkilerde, mali koşullarda ve vatandaş beklentilerindeki değişimler, yerel

¹⁴⁵ Güven, Bağdigen 2008, 50

hükümetlerin karşı karşıya kaldığı sorumlulukların ve kaynak ihtiyaçlarının şeklini değiştirmektedir. Bu önemli değişimleri öngörme ve onları verimli bir şekilde uyarlama, ileriye dönük bir bakış açısını ve güçlü bir stratejik yönetimin sağlayabileceği etkin bir takım çabaları gerektirir. Özel sektör, günün getirdiği problemleri çözebilmek için, yönetim alanında sürekli yeni yaklaşım ve modelleri araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme noktasında kamu sektörü ise, özel sektöre oranla daha yavaş ve isteksiz görünmektedir. Bunun sonucunda problemler birikmekte, karmaşıklaşmakta ve çözümsüz bir hal almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, mevcut işleyişi çerçevesinde pek de düzeltilebilme olanağı olmayan bir takım eksikleri ve yetersizlikleri içinde barındırmaktadır. Bu eksiklik ve yetersizlikleri;¹⁴⁶

- Vatandaş ve yönetim arasındaki ilişkilerde eksiklikler,
- Örgütsel yapıda yetersizlikler,
- Politika ve yönetimin işbirliğinde yetersizlikler,
- Finansal alanda yetersizlikler,
- Personel alanında eksiklikler şeklinde sıralamak mümkündür.

3.3.1. Yönetim ve vatandaşlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler:

Günümüzde kamu yönetimi yetersiz müşteri ve vatandaş odaklılıktan dolayı yoğun bir eleştiri altında bulunmaktadır. Özellikle, kamu hizmetlerinin komisyonlarda ve bürokraside ancak uzun bir zaman içerisinde yerine getirilmesine, kamu kurumlarında uzun bekleme sürelerine, vatandaş memnun etmeyen açılış ve çalışma saatlerine ve sadece sınırlı bir biçimde katılıma olanak tanınmasına karşı itirazlar ileri sürülmektedir. Bunun için kuralların fazlalığı sorumlu gösterilmektedir. Ülkemizde de kamu yönetiminin aşırı kuralcılığından, vatandaşa uzaklığından, bürokratik işlemlerin aşırı uzamasından, bir işlemin yapılması için kamu kurumlarında uzun süre beklemekten her fırsatta şikayet edilmektedir.¹⁴⁷

3.3.2. Örgütsel yetersizlikler:

İç örgüt yapısında kuralların yoğunluğu kendini hissettirmektedir. Çalışanların karar verme serbestliği oldukça yetersizdir. Zaten çoğu zaman çalışanlardan karar verme

¹⁴⁶ Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Arş. Görv. Dr. VeySEL EREN “ KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM”

¹⁴⁷Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Arş. Görv. Dr. VeySEL EREN “ KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM”

sürecine katılmaları da istenmemektedir. Düzenlemelerin etkisi her zaman daha fazladır. Örgütsel yapı, merkeziyetçiliğe ve iş bölümüne dayanmaktadır. Fonksiyonel görev ve yetki paylaşımına öncelik tanınmaktadır. Yönetim yapısı içerisinde sürece yönelime oldukça az yer verilmektedir.¹⁴⁸

3.3.3. Finansal alandaki yetersizlikler:

Bütçeye ilişkin sayısız düzenleme, özel sektör tipi bir yönetimi zorlaştırmaktadır. Yönetim gerçi ekonomik faaliyetleri bünyesinde toplamaktadır ama öncelik kurallara uygunlukta bulunmaktadır. Bu durum kamu kurumlarında özel işletme yönelimlerinin oldukça yetersiz olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kamu yönetiminin şimdiye kadar göreve ilişkin planlanan maliyetlerinin pek az tutturabilmesi temel problem olarak gündemde bulunmaya devam etmektedir. Kameralist muhasebe sistemi ve genel karşılık prensibi bunun için uygun koşulları sağlayamamaktadır. Diğer taraftan klasik bütçe sisteminde yılın son aylarında bütçeyi tüketmek için gereksinimlerden bağımsız harcama yapılması da, bu yönetim anlayışında finansal sorunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, fayda-maliyet analizinin yetersizliği, işletme yönetimine ilişkin bilgilerin eksikliği ve iç ve dış rekabetin tesis edilememesi önemli finansal sorunlara neden olmaktadır.¹⁴⁹

3.3.4. Personel alanındaki yetersizlikler:

Personel alanında iş memnuniyeti ve motivasyon yetersizdir. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Kamu personeline ilişkin ücret rejimi başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiştir. Bireysel başarılar ayrıca ödüllendirilmemektedir. Orta ve alt düzeylerde yönetim için tipik hiyerarşik işbölümü cazip olmayan çalışma alanlarına yol açmaktadır. Hizmet içi eğitim ve kendini geliştirme olanakları yeterli değildir ve oldukça zor gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, otoriter yönetim biçiminin teşekkülü sürekli yaygınlaşmaktadır.¹⁵⁰

3.4. Türk Kamu Yönetiminde Yapılan Yeniden Yapılandırma Çalışmaları

Türk yönetim sisteminin aksayan yönlerini düzeltmeye yönelik mevzuata ilişkin düzenlemelerle başlayan yeniden yapılanma ve reform çalışmaları, zaman içerisinde önce bilimsel boyut, ardından resmiyet kazanmıştır. Yapılan bu çalışmaların hepsinin ortak

¹⁴⁸ Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Arş. Görv. Dr. Veysel EREN “ KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM”

¹⁴⁹ Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Arş. Görv. Dr. Veysel EREN “ KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM”

¹⁵⁰ Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Arş. Görv. Dr. Veysel EREN “ KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM”

amacı kamu yönetiminde çağdaşlaşmayı yakalamaktır. Yeniden yapılanmada temel ilke, düzenlemenin var olan sorunları giderici ve örgüte yeni bir canlılık getirerek; onu, yeni atılımlara hazırlayıcı nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamanın yolu ise, idari yapı ve işleyişin bilimsel yollarla araştırılmasıdır. Kamu idaresinin toplumun ihtiyaçlarını karşılamasının birinci şartı, sistemin gelişen ve değişen şartlara ayak uydurmasını sağlayıcı yönde sürekli yenilenmesidir. İdarede yeniden yapılanma, yeniden düzenleme, reorganizasyon ve idari reform gibi kavramlarla ifade edilen yenilenme yaklaşımları, öz olarak bu amaca ulaşmak yolunda daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir kamu yönetimi sisteminin kurulabilmesini amaçlamaktadır¹⁵¹ Cumhuriyet dönemi yönetsel yeniden yapılanma ve reform çalışmaları;¹⁵²

- Planlı dönem öncesi reform çalışmaları
- Planlı dönem reform çalışmaları
- 1980 sonrası hazırlanan Kalkınma Planlarında yer alan reform çalışmaları olarak, tarihsel düzlem içerisinde incelenebilir.

3.4.1. Planlı Dönem Öncesi Yeniden Yapılandırma Çalışmaları

Yönetimde reformun her kamu kurumu için bir gereksinim olduğu ve kurumların kendilerini sürekli geliştirme ve iyileştirme çabası içerisinde oldukları bilinmektedir. Ancak Planlı Dönem öncesinde bu çabalar süreklilik göstermemiş ve yönetsel yapıda düzenleme çalışmalarına sorunlarla karşılaşıldıkça başvurulmuştur. Türkiye'nin durumu, ilk olarak 1933 yılında ABD'li uzmanlardan oluşan bir kurul tarafından incelenmiş ve inceleme sonuçları *Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki* adıyla 1934'te bir rapor biçiminde hükümete sunulmuştur.¹⁵³ Türkiye'nin yönetsel sorunlarına da yer veren rapor, üç kitap olarak yayınlanmıştır¹⁵⁴ 1960 öncesi dönem, kamu idaresinde yeniden yapılanma çalışmalarının fikri ve teorik aşamasını oluşturmaktadır. Bu dönemde kamu idaresinde yeniden yapılanmanın gereği görülmüş, çalışma yapılması sonucuna varılmış ancak nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı netleştirilememiştir. Bundan dolayıdır ki yapılan

¹⁵¹ Aslaner, 2007, s. 47

¹⁵² Gökhan KALAĞAN, "Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetsel Reform Çalışmaları" makale.

¹⁵³ Gökhan KALAĞAN, "Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetsel Reform Çalışmaları" makale.

¹⁵⁴ Tortop, İşbir, Aykaç, 1993, ss. 205-206

alışmalar çok merkezli, birbirinden kopuk ve teoriktir. 1960 öncesi dönemin ayırt edici iki özelliği vardır;

1. Araştırma, proje ve raporların hükümet tarafından istenmesi.
2. Araştırmaların yabancı kurum, kuruluş ve uzmanlarca yapılmış olmasıdır.

Bu dönemde, kamu idaresinde yeniden yapılanma amacına yönelik olarak dört önemli rapor hazırlanmıştır, bunlar;

3.4.1.1. Barker Raporu

Türkiye’de yönetim bilimi/kamu yönetimi disiplininin ortaya çıkışı 1950’li yıllara dayandırılır. Bu tarihte Türkiye’de kamu yönetimi disiplininin inşasında önemli aşamalardan ilki, 1951 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan ve Türkiye’nin “*Yönetim Bilimi*” ile tanışmasına neden olduğu söylenen “*Barker Raporu* ”dur.¹⁵⁵ Türkiye’nin ekonomik kalkınmasını gerçekleştirecek olan mali politikaları ve yönetsel mekanizmaları incelemek amacıyla alışan Dünya Bankası heyetinin hazırladığı bu raporda (1949) yönetimin aşırı merkezizetçi bir yapıda çalışması sonucunda yetkilerin st kademelerde toplandığı belirtilmekte ve mevcut yapı eleştirilmektedir. Raporda personel sorunları üzerinde durulmakta ve devlet hizmetlerinin bir revizyona tabi tutulması, buna göre görev dağılımı, maaş, emeklilik ve işe alma ile terfi usullerinin değiştirilmesi gereğine işaret edilmekte; ayrıca Devlet Personel Dairesi’nin kurulması önerilmektedir.¹⁵⁶ Barker Raporu, asıl olarak Türkiye’nin toplumsal ve ekonomik kalkınmasına ilişkin görüşleri içermektedir. Raporda, devlet rejiminin toplumsal, ekonomik ve kültürel kalkınmadaki rolü üzerinde durulmuş, personel rejimine ilişkin kimi saptamalar yapılmıştır. Buna göre; personel ve barem yasalarının getirdiği sistem yetersiz kalmaktadır. Hizmete alma çoğu kez gereksinime göre yapılmadığı için devlet dairelerinde gereğinden fazla memur bulunmaktadır. Hizmetler sınıflandırılmamıştır, yükselmeler yeterlikten kriteri yerine kıdeme dayandırılmaktadır. Maaşlar artırılmasına karşın memurun satın alma gücü azalmaktadır. Bu saptamalar temelinde raporda, merkezi bir personel dairesinin kurulması ve kamu personel rejiminin baştan sona yeniden ele alınması önerilmiştir.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Keskin, 2007, s.2

¹⁵⁶ Işıl, 1965, s.8

¹⁵⁷ şaylan, 2000, s.110

3.4.1.2. Neumark Raporu

İstanbul Üniversitesi iktisat Fakültesi eski Profesörü ve daha sonra Frankfurt Üniversitesi'nin Rektörü olan Neumark, başbakanlığın isteği üzerine 1949 yılında sunduğu “*Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor*” adlı çalışma, yapılan çalışmalar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Raporda yönetimde reformu gerektiren nedenler üzerinde durulmakta; bu nedenler arasında memurların dengesiz dağılımı, örgütlenme eksiklikleri, yönetmeliklerdeki bozukluklar ve denetim yöntemlerinin bozukluğundan bahsedilmektedir. Ayrıca yönetsel işlem ve usullerin basitleştirilmesi, devletin iktisadi, mali işlerine açıklık getirilmesi ve memur sayısının fazlalığı üzerinde durulmakta; sorunlar ile ilgili çeşitli önerilerde bulunmaktadır.¹⁵⁸

Neumark Raporu'na göre kamu kurum ve kuruluşlarında rasyonel çalışma ilkelerinin bir bölümü personel konusunu, yazarın ifadesiyle, memur politikasını içerir. Memur sayısı ile niteliğine ilişkin sorunlar rasyonel çalışmayı engellediği için önemli görülmektedir. Memur sayısının, kimi dairelerde az olduğu belirtilmekle beraber, genelde, gereğinden fazla bulunduğu dile getirilir. İşin gerektiği nitelikte ve yeterli sayıda memuru elde tutup geriye kalanların tasfiye edilmesi önerilir. Bu durumda ücret yetersizliği sorunu da giderilecek, çok sayıda kişiye maaş ödeyip verim sağlayamama yerine bu para, işinin gerektirdiği bilgiye sahip ve görevinin öneminin bilincinde olup tam randımanla çalışacak az sayıdaki memura dağıtılarak bu kesimin yaşam standardı artırılmış olacaktır. Bunun özü, eğitime göre kategorileştirme (ör. A, B, C gibi), her kategori içinde farklı maaş miktarlarına denk düşen dereceler oluşturulmasına dayanıyordu. Ayrıca, odacı/hizmetliler için de bir dereceye kadar barem rejimine benzer bir ücret rejimi belirleyecek bir yasa çıkarılması önerilmiştir.¹⁵⁹

3.4.1.3. Martin ve Cush Raporu

1951 yılında James W. Martin ve Frank A. Cush isimli iki uzman tarafından özellikle Maliye Bakanlığının örgütlenme ve çalışma esaslarını inceleyen rapor Maliye Bakanlığına sunulmuştur.¹⁶⁰ Esas itibarıyla bu raporda Maliye Bakanlığı'nın örgütlenme,

¹⁵⁸ Neumark, 1949, s.60

¹⁵⁹ Şaylan, 2000, s.109

¹⁶⁰ Sekizinci Beş Yıllık..., s.2000

çalışma metotları ve personel sorunları ele alınmıştır.¹⁶¹ “*Martin ve Cush Raporu*” olarak bilinen bu çalışmada da merkezi bir personel dairesi kurulması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca personel sorunlarının çözümü için getirilen öneriler arasında, devlet memurlarına adil ve eşit davranılması, bütün kamu hizmetlerini içeren bir sınıflandırma yasası çıkarılması, adil bir ücret sisteminin kurulması ve korunması, işe almada merkezi bir sınav sisteminin oluşturulması ve bir personel kayıt sisteminin oluşturulması yer alıyordu.¹⁶²

3.4.1.4. Leimgruber Raporu

1951 yılında İsviçreli Profesör Leimgruber, hükümetin isteği üzerine örgüt ve personel konularında inceleme yapmış ve raporunu 25.12.1952’de hükümete sunmuştur. Raporda personelin hukuksal statüleri, ücret rejimi, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlik, personelin sınıflandırılması vb. konulara değinilmiştir.¹⁶³ Bir merkezi personel dairesi kurulmasını öneren Leimgruber Raporu’na göre, merkezi yönetim ve belediye personelinin hukuksal statüleri, ücret sistemleri, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlikler, personel sınıflandırılması konuları sorun alanlarını oluşturmaktadır.¹⁶⁴

3.4.2. Planlı Dönemde Yönetimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları (1963 - 1980)

1960 Devrimi sonrası planlı kalkınma ve kamu yönetiminde reform konuları üzerinde ısrarla durulmaya başlanmıştır. Türk kamu yönetiminin değişen koşullara uyum sağlayamadığı belirtilerek acil bir reform gerekliliği dile getirilmiştir. Bu dönemde DPT kurulmuş, TODAİE ise yönetsel reform çalışmalarının yapıldığı, yürütüldüğü ve geliştirildiği önemli bir merkez haline gelmiştir. 1963 yılından itibaren beş yıllık kalkınma planlarının yürürlüğe girmesi ekonomi alanında olduğu kadar yönetim alanında da yapılacak düzenlemeleri etkilemiştir. Yönetsel reform çalışmaları kalkınma planları çerçevesinde yürütülmeye başlanmış, plan ve yıllık programlarda yönetsel reformlar öne çıkmıştır.¹⁶⁵

¹⁶¹ Işıl, 1965, s.8

¹⁶² Şaylan, 2000, s.110

¹⁶³ Kantarcıoğlu, 1977, s.24

¹⁶⁴ Gül ve Aktel, 2004, s.82

¹⁶⁵ Gül ve Aktel, 2004, s.82

1960 ve sonrasında dünyada meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin yansıması sonucu, toplumun Türk kamu bürokrasisinden beklenti ve istekleri farklılaşmıştır. Kamu bürokrasisinin bu beklenti ve istekleri etkin, verimli ve kaynak israfına neden olmadan yerine getirmesi konusunda yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum merkezi idarenin ve yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi gereğini doğurmuştur. Planlı döneme geçişle birlikte kamu idaresinde yeniden düzenlenme çalışmaları hız kazanmıştır. 1960 sonrası dönemde yapılan çalışmalar belli dönemleri kapsayan planlar kapsamında yapılmış ayrıca yine bu dönemde kamu bürokrasisinin yeniden yapılanması için yerli kurum, kuruluş ve uzmanlara araştırma, proje ve raporlar hazırlanmıştır. Bütün bu çalışmalarda kamu bürokrasisi ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü olarak görülmüş ve Türk kamu yönetiminin, görevlerini gereği gibi yerine getirebilecek bir yapıya ve işleyişe kavuşturulması amacıyla sık sık gözden geçirilip yeniden yapılandırılmasına başlanmıştır.¹⁶⁶

3.4.2.1. İdari Reform Danışma Kurulu Raporu

Ocak 1961’de Devlet Planlama Teşkilatı kanalıyla Milli Birlik Komitesi’nden yönetimi geliştirme ile ilgili olarak gelen bir istek üzerine Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucu hazırlanan rapor iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetimi geliştirme gereksiniminin nedenleri, yönetimi geliştirmenin niteliği, yönetimi geliştirecek ve reorganizasyonu gerçekleştirecek mekanizma ile ilgili düşünceler ortaya konulmakta; ikinci bölümde ise İkinci Dünya Savaşından sonra yapılan yönetimi geliştirme çalışmaları gözden geçirilmekte, Türkiye’de var olan yönetimi geliştirme kuruluşları hakkında bilgi verilmektedir. Raporun son bölümünde ise yönetimi geliştirme çalışmalarını yürütecek örgütsel yapı ile ilgili önerilerde bulunmaktadır.

İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, 1971 yılında Başbakanlığa verilen bir rapordan oluşan çalışmadır. Rapor, idarenin yeniden düzenlenmesinde izlenecek yolu, teşkilatlanmada takip edilecek ilkeleri belirlemek için hazırlanmıştır. Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Raporu, 12 Eylül 1980 sonrası kurulan hükümetin programında yer alan, *“Türk Kamu Yönetiminin bütünüyle gözden geçirilmesi, uzun reorganizasyon çalışmalarına gidilmeden kısa sürede pratik düzenlemelere gidilmesi, kamu hizmetlerinin görülmesindeki aksamaların en kısa sürede giderilmesi, basit, sade ve pratik yöntemler*

¹⁶⁶ Karaer, 1987, s.63

geliştirilerek uygulamaya konulması” amacı doğrultusunda Devlet Personel Uzmanlarının da katıldıkları çeşitli bakanlık ve kurum temsilcilerinden oluşan “*Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme Komisyonu*” tarafından hazırlanmıştır. Rapor, kamu yönetiminin aksayan ve sorun teşkil eden noktalarını ortaya koyarak bu hususlarda çözüm önerileri getirmiştir. Raporda getirilen öneriler çerçevesinde, 17.6.1982 tarih ve 2680 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Kuruluş, Görev ve Yetkilerinin Düzenlenmesi ile ilgili Yetki Kanunu çıkartılmıştır. Söz konusu Yetki Kanunuyla, Bakanlar Kuruluna, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetkilerine ilişkin konularda Kanun Hükmünde Kararname çıkarma yetkisi verilmiştir.¹⁶⁷

3.4.2.2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)

Türk bürokrasisinde reform yönündeki en büyük girişim 1963 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) öncülüğünde hazırlanan “*Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)*” çalışmasıdır. MEHTAP raporu merkezi hükümetin örgütlenme biçiminin etkili ve verimli kamu hizmeti sunumuna olanak verecek hale getirilmesi için yapılmıştır.¹⁶⁸ Tüm merkezi idareyi kapsayan MEHTAP raporu, bir yıllık bir süre içinde tamamlanarak 24 Nisan 1963’de Başbakanlığa sunulmuştur. Rapor, Nisan 1963 ve Eylül 1966 tarihlerinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından iki kez bastırılmıştır.

02.04.1962’de başlayan proje çalışmaları, 24.04.1963’te raporun başbakanlığa sunulmasıyla sonuçlanmıştır. Mehtap Raporu genelde reformun temel koşulunu üst düzey yöneticilere bağlamakta; üst düzey yöneticiler toplumsal sınıf ve katmanlardan, siyasal bağlantı ve düşüncelerden arınmış varsayılarak, bu bireylerin yönetimi yenileştirmenin bilincinde yeterli sayı ve nitelikte bir toplumsal katman gibi değerlendirildiği görülmektedir. Raporun yönetimi geliştirme bölümünde Türkiye’nin hızlı ve sürekli kalkınması için devlet örgütünü modern devlet anlayışına uygun bir duruma getirmenin şart olduğu belirtilmektedir. Raporda yönetimi geliştirme, düzeltme ve yeniden düzenleme hizmetlerinin aslında her bakanlık ve dairenin görevi olduğu belirtilmekte; tüm bakanlık ve ilgili diğer kurumlarda “*İdareyi Geliştirme Komitesi*” kurulması

¹⁶⁷ Aslaner, 2007, ss.49-50

¹⁶⁸ Leblebici, 2005, ss.7-8

önerilmektedir. Mehtap çalışmaları ile yönetimde reform çabalarına süreklilik ve nitelik kazandırılmak istenmiştir.¹⁶⁹

Mehtap Raporu, Türk idaresi üzerinde Türk uzmanlar tarafından yapılmış geniş çaplı ilk araştırmadır. Türk kamu yönetiminin çok önemli bir kesimini kapsamı içine alan rapor, bir yandan o zamana kadar bilinen ya da bilindiği sanılan çoğu problemi gün ışığına çıkarıp tartışma konusu yapılmalarını mümkün kılmış, diğer yandan da içerdiği tavsiyelerin değeri dolayısıyla daha sonraki “*idareyi yeniden düzenleme*” çalışmaları için hareket noktası olmuştur.¹⁷⁰

Rapor, merkezi hükümet görevlerinin en uygun şekilde dağılışını sağlamak suretiyle, daha rasyonel teşkilat ve usuller, daha sistematik planlama ve koordinasyon, daha etkin mali kontrol ve daha iyi işleyen personel sistemi sağlamayı hedef tutan başka tedbirlerin uygulanması için sağlam zemin hazırlamak üzere hazırlanmıştır.¹⁷¹

Rapor, Merkezi Hükümet Teşkilatının Genel Yapısı (Bakanlar Kurulu, Bakanlıklar, Devlet Bakanlıkları ve Başbakan Yardımcılıkları, Muhtar (Özerk) Kurumlar, Merkezi Hükümet Teşkilatının Taşra Birimleri), Ortak Görevler (Koordinasyon, Planlama, İstatistik, Personel, Teftiş ve Denetleme, Bilimsel Araştırma, Tetkik Kurulları), Geleneksel Görevler (Adalet, İçişleri, Dışişleri), Mali ve İktisadi Görevler (Mali İdare, Gümrük ve Tekel, Ticaret, Sanayi, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Tarım, İmar, Turizm), Sosyal Görevler (Sağlık, Sosyal Güvenlik), ve Kültürel Görevler (Kültür ve Eğitim, Vakıflar, Din İşleri) olmak üzere toplam altı ana başlık ve bunların içerisinde yer alan 38 alt başlıktan oluşmaktadır. Bu ana ve alt başlıklarda belirlenen tüm konularda önce mevcut durumun tespiti yapılmış, ardından çözüm yolları ve öneriler sunulmuştur. Raporda merkezi hükümet ve taşra teşkilatına ilişkin olarak ileri sürülen önerilerin bazıları şunlardır:¹⁷²

- Bakanlar Kurulunun faaliyet alanı, üst yönetimle ilgili ilkeleri belirlemek ve Başbakanın gerekli gördüğü hallerde, bakanlıklar arasında koordinasyon sağlamak olarak belirlenmektedir. Ayrıca Bakanlar Kurulunun sekretarya hizmetlerini

¹⁶⁹ Dinçer, Ersoy, 1974, ss. 2-3

¹⁷⁰ Gökhan KALAĞAN, “Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetmelik Reform Çalışmaları” makale.

¹⁷¹ Gökhan KALAĞAN, “Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetmelik Reform Çalışmaları” makale.

¹⁷² Gökhan KALAĞAN, “Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetmelik Reform Çalışmaları” makale.

yürütmek üzere Başbakanlığın bünyesinde ve daire düzeyinde bir kabine sekreterliği kurulması önerilmektedir.

- Devlet Bakanları ve Başbakan yardımcılarının görevleri esas olarak, hükümetin Parlamento ile olan ilişkilerinde Başbakana yardımcılık etmek ve kabine içinde komite başkanlığı ve başka yollarla koordinasyon olarak belirlenmektedir.
 - Başbakanlığa bağlı ve Devlet Bakanları tarafından yönetilen ve aslında doğrudan doğruya ilgili bakanlıklara bağlanabilecek olan kuruluşların ilgili oldukları bakanlıklara bağlanması önerilmektedir. Buna karşılık, koordinasyon sağlayan, gördükleri hizmetlerle merkezi hükümet teşkilatının hemen hepsini faydalandıran Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Personel Dairesi gibi kuruluşların Başbakanlığa bağlı kalması uygun görülmektedir.
 - Merkezi hükümete ait hizmetlerin, esas itibarıyla, bakanlıklar tarafından yerine getirilmesi ve hükümetin şu bakanlıklardan oluşması önerilmektedir: Adalet, İçişleri, Dışişleri, Milli Savunma, Maliye, Ticaret, Sanayi, Enerji ve Tabii Kaynaklar, Bayındırlık, Ulaştırma, Tarım, İmar ve İskân, Turizm, Sağlık ve Sosyal Yardım, Çalışma, Milli Eğitim ve Kültür.
 - Görüldüğü gibi öneri ile mevcut bakanlıklardan Gümrük ve Tekel Bakanlığı kaldırılmakta, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile Kültür Bakanlığı adında iki yeni bakanlık kurulmakta, böylece bakanlıkların sayısı 16'dan 17'ye çıkarılmaktadır.
 - Merkezi hükümetin taşra teşkilatı olan mülki idare birimlerinin kuruluşunda esas alınan coğrafya durumu, iktisadi şartlar ve kamu hizmetlerinin gerekleri kriterlerinin uygulamada çoğu zaman yer bulmadığı, illerin büyüklüklerinin oransız olduğu ve ilçelerin idare teşkilatlarının karmaşık olduğu vurgulanarak çözüm önerileri getirilmektedir.
 - İlçelerle köyler arasında bir idari birim olarak kurulan, fakat uygulamada önemi kalmamış olan bucak müdürlüklerinin kaldırılması önerilmektedir.
 - Bakanlık ve dairelerce, bölge teşkilatı kurulurken sadece kendi hizmet ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması önerilmektedir.
- Raporun sonunda merkezi hükümet ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve mahalli idareler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları

ve teşkilatlanması konularının ayrı birer proje olarak ele alınıp incelenmesi tavsiye edilmektedir.

- Ayrıca, idari mekanizmanın değişen şartlar ve artan ihtiyaçlar nedeniyle zaman içinde yetersiz kalacağından bahisle idarenin sürekli olarak gözden geçirilerek değişen şart ve ihtiyaçlara uydurulmasının gerekliliğine işaret edilmektedir¹⁷³

3.4.2.3. Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA)

Literatürde ve kamuoyunda “KAYA Projesi” olarak bilinen çalışma, tam adı “*Kamu Yönetimi Araştırma Projesi*” olan çalışmanın kısaltılmış adıdır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen Proje 1988 yılında başlamış, 1991 yılında bitirilmiştir. Proje, 1991 yılının Haziran ayında Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu adıyla kamuoyuna açıklanmış ve yine bu adla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından aynı yıl bastırılmıştır.

Kamu Yönetimi Araştırma Projesinin amacı, merkezi idarenin merkez ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimleri etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görece bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş şartlara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölüşümünde, teşkilat yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanılış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde varolan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri tespit etmek ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve teklif etmektir. 1983 yılında yeniden demokratik düzene geçişin ardından işbaşına gelen hükümet, kamu yönetimine yönelik yaklaşımının bir gereği olarak; hizmetlerin daha düzenli, hızlı, etkili ve ekonomik biçimde yerine getirilmesini sağlamak düşüncesiyle, benzer nitelikli hizmetlerin tek bir bakanlık çatısı altında yürütülmesini kararlaştırarak, bu alanda köklü düzenlemelere gitmiştir. Gerek bu yapılanmanın, sistemin işleyişi üzerindeki etkilerini değerlendirme, gerekse son yıllarda yaşanan hızlı toplumsal değişmelere sistemin ne ölçüde uyum sağlayabildiğini belirleme gereği, kamu yönetimi sisteminin yeniden incelenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Devlet Planlama Teşkilatı bu amaçla 1988 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden; Altıncı BYKP ve yıllık program uygulamalarına ışık tutacak

¹⁷³ Aslaner, 2007, ss. 51-52-53

biçimde, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açıklığa kavuşturmak; Avrupa Topluluklarına katılma kararı almış olan Türkiye'nin, Topluluklara idari uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları tespit etmek üzere, bir yönetim araştırması yapmasını istemiştir. Kamu Yönetimi Araştırması baştan sona, Proje Yönetim Kurulunun genel sorumluluk ve gözetiminde Başbakanlık, Bakanlıklar, Başbakanlığın ve Bakanlıkların bağlı kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler ile işbirliği içinde yürütülerek, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilmiştir. Projenin sonunda hazırlanan rapor Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor adıyla yazılmış ve 1991 yılının Haziran ayında kamuoyuna açıklanmıştır.¹⁷⁴

Rapor, Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık (Bakanlar Kurulu, Başbakanlık, Devlet Bakanlıkları), Ortak Görevler (Araştırma, Planlama, Eşgüdüm, Denetleme, Halkla ilişkiler ve Enformasyon), Ana Hizmet Grupları (Ekonomi ve Maliye, Sanayi, Enerji ve Madencilik, Tarım, Eğitim, Kültür, Sağlık, Çevre ve Doğa Koruma, Turizm, Bayındırlık ve İskân, Ulaştırma, Çalışma Hayatı, Sosyal Güvenlik, Din İşleri, Vakıf İşleri), Avrupa Topluluklarına idari Uyum, Taşra ve Yurtdışı Kuruluşları (il Yönetimi, ilçe Yönetimi, Bölgesel Kuruluşlar, Yurtdışı Kuruluşları), Yerel Yönetimler, Personel Rejimi, Bürokratik Yöntem ve işlemler olmak üzere 8 ana başlık ve bunların içerisinde yer alan 27 alt başlıktan oluşmaktadır.¹⁷⁵

Bu ana ve alt başlıklarda belirlenen tüm konularda önce mevcut durumun tespiti yapılmış, ardından çözüm yolları ve öneriler sunulmuştur. Raporda merkezi hükümet ve taşra teşkilatına ilişkin olarak ileri sürülen önerilerin bazıları şunlardır:

- Başbakanlık merkez Teşkilatı, Başbakan ile bakanlar arasında işbirliği sağlayabilecek ve genel hükümet siyasetinin yürütülmesini gözetebilecek bir anlayışla yeniden yapılandırılmalıdır.

¹⁷⁴ Gökhan KALAĞAN, "Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetmel Reform Çalışmaları" makale.

¹⁷⁵ Gökhan KALAĞAN, "Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetmel Reform Çalışmaları" makale.

- Devlet bakanları arasından atanan Başbakan yardımcılarının görevi, hükümet politikalarının uygulanmasında Başbakana yardımcılık etmek ve bakanlıklar arası işbirliğini sağlamak göreviyle sınırlandırılmalıdır.
- Merkezi hükümete ait hizmetler, esas itibarıyla, bakanlıklar tarafından ve bu bakanlıklarca yerine getirilmelidir: Adalet, Milli Savunma, içişleri, Dışişleri, Maliye ve Gümrük, Milli Eğitim, Bayındırlık ve iskân, Sağlık, Ulaştırma, Tarım, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sanayi, Ticaret, Enerji ve Madencilik, Hazine, Deniz işleri, Bilim ve Teknoloji, Kültür, Turizm, Çevre ve Doğa Koruma ve Gençlik ve Spor.
- Buna göre Haziran 1991 tarihinde 15 olan mevcut Bakanlıklardan Tarım Orman ve Köyişleri, Sanayi ve Ticaret ve Enerji ve Tabii Kaynaklar olmak üzere üçü kaldırılırken, Tarım, Çevre ve Doğa Koruma, Sanayi, Ticaret, Hazine, Deniz işleri, Enerji ve Madencilik, Bilim ve Teknoloji ve Gençlik ve Spor olmak üzere 9 yeni bakanlığın kurulması önerilmektedir. Böylece bakanlıkların sayısı 15'den 21'e çıkarılmaktadır.
- Merkezi idarenin görevleri ana hatlarıyla ülke çapında amaç ve politika üretmek, plan, program, proje ve bütçe hazırlamak, kaynak sağlamak, genel örgütlenmeyi yapmak, norm kadro düzenini kurmak, uygulamaları izlemek, değerlendirmek, denetlemek, üst düzeyde eşgüdüm sağlamak ve şartların gerektirdiği değişiklikleri ve yeni düzenlemeleri yapmak olarak belirlenmektedir.
- İdare sistemi Bakanlıkların ve öteki kamu kurum ve Kuruluşlarının oluşturdukları merkez yönetimi, ilde valinin başkanlığında ve yerinden yönetim ilkesine göre çalışan il yönetimi ile kaymakamlık ve ilçe örgütlerinin oluşturduğu ilçe yönetimi olmak üzere üç kademeli bir yapıda olmalıdır.
- Ancak 1982 Anayasasının 126. maddesinde belirtilen kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı olarak bölge Kuruluşlarının varlığı da benimsenmektedir.
- Merkezin taşra kuruluşlarında kamu hizmetlerinin yürütülmesi, plan, program ve projelerin gerçekleştirilmesi görevi, her yönüyle güçlendirilmiş ilçelere bırakılmalı, temel hizmet birimi olarak ilçe kabul edilmelidir.
- İl merkezlerinin bulunduğu ve merkez ilçe olarak adlandırılan coğrafi alanlarda da bir mülki idare birimi olarak ilçe örgütü kurulmalıdır.

- Başta 5442 sayılı il idaresi Kanunu olmak üzere, ilçe yönetimini ilgilendiren yasalar ve öteki mevzuat, günün şartlarına uygun duruma getirilmeli ve bunlar arasındaki çelişkiler giderilmelidir¹⁷⁶

KAYA Projesi başta Mehtap Raporu olmak üzere, idari sistemimizi geliştirmek üzere hazırlanmış olan tüm çalışmaları ve bu çalışmaların uygulanma durumlarını kapsaması, kamu yönetimi sistemi ve bürokrasisinde varolan sorunları tespit etmesi ve yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya sistemli bir şekilde koyması bakımından çok önemli bir çalışma olarak önemini korumuştur.

3.4.2.4. İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu Çalışmaları

1964 yılı programında yönetimi geliştirme çalışmalarını izlemekle Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) görevlendirilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı'na "*Mehtap Raporu*" üzerinde tamamlayıcı çalışmalar yapma ve sonuçları hükümete sunma görevi verilmiş, bu amaçla Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde "*İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu*" kurulmuştur. Komisyon, yaptığı çalışmaları başbakanlığa sunduktan sonra 08.11.1966'da dağılmıştır.

3.4.3. 1980 Sonrası Hazırlanan Kalkınma Planlarında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları

1980 öncesi yönetimde reform çalışmaları, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde devletin yönetsel güç ve yeteneklerini artırmaya yönelik teknik bir faaliyet olarak yürütülmekte iken 1980'den sonra ilgi odağını kamu sektörünün boyutu (devletin küçültülmesi) oluşturmaktadır. 1980 askeri müdahalesi sonrası iktidara gelen hükümetler döneminde, kamu yönetiminin küçültülerek hizmetlerin piyasalaştırılmasına ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesine çalışılmıştır. Bu çabalar yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, merkezin yerel yönetimler üzerindeki vesayetinin azaltılması açılarından çok büyük değişiklikler getirmemiştir.¹⁷⁷ Planlı döneme girilmesiyle ekonomik alanda olduğu gibi yönetimde reform alanında da yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönemde yönetimde reform uygulamaları, kalkınma planları doğrultusunda yürütülmeye çalışılmıştır.¹⁷⁸ 1980 sonrası Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı ile başlayan süreçte,

¹⁷⁶ Aslaner, 2007, ss.60–63

¹⁷⁷ Aktel ve Memişoğlu, 2005, s.29

¹⁷⁸ Ömürgönülşen, 2003, s.20

kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışabilmesi için insan kaynakları, örgüt ve materyal sistemlerinde işlemlerin basitleştirilmesi konularında ilkeler ve öneriler getirilmiştir. Ancak teorik olarak benimsenen bu ilke ve önerilerin fiiliyatta tam olarak gerçekleştiğini söyleyebilmek oldukça güçtür.

Ülkemizde sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmayı hızlandırmak amacıyla 1960'lı yılların başında kalkınma planlarının hazırlanması ve uygulanması fikri benimsenmiştir. 1961 Anayasası ile bu fikir zorunluluk haline getirilmiştir. Kalkınma planlarında ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda olduğu gibi, kamu yönetimi reformuna ilişkin düzenlemeler yer almıştır.

3.4.3.1. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda merkezi hükümet teşkilatının mevcut durumunu incelemek ve yapılacak reformun türünü ve ana hatlarını belirtecek önerileri ortaya koymak amacıyla geniş bir araştırmaya gidilmesi ve araştırmanın hızlı bir şekilde sonuçlandırılarak merkezi idarede aşamalı ve sürekli bir reform hareketinin başlatılması kararlaştırılmıştır. Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesinde başarı sağlamak için, planların uygulanmasında en önemli araç olan devlet idaresinin, kendisinden beklenenleri yapacak duruma getirilmesinin şart olmasından bahsedilerek yeniden düzenleme çalışmaları başlatılması öngörülmüştür.

Yeniden düzenlemede birtakım ilkelere göre hareket edilmesi hükmüne bağlanmıştır. Bu ilkeler;¹⁷⁹

- İdari kuruluşlarda araç ve hedeflerin, yetki ve sorumluluk hatlarının açık olarak tespit edilmesini, hedeflere uygun teşkilat kurulmasını ve çalışmaların planlı ve koordineli şekilde yapılmasını sağlamak,
- Görevleri, iç birimleri, ilişkileri ve usulleri belli esaslara bağlamak,
- İş vermek, yetiştirmek ve verimi değerlendirmek konuları iyi bir şekilde kavrayan bir personel politikası tespit etmek,
- Kuruluşların bütçe ve mali kontrol usullerini düzeltmek ve muhasebe ve maliyet hesaplarını modern kuruluşların ihtiyaçlarını karşılayacak duruma getirmek,

¹⁷⁹ DPT (1963) Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1963-1967, DPT Yayınları, Ankara, s. 79.

- Kumanda hatlarının açık bir şekilde kurulmasını, yetki ve sorumlulukların buna göre dağıtılmasını sağlamak,
- İş bölümü ve iş birliğini sağlamak, tekrarlamayı ve boş yere çalışmayı önlemek, devredilen yetki ve görevlerin bağlantılarını sıkı bir şekilde kurmak,
- Verilen işlerin verimli ve programa uygun olarak görülmesini sağlayacak, görevlerin yerine getirilmesini veya eksik olarak ifasını önleyecek bir denetleme sistemini kurmak,
- Teşkilat birimlerinden, yapılan işler hakkında periyodik raporlar alıp işlerin kuruluş şemasına ve amaçlarına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin kontrolünü sağlamak.

3.4.3.2. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamuda yeniden düzenleme çalışmalarının Bakanlar Kurulu'nca onaylanan ilkelere göre gerekli kanun tasarılarının ilgili bakanlık ve kuruluşlarca hazırlanması, bu faaliyetlerin, üniversiteler temsilcileriyle kamu idaresi ve örgüt alanlarında tecrübe sahibi yöneticilerden meydana gelecek bir danışma kurulunun danışmanlık yardımıyla hükümet içinden tanımlanacak bir siyasi sorumlunun nezaret ve koordinatörlüğünde yürütülmesi kararlaştırılmıştır. Bu plan döneminde,¹⁸⁰

- Merkezi idarenin yeniden düzenlenmesi idare birimlerinin aşırı büyümesine engel olmak için bir taraftan bakanlıkların merkez kuruluşlarının fonksiyonel esasa göre örgütlenmesine çalışılırken, diğer taraftan görev ve yetkilerin kademeler arasında en uygun şekilde ayarlanmasını sağlayıcı kanunlar çıkartılması,
- İhtiyaç duyulmadıkça objektif ve bilimsel esaslara göre tespit edilmedikçe yeni bölge kuruluşlarına gidilmemesi,
- Mali ve idari denetimin verimini artırmak, kaynak israfını önlemek ve uygun bir istihdam politikasının uygulanmasını kolaylaştırmak için değişik hukuki statüde kamu kuruluşu ortaya çıkarılmasından kaçınılması,
- Ekonomik ve sosyal kalkınma çabalarına mahalli idarelerin katkılarını artırmak ve kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde mahalli kuruluşların ilgi ve

¹⁸⁰ DPT (1968) İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1968-1972, DPT Yayınları, Ankara, s.623.

sorumluluklarını geliştirmek yolunda mahalli idare birimlerinin günün ihtiyaçlarına uygun düşecek mali yapı ve teşkilat düzenine kavuşturulması,

- Merkezi idare tarafından, kısıtlayıcı ve mahalli teşebbüsleri önleyici bir idari vesayet yerine yol gösterici ve ulusal hedeflerle uyumlu bir idari vesayetin temel anlayış olarak kabul edilmesi,
- İDT' lerin yeniden düzenlenmesi çalışmalarının 440 sayılı Kanunda ngrlen anlayış içinde, bu işle görevlendirilen komisyonca zamanında tamamlanmasının sağlanması,
- Her kuruluşun örgüt ve işletmecilik konularında i bünyelerinde gerekli iyileştirme tedbirlerini devamlı olarak almalarının esas olması ilkesi benimsenmiştir.

3.4.3.3. nc Beş Yıllık Kalkınma Planı

nc Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yapılan durum tespitinde kamu yönetimi içinde yer yer modern kuruluşlar bulunmakla beraber, yönetimin genellikle eski yapısını srdrdğu tespit edilmiştir. Kalkınmaya paralel olarak kamunun görevlerindeki değişmelere uygun kanun ve teşkilat değişikliklerinin sağlanmamış olması, bu görevlerde ikilemlere veya boşluklara yol açmıştır. Bunun sonucunda, kamu kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliği ortak kararlar alınmasını ve yürütülmesini sağlayacak biçimde gerçekleştirememiştir. Kamu yönetiminde bütünlük tam olarak sağlanamadığı gibi, kamu personeli sayısındaki gereksiz şekildeki artışlar ve verimlilikle doğrudan ilişkisi bulunmayan ücret yükseltmeleri, kalkınmaya katkıda bulunması beklenen işgücü ve kaynakların yanlış veya israfly kullanımı anlamını taşımıştır. Sayıca ykseklığine rağmen, kamu personeli gerekli niteliklerden yoksundur ve personel yurt düzeyine dengesiz dağılmıştır.¹⁸¹

Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla nc Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetiminin bir bütün olarak görevlerini, sanayileşerek kalkınma tercihi ile Anayasa'nın kişilere tanıdığı sosyal ve iktisadi hakları en iyi bağdaştıracak şekilde hızlı, nitelikli ve verimli olarak görmesi ve kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı olması temel ilke olarak benimsenmiştir. Bu temel ilkenin ışığında; kamu yönetiminin görevlerini hızlı, nitelikli, verimli ve tutumlu bir şekilde yapacak düzeye çıkarmak; kamu

¹⁸¹ DPT (1973) nc Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1973-1977, DPT Yayınları, Ankara, s. 117.

kuruluşlarını gelişen ve değişen ihtiyaçlara göre kendini yenileyebilen dinamik ve etkin bir sistemi haline getirmek; kamu kesimini sanayileşerek ulusal kalkınma tercihinin gerektirdiği bilgi ve teknik ile donatarak ekonomiye yük olmaktan çıkarıp, kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı, sosyal ve kültürel bütünleşmenin önderi durumuna getirmek; yüksek yetenekli bir yönetici kadrosu ile nitelikli personel yetiştirmek amacıyla kamu yönetimi reform çalışmalarına başlanması hükmü getirilmiştir. Uygulamaya konulacak reform çalışmalarında;

- Kamu kesimine, Anayasa’da Türk kamu hukukunda saptanan ve geliştirilen özelliklerin kazandırılması,
- Türk kamu kesiminin (merkezi idarenin, taşra yönetiminin, mahalli idarelerin ve kamu teşebbüslerinin) yapısı işleyişi, donatımı ve personeli ile bir bütün olarak ele alınması,
- Bu planda ve programlarda öngörülen esaslar dahilinde kamu kesimi kuruluşlarınca hareket edilmesi ve 1977 yılına kadar bu kuruluşların gelişmelere göre kendilerini yenileyebilecek bir düzeye ulaştırılması,
- Kanunların hazırlanmasında idarenin, gereklerin üstünde büyümemesi ve mali yükünün artırılmaması, etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının göz önünde tutulacağı ifade edilmiştir.¹⁸²

3.4.3.4. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kamu yönetiminin, toplumun demokratikleşme süreci içinde ve ekonomik gelişmelere uyumlu bir şekilde iyileştirilmesi ve etkinleştirilmesi hedef alınmıştır. Yeniden düzenleme çalışmalarının hareket noktası, kamu yönetiminin işlevlerini yeniden tanımlamak ve bu işlevleri yönetim birimleri ve kademeleri arasında uyumlu bir biçimde dağıtmak olmuştur. Yönetim birimlerinin yeniden kademelendirilmesi yapılırken; Türkiye’nin ulaştığı ekonomik ve toplumsal yapıya uygun olarak ve coğrafi özellikler gözetilerek işlevler tanımlanması ve işlevlerin hangi kademe ve birimlerce üstlenileceğinin belirlenmesi öngörülmüştür.¹⁸³

Yeniden düzenleme çalışmalarında yönetsel yapının tüm olarak gözden geçirilmesi, temel politikalara göre çalışmaların yönlendirilmesi, eşgüdüm sağlanması,

¹⁸² DPT (1973), s. 918.

¹⁸³ BAĞDİGEN, Güven, s.132-133

ortak sorunlarla iş birliği ve araştırmaların düzenlenmesi, kurumlara bu yönde teknik yardımın sağlanması, çalışmaların izlenmesi, değerlendirilmesi, yapılmamış hizmetlerin saptanması görevlerinin daha etkin biçimde yerine getirilmesini sağlamak amacıyla Devlet Personel Dairesi'nin, merkezi kamu yönetimini geliştirme birimi niteliğini de kazanacak biçimde yeniden düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu düzenleme gerçekleştirilinceye kadar kamu yönetiminde yeniden düzenleme çalışmalarının DPT'nin sorumluluğunda ve Devlet Personel Dairesi'nin yakın işbirliği ile yürütülmesi benimsenmiştir.¹⁸⁴

3.4.3.5. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetimi reformuna ilişkin aşağıdaki hükümlere yer verilmiştir;¹⁸⁵

- Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinde, kamu hizmetlerinin kuruluşlar arasında hizmette birlik ilkesine uygun dengeli, etkin ve kaynak israfını önleyecek bir şekilde dağıtılması esas alınacaktır.
- Bu düzenlemede, yetki devri esasına önem verilecek, plan ve program uygulaması açısından merkez ile taşra teşkilatı arasında etkin bir ilişki kurulacaktır.
- Örgüt ve yönetim araştırmaları yapılarak, bürokratik işlemler basitleştirilecek, hizmetlerin ekonomik, kaliteli ve hızlı bir şekilde götürülmesini sağlayıcı ve tasarruf ilkelerine uygun ve gerektiği hallerde vatandaşın beyanını esas olan yönetim usulleri geliştirilerek uygulamaya konulacaktır.
- Personel ve ücret sistemi; günün şartlarına uyum gösteren, kuruluşlar arasında dengeli, nitelikli personelin istihdamına imkan veren yapıya kavuşturulacaktır.
- Kuruluşların fonksiyonları ile uyumlu insan gücü planlaması yapılacak ve buna göre kadro ve unvan standardizasyonu gerçekleştirilecektir.

¹⁸⁴ DPT (1979) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1979-1983, DPT Yayınları, Ankara, s.300.

¹⁸⁵ DPT (1985) Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1985-1989, DPT Yayınları, Ankara, s.173.

- Kuruluşlarda her kademesindeki görev, yetki ve sorumluluklar kesin sınırları ile tespit edilecek, sorumluluktan kaçmanın yaptırımının belirlenmesine özellikle önem verilecektir.
- Merkezi yönetim ile mahalli idareler arasındaki ilişkilerin esasları belirlenerek uygulamaya konulacaktır.

3.4.3.6. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı

Bu Planda;

- Kamu yönetiminin ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel ve araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir teşkilat yapısına kavuşturulması ve taşra birimlerinin bu esaslar çerçevesinde güçlendirilmesi,
- Belediyelerin, kalkınma planı ve yıllık programlarla uyumlu uzun dönemli yatırım planları ve uygulama programları yapmalarının sağlanması,
- Kamu yönetiminde verimliliği artırıcı tedbirler alınmasına devam edilmesi, hizmetin daha kaliteli, hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi için modern yönetim sistemleri geliştirilmesi,
- Devlet-vatandaş ilişkilerinde, vatandaşın bayanı esas alınarak idari usul ve işlemlerin sadeleştirilmesi, işlemlerle ilgili olarak vatandaşa ve kamu görevlilerine yönelik rehber kitaplar hazırlanması,
- Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikasının uygulanması, dengeli, görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sistemi geliştirilmesi,
- Avrupa Birliği ile ilgili faaliyetleri yürütecek personelin eğitimlerinin tamamlanması ve uyum içinde gerekli tedbirlerin alınması şeklinde hükümlere yer verilmiştir.¹⁸⁶

3.4.3.7. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetimine ilişkin bazı tespitler yapılmıştır.¹⁸⁷ Buna göre; plan dönemine kadar kamu yönetiminin örgütlenme, işleyiş ve

¹⁸⁶ DPT (1990) Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1990–1994, DPT Yayınları, Ankara, ss. 325-326.

¹⁸⁷ DPT (1996) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1996–2000, DPT Yayınları, Ankara. s. 117.

personel yapısının değişen koşullara uyumunu sağlayacak yenileme ihtiyaı artarak devam etmiştir. Bu çerçevede; devletin kamusal hizmetlerle ilgili görevlerinin yeniden değerlendirilmesi, teşkilat yapısının kũçũltũlerek fonksiyonel hale getirilmesi, dengesiz istihdamın dũzeltilmesi ve halka dũnũk bir yũnetim anlayışının yerleştirilmesi ȃnemini korumuştur.

Kamu personeli arasında ũcret, ek ȃdemeler, sosyal hak ve yardımlar aıısından dengenin sağlanması, aynı unvana sahip personel bakımından kurumsal ve sektȃrel dũzeydeki ũcret farklılıklarının giderilmesi ve hiyerarşiyi bozmayan, iş ve gȃrev tanımına dayanan kariyer, liyakat, aleniyet ve eşit işe eşit ũcret ilkesini getirecek, mevzuata dũzenlemeyi sağlayacak yeni bir ũcret rejiminin yũrũrlũęe konulması ihtiyaı devam etmiştir.

Kamu kesiminde ũcret adaletsizliğini doğuran nedenler temelde, asıl ũcret ile ek ȃdemeler arasındaki oranın giderek ek ȃdemeler lehine bozulması, ıok sayıda ȃdeme tũrũnũn ortaya ıık mış olması ve ũcret unsurlarının tamamının matraha dahil olup olmaması gibi konulardan kaynaklanmıştır.

İdari usul ve işlemlerin basitleştirilmesi, vatandaşa doğrudan hizmet sunan birimlerde beyan esasına dayalı uygulamaların geliştirilmesi ve gereksiz formalitelerin kaldırılması ȃnem arz etmiştir.

Yukarıdaki mevcut durumda iyileştirmeler sağlayabilmek amacıyla Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında kamu yũnetiminin yeniden yapılandırılmasında; devletin hangi faaliyetleri doğrudan yũrũteceęi veya yũrũtmeye devam edeceği, hangi faaliyetler aıısından ise gȃzetici, destekleyici, yol gȃsterici veya yalnızca izleyici rol ũstleneceęine karar verilerek kamu hizmetlerinin yeniden değerlendirilmesi, gȃrev ve teşkilat arasında uyumun sağlanması, hizmet etkinliğinin artırılması, şeffaflık, gerekli sayı ve nitelikte personelin istihdamı ve ũcret adaletinin sağlanması, katılımcılık ve halka dũnũk bir yũnetim anlayışının yerleşmesinin esas olacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, bu planda kamu kesiminin yeniden yapılanması sũrecinde istihdamın sayı, nitelik, verimlilik ve ũcret dũzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması iıin kamu kesimindeki istihdamın gȃzden geıirilmesi; kamu yũnetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılması ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak ȃzere insan gũcũ planlaması yapılması ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanması ve mevcut durumun olması gereken aıısından

değerlendirilebilmesi için kamu insan gücü envanteri çıkarılması gibi tedbirler alınması kararlaştırılmıştır.¹⁸⁸

3.4.3.8. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı

Bu plan döneminde de kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmiştir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konusunu oluşturmuştur.¹⁸⁹ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla performansın artırılması; kamu idarelerinde görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması; gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması; çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması; yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olarak benimsenmiştir.¹⁹⁰

3.4.3.9. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda da kamu yönetiminde merkezi bir yapıya sahip olan ülkemizde ekonomik ve sosyal gelişme sürecinin etkin yönetimini sağlamak üzere kamu yönetiminin vatandaş odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen; esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik gibi kavramları öne çıkaran çağdaş bir anlayışa, yapıya ve işleyişe kavuşturulmasının bir gereklilik halini aldığı dile getirilmiştir.¹⁹¹ Bu gerekliliğin sonucu olarak, kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması ekonomik ve sosyal gelişme eksenlerinden birisi olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda;¹⁹²

- Kurumlar arası yetki ve sorumlulukların rasyonelleştirilmesi,

¹⁸⁸ DPT (1996), s. 118.

¹⁸⁹ DPT (2001) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 2001-2005, DPT Yayınları, Ankara, s.190.

¹⁹⁰ DPT (2001), s. 191.

¹⁹¹ DPT (2007b) Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1990-1994, DPT Yayınları, Ankara, s. 50.)

¹⁹² DPT (2007b), s.4.

- Politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artırılması,
- Kamu kesiminde insan kaynaklarının geliştirilmesi,
- e-devlet uygulamalarının yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi,
- Adalet sisteminin iyileştirilmesi
- Güvenlik hizmetlerinin etkinleştirilmesi faaliyetlerine önem verilmesi

Öngörülmektedir.

Avrupa Birliği'ne katılım sürecinin ve üyelik sonrası koşulların gerektirdiği idari yapılanmaya gidilirken, yeniden yapılanma çalışmalarına hız verilmesi, bürokrasinin azaltılması, görev ve yetki örtüşmelerinin giderilmesi, koordinasyon mekanizmalarının geliştirilmesi, toplumun karar alma süreçlerine katılımının artırılması planlanmaktadır.¹⁹³

Diğer beş yıllık kalkınma planlarında olduğu gibi bu planda da kamu yönetiminde ve kamu mali yönetiminde başlatılan kapsamlı reformlar, kamu idarelerine güvenin güçlendirilmesi, mali etkinliğin sağlanması ve kuruluşların etkili kamu hizmeti sunmaları üzerinde odaklanmıştır. Bu çerçevede kamu kaynaklarının öncelikli kamu hizmetlerine tahsisini, bu kaynakların etkin, etkili ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını ve kamu idarelerinde bütçeleme sürecinde daha fazla yetki verilmesini kapsayan 5018 sayılı KMYKK çıkarılmıştır. Bu kanun hükümleri doğrultusunda stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları başlatılmıştır.¹⁹⁴

¹⁹³ DPT (2007b), s.12.

¹⁹⁴ DPT (2007b), s.51.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAPU ve KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 2010 – 2014 STRATEJİK

PLANININ ANALİZİ

1- ŞEKİL BAKIMINDAN ANALİZ

5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nce Araştırma Planlama Koordinasyon Dairesi Başkanlığı bu sebeple Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığına dönüştürülmüş olup, 10.12.2010 tarih 27781 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un 5/3-c. Maddesi uyarınca Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurularak konu hakkında vazifelendirilmiştir.

5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu bölümde Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü’nce hazırlanan 2010-2014 yılı Stratejik Planı; Genel Müdürlüğün durumunun nerede bulunduğu, nereye gidilmek

istendiği, istenilen yöne hangi yolla ve ne şekilde gidileceği konusunun izahı ile bu kapsamda yapılan çalışmaların başarısı değerlendirilecektir. Bu sebeple hazırlanan Stratejik Planın belirlenmiş olan Stratejik Yönetim Sürecine göre işletilip işletilmediği hususu irdelenecektir.

Kamu İdarelerinin idari ve mali sorunları dikkate alındığında faaliyetlerini belirlenmiş bir plan ve program çerçevesinde yürütmesinin önemi nedeniyle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nce 2010-2014 yılları arasında 5 yıllık bir dönem için Stratejik Plan hazırlanmıştır. Bu kapsamda düzenlenen Planda, planlı hizmet sunumuna yönelik olarak belirlenen politikalara göre somut iş programları hazırlanmış olup hazırlanan programlara uygun olarak bütçeleme yapılmış ve politika geliştirmeye yönelik adımlar atılmıştır. Kaynakların etkin kullanımına yönelik olarak ulusal düzeyde hazırlanmış kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde bir stratejik planın hazırlandığı, bu çerçevede hazırlanan Stratejik Planın hem kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmakta olduğu hem de kurumsal kimliğin gelişimi ve güçlenmesine katkıda bulunduğu görölmektedir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının, Genel Müdürlüğün tüm organlarıyla birimlerini ve tüm işlevlerini kapsayacak biçimde yürütölmesine yönelik Genel Müdürlüğün hizmetlerinden yararlananların yanında, hizmetlerden yararlanma potansiyeli bulunan kesimlerle kurum ve kuruluşların, beklentilerin belirlenmesi düzeyinde de olsa dış çevre analizlerine katılmasının sağlanması yönelik adımların atılması doğrultusunda çalışmalar yapılmıştır.

Yine hazırlık çalışmaları kapsamında;

- Hazırlık süreci modelinin tasarlanmasına,
- Hazırlık sürecinde görev alacak birimlerin oluşturulması, birimler arasında görev bölümünün yapılması ve birimlerde görev alacak kişilerin belirlenmesine,
- Öngörölen çalışmaların yürütölmesine dayanak olabilecek ve gözetilecek çalışma ilkelerine açıklık kazandırabilecek bir yönergenin hazırlanmasına,
- Stratejik planlama sürecinin Genel Müdürlük personeline ve Genel Müdürlüğün başta Yönetim Kademesinde temsil edilenler olmak üzere ilgili toplumsal kesimlere tanıtılmasına,

- İlgili toplumsal kesimlerin Genel Müdürlüğün beklentilerinin, Genel Müdürlük’ te yürütülen çalışmaların etkinlik düzeylerinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerilerinin belirlenmesine,
- Hazırlık çalışmaları sırasında izlenecek yönetime açıklık getirebilecek, aynı kavramsal çerçevenin ve dilin kullanılmasına katkıda bulunabilecek etkinliklerin (eğitim, yayın vb) düzenlenmesine,
- Personelin stratejik planlama teknikleri konusundaki bilgilerinin pekiştirilmesine katkıda bulunabilecek eğitim programlarının oluşturulmasına ve yürütülmesine,
- Göz önünde bulundurulması gerekli hukuksal düzenlemeler ile ilgili yayınların ve çeşitli kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen stratejik plan çalışmalarının derlenmesi ve ilgilienlere açık tutulacak bir arşivin oluşturulmasına yönelik iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinin hedeflendiği belirtilmiştir.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü olarak öncelikle stratejik planlamada nelerin yapılabileceği hususunda çalışmalara başlanacağı, bu kapsamda internet üzerinden kaynak araştırmasının yapıldığı, pilot çalışmaların incelendiği, DPT tarafından hazırlanan kılavuza göre uygun bir yolun izlenmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Toplanan kaynaklardan diğer birimlere stratejik planlama kavramının anlatıldığı, konuyla ilgili TÜBİTAK-Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TUSSİDE) tarafından stratejik planlama ekibine 11-14 Kasım 2006 tarihleri arasında temel eğitim verildiği belirtilmiştir. Yine Stratejik Plan hazırlık faaliyetlerinin 2007 yılında başladığı ve 2008 yılı boyunca da devam ettiği belirtilmiştir. Planlama sürecinin etkili ve verimli yürütülmesi maksadıyla 28 Nisan 2008 tarihinden itibaren TÜBİTAK-Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TUSSİDE)’den eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin alınmaya başlandığı, Planlama süreçlerinin TUSSİDE ve SGB öncülüğünde çalışanlar ve paydaşların katılımının sağlandığı, bu çalışmalar sonucunda Stratejik Planın nihai halini aldığı belirtilmiştir.

Stratejik Planlama için; Yönlendirme Kurulu, Çalışma Grubu, Proje Grubu olmak üzere üç aşamalı bir yapılanmaya gidildiği belirtilmiştir.

Stratejik planlama çalışmalarının ilk adımını “planlamanın planlaması” olarak adlandırılan hazırlık dönemi çalışmalarının teşkil ettiği görülmektedir.

Planlamanın planlaması sürecinin adımları olarak ta;

1. Üst yönetim desteğinin sağlanması,

2. Stratejik planlama ekibinin oluşturulması,
3. Stratejik planlama ekibi çalışma usul ve esaslarının belirlenmesi,
4. İş takviminin oluşturulması,
5. Eğitim desteğinin alınmasına yönelik faaliyetlerin yer aldığı görülmektedir.

Üst yönetim desteğinin sağlanmasına yönelik ve stratejik planlama çalışmalarına ilişkin genel çerçevenin paylaşılması maksadıyla Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanları'nın katılımı ile bilgilendirme toplantılarının yapıldığı belirtilmiştir.

Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi maksadıyla Genel Müdürlük Olur'u ile Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulduğu ve çalışmaların başlatıldığına yönelik bir Genelgenin yayınlandığı, ardından da bir toplantı yapılmak suretiyle konunun öneminin vurgulandığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda;

- Genel Müdürlüğün stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesine dayanak olacak Genel Müdürlük kararlarının üretildiği ve ilgili birimlere duyurulduğu,
- DPT Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığı'ndaki ilgili birim yönetici ve uzmanlarıyla görüşmelerin yapıldığı ve stratejik planla ilgili karşılıklı beklentilere açıklık kazandırıldığı,
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürü'ne, projenin amacı, kapsamı, aşamaları, kısıtlarıyla gereksinimlerine ve çalışmaların istenen düzeyde sürdürülebilmesi için öngörülen düzenlemelere ilişkin bilgilerin sunulduğu belirtilmiştir.
- Stratejik planlama süreci yönetim modeli önerisinin geliştirilerek Genel Müdürlüğün bilgisine sunulduğu, değişiklikler yapıldıktan sonra kabul edilen model uyarınca da;
- Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanı, 1. Hukuk Müşaviri, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı ve diğer Daire Başkanları, Döner Sermaye İşletme Müdürü ve Bölge Müdüründen oluşan "Stratejik Planlama Yönlendirme Kurulu"
- Her daire başkanlığı ve belirlenen Tapu Sicil ve Kadastro Müdürlük personelinden belirlenecek bir kişiden, "Stratejik Planlama Çalışma Grubu"

- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı personelinden, “Stratejik Planlama Proje Grubu”

Oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama Ekibinin oluşturulmasının ardından, planlama çalışmalarının yürütülmesinde ekip tarafından izlenecek çalışma usul ve esaslarının tespit edildiği, Genel Müdürlük Olur’u ile Genel Müdür Başkanlığında, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı koordinatörlüğünde çalışmaların yapılmasının karara alındığı, diğer taraftan çalışmalarda paydaşların çoklu katılımını ve ekip içerisinde paylaşımı kolaylaştırmak amacıyla kurumsal stratejik planlama e-mail gurupları ve www.tkgm.gov.tr adresinde bir WEB ara yüzünün oluşturulduğu belirtilmiştir.

Öncelikle çalışmaları koordine etmekle görevli Stratejik Planlama Ekibinin sürece ilişkin teorik bilgiye sahip olmasını sağlamak ve süreçteki tüm uygulamaları yürütmek maksadıyla eğitimler alınması planlanmış olup bu kapsamda;

- Stratejik Yönetim - Temel Kavramlar,
- Çevre Tarama (Kurum içi / Kurum dışı)
- Stratejik Yönetim - Müşteri/Paydaş/Ürün/Hizmet Çalışması
- Stratejik Yönetim - Misyon ve Vizyon Belirleme Çalışması
- Stratejik Yönetim - Stratejik Amaçlar Çalışması
- Durum Analizi ve Strateji Geliştirme,
- Kurumsal Stratejiler,
- Stratejilerin Uygulanma/Değerlendirme ve Analizi

konularını kapsayan bir eğitim programının alındığı, ayrıca ihtiyaç duyulması halinde stratejik planlama süreci aşamalarında eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin alınabileceğinin öngörüldüğü belirtilmiştir.

Stratejik Planın hazırlanması için bir iş programı oluşturulduğu bu kapsamda, gerçekleştirilmesi öngörülen iş ve işlemler ile bu iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu ekiplerin oluşturulduğu belirtilmiştir.

1.1. Planlama Süreci Adımları

1.1.1. Durum Analizi

Stratejik Plan hazırlanırken TKGM'nin mevcut durumu tüm yönleriyle değerlendirildiği, bu amaçla aşağıdaki çalışmaların yapıldığı belirtilmiştir.

- Kuruluş ve Tarihi Gelişimin Değerlendirilmesi
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
- Faaliyet Alanları ile Hizmetlerin Belirlenmesi
- Paydaş Analizi
- Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi (SWOT Analizi)
- Durum analizinin gerektirebileceği diğer teknik ve analizler

1.1.2. Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması

Durum analizi yapılan TKGM' nin, geleceğine yönelik kurumsal kimliğini tanımlayabilmek maksadıyla misyon ve vizyon tanımları yeniden ortaya konularak; ilkeleri, stratejik amaçları ve hedeflerinin belirlenip, bu aşamada bağlı bulunulan Bakanlığın politikaları ve önceliklerinin dikkate alınacağı belirtilmiştir.

1.1.3. Stratejik Planın Tamamlanması

Misyonu ve vizyonu belirlenerek kurumsal kimliği yeniden tanımlanan TKGM' nin gitmek istediği yere “nasıl ulaşacağına” ilişkin yol haritasının bu aşamada belirleneceği, bu kapsamda ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirleneceği, performans ölçütlerinin ve göstergelerinin saptanması gibi çalışmaların yürütüleceği belirtilmiştir.

1.1.4. Maliyet

Stratejik Planlamanın hazırlanmasına yönelik çalışmalar sırasında gerekli olabilecek harcama kalemlerini ise:

- Eğitim ve danışmanlık,
- Gerekli görüldüğünde İç ve Dış görev giderleri,
- Çalışmaların gerektirebileceği donanımların sağlanması (yazılım, donanım ve sarf malzemesi)
- Yayın,

- Dış paydaşlarla yapılacak toplantılara ilişkin organizasyonlar,
- İletişim,
- Çalışmalarda görev alacak personelin ayıracağı süreler olarak belirlenmiştir.

1.2.Sonuç¹⁹⁵

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı'na ilişkin hazırlık süreci öngörüldüğü gibi yürütülebildiği takdirde, Kalkınma Planların da yer alacak politika ve stratejilere de olumlu yansımalarının olacağı, yine hazırlık çalışmaları sırasında DPT Müsteşarlığı'nın yanı sıra Maliye Bakanlığı'nın ilgili birimlerinin ya da uzmanlarının da yol gösterici katkılarının olmasının beklendiği belirtilmiştir.

Hazırlanan Stratejik Planın, Tapu ve Kadastro hizmetlerinin daha kaliteli yürütülmesini sağlayacağı ve bu sürecin Genel Müdürlüğün idari ve mali açıdan kurumsallaşmasına yardımcı olacağı ve yasal düzenlemelere de katkıda bulunacağı belirtilmiştir.

Stratejik Planda belirlenen hedeflerin güçlü bir mali yapı, nitelikli ve nicelikli insan kaynaklarının temini ile gerçekleştirebileceği, Genel Müdürlüğün her düzeydeki yönetici ve personelinin, sürece gerekli düzey ve biçimlerde katılması, yaratıcı düşünce ve önerilerini ortaya koymasının planlama sürecine önemli katkılar sağlayacağı ifade edilmiştir.

2. İÇERİK BAKIMINDAN ANALİZ

2.1.Durum Analizi (Neredeyiz sorusunun cevabı)

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, Kurumun mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunun ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olacak, stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

¹⁹⁵ TKGM Stratejik Plan Hazırlık (2006)
(www.tkgm.gov.tr/tkgm/index.php?page=sayfalar&op=str_plan_hazirlık)

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı ve çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

Tarihi Gelişimi açısından bakıldığında Stratejik Planda, Kurumun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğunun, Kurumun bugüne kadar geçirdiği kritik aşamaların, önemli yapısal dönüşümlerin değerlendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda Kurumun Cumhuriyet Öncesi durumuna yönelik olarak kuruluş ve süreç içerisinde geçirdiği evreler izah edilmiş, Cumhuriyet sonrası dönem içinde aynı şekilde kurumun işleyiş süreci belirtilmiştir.

2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Kurumun mülga 3045 sayılı Teşkilat Kanunundan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespitinin yapıldığı, yine Bölge Müdürlüklerinin hak ve vazifelerinin belirtildiği görülmektedir. *Ancak bu açıklananların güncelliğini yitirmiş olması nedeniyle Kurumun organizasyon yapısının, çalışma usulünün ve iş süreçlerine ilişkin olarak konunun yeniden izahı gerekmektedir. Yine gelişen mevzuat doğrultusunda LİHKAB'a yönelik mevzuatın belirtilmesi ve Kurumun özel sektörle olan ilişkisini düzenleyen hükümlerin de belirtilmesi gereklidir. Yasal yükümlülüklerin ve mevzuat analizinin*

yapılmış olması kurumun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve misyonunun oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Yine bu aşamada kanuni yükümlülükler ile Kurumun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantının yapılması gerekmektedir. Bu aşamada yapılacak faaliyetler ile kanuni yükümlülükler arasındaki bağlantının bir liste halinde belirtilmesi aralarındaki irtibatın sağlanması açısından fayda sağlayacaktır.

Kanuni yükümlülüklerin belirlenmesi ve mevzuat analizi yapılması neticesinde kurumun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenmektedir. Bu kapsamda *Stratejik Planda bu hususa da yer verilmesi ve buna ilişkin bir tablonun oluşturulması fayda sağlayacaktır. Bu durum Kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin irtibatlandırılması ile kurumun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin gözden geçirilmesi açısından da fayda sağlayacaktır.*

Hazırlanan planda Kurumun İnsan Kaynakları açısından da personel durumuna ilişkin olarak Personelin istihdam şekline göre dağılımı, cinsiyet dağılımı, yaş dağılımı ve eğitim durumuna yönelik listeler düzenlenmiştir.

Genel Müdürlüğün merkez ve taşra teşkilatında kullanılan genel bütçe ve döner sermaye kaynaklı donanım envanterleri belirtilmiştir.

2.3. Paydaş analizi

Stratejik Planda yer alan paydaş analizinde ise paydaşları; çalışanlar, müşteriler, temel ortaklar, stratejik ortaklar ve tedarikçiler olarak belirtilmiştir. Yine düzenlenen planda müşteri, ürün-hizmet analizinde arşiv ve bilgi paylaşım hizmetleri, tapu hizmetleri, kadastro hizmetleri, harita ve jeodezi hizmetleri, bilirkişilik, hukuki ve teknik destek hizmetleri olacak şekilde paydaş analizi yapılmıştır.

Ancak, Kurumun etkileşim içinde bulunduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Paydaşlar, kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

2.3.1. İç Paydaşlar:

Kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kurumun çalışanları, yöneticileri ve kurumun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

2.3.2. Dış Paydaşlar:

Kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum dışındaki kişi, grup veya kuruluşlardır. Kurum faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

2.3.3. Müşteriler (Yararlanıcılar):

Kurumun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kuruluşlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların kurum hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

2.3.4. Paydaş analizinin aşamaları

1. Paydaşların tespiti

2. Paydaşların önceliklendirilmesi
3. Paydaşların değerlendirilmesi
4. Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir. Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kurumun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kurumun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kurumun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kurumun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Kurumun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Kurumun paydaşları ayrıntılı olarak ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olarak kurum çalışanları yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir. Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından faydalı olabilecektir. Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bir sonraki aşamada paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve kurulumun faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların önceliklendirilmesi konusunda, belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak hususlar; paydaşın kurumun faaliyetlerini etkileme gücü ile kurumun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir. Paydaşların önceliklendirilmesi konusunda neden paydaş olduğu, paydaş adı, iç dış paydaş ve müşteri analizi ile öncelik kriterlerine göre bir listeleme yapılabilir.

2.3.5. Paydaşların Değerlendirilmesi

Bu konuda önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, kurumun hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın kurumdan beklentileri nelerdir?
- Paydaş, kurumun faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu-olumsuz)
- Paydaşın kurumu etkileme gücü nedir?
- Paydaş, kurumun faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu-olumsuz)

2.3.6. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların kurum hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dahilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?
- Paydaş görüşleri alınırken;
- Mülakat,
- Anket uygulaması,
- Atölye çalışması,
- Toplantı,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kurum üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla

yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir.

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kurumun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kurumun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kurumdan beklentileriniz nelerdir?

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre yukarıdaki sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir.

Kurumun Paydaş analizi çalışmaları kapsamında, iç paydaş analizi ve dış paydaş analizi olmak üzere 2 başlık altında faaliyetlerin yürütüldüğü, İç paydaş analizinde 22 Bölge Müdürlüğü'ne ve 14 Daire Başkanlığı'na 30 soruluk anketin uygulandığı, Dış paydaş analizinde ise 17 sorudan oluşan anket formlarının oluşturulduğu, Stratejik Planlama Ekibi tarafından tespit edilen 75 dış paydaşa bu formların gönderilerek kurum hakkındaki görüş ve önerilerinin alındığı, Dış Paydaşların yaklaşık %80'inden ise geri dönüş olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda hazırlanmış olan Stratejik Plana yönelik paydaşlar hakkında bir çalışmanın yapıldığı anlaşılmaktadır.

2.4. Çevre Analizi

Kurumun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruma avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kurumun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır. Çevre analizinde; kurumu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir.

2.4.1. Çevre Analizinde Temel Etkenler

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler,
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler,

- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler çevre analizini etkileyen etmenler arasında yer almaktadır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planında ise Kurumu etkileyebilecek Politik Faktörlerin, Ekonomik Faktörlerin, Sosyal ve Kültürel Faktörlerin, Teknolojik Faktörlerin, Ekolojik Faktörlerin yer aldığı görülmektedir.

2.5. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır. Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dikkate alınabilecek bazı hususlar aşağıda verilmiştir. Bu hususlarda salt verileri kapsayan, tanımlayıcı bir içerik taşımamalı; verilerin yanı sıra analitik değerlendirmelere ve sonuçlara yer verilmelidir.

Kuruluş içi analizde kullanılabilecek temel yöntemlerden birisi GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

2.5.1. Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar

1 - Kuruluşun Yapısı

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler
- Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemi

2 - Beşeri Kaynaklar

- Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

3 - Kurum Kültürü

- İletişim süreçleri
- Karar alma süreçleri
- Gelenekler ve değerler

4 - Teknoloji

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

5 - Mali Durum

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü
- Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıklarıdır.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planında Kurum İçi Analiz kısmı güçlü alanlar, gelişmeye açık alanlar, fırsatlar ve tehditler olmak üzere dört bölümden oluşacak şekilde düzenlendiği görülmektedir. *Yapılan analize bakıldığında yer alması gereken hususların bulunduğu görülmekle birlikte yenilenen Teşkilat Kanununun da dikkate alınarak güncellenmiş bir kurum içi analizin yapılması gerektiği ihtiyacı görülmektedir. Yani kuruluş yapısına yönelik olarak Kurumun örgüt yapısının bu bölüme alınması, yine birimlerin vazifelerinin 6083 sayılı Teşkilat Kanunu dikkate alınarak tasarlanması gerekmektedir. Bu kapsamda personel durumuna yönelik yapılan belirtmelerin de bu kısımda yer alması gerekmektedir. Yine kurumun genel olarak iş süreçlerine de bu bölümde yer verilmelidir. Kurumun bütçesinin de bu kapsamda yer*

alması gerekmektedir. Kısaca izah edilen tüm bu hususların bu bölümde yer alması gereklidir.

3. MİSYON BİLDİRİMİ

Stratejik Yönetim Sürecinde Geleceğe bakış noktasında Nereye Ulaşmak İstiyoruz? sorusuna Kurumun Misyon ve İlkeleri bu kapsamda kuruluşun var oluş gerekçesi, temel ilkeleri yer alır, yine Vizyon konusunda arzu edilen gelecekte bahsedilir, Amaçlar ve Hedefler konusunda ise orta vadede ulaşılabilecek amaçlar ile spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler yer almaktadır.

Misyon bir kurumun varlık sebebidir; kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimi, kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon bildirimi kurumun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kurumun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.
- **Misyon Bildirimi için Cevaplanması Gereken Sorular**
 - Kuruluşun varoluş nedeni nedir?
 - Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
 - Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
 - Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
 - Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Bu kapsamda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Planında yer alan Misyonu yukarıda belirtildiği şekilde **“Taşınmazlara ilişkin mülkiyet bilgilerini devlet güvencesi altında belirlemek, güncellemek ve hizmete sunmak”** olarak belirlenmiştir. *Ancak Kurumun, Kadastro boyutuyla da misyon bildiriminde ele alınması gerekir.*

4. VİZYON BİLDİRİMİ

Vizyon kurumun ideal geleceğini sembolize eder. Kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kurumlarda daha da önemli bir role sahiptir. Vizyon bildirimi kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

1. İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
2. Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
3. Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

1. Kısa ve akılda kalıcıdır.
2. İlham verici ve iddialıdır.
3. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

- Vizyon Bildirimi için Cevaplanması Gereken Sorular

- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluş; çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor?

Bu kapsamda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Planda yer alan Vizyonu yukarıda belirlenen esaslar dahilinde **“Taşınmazlara yönelik politikaları belirleyen ve yöneten lider kurum olmak”** şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda belirlenmiş olan Kurum vizyon bildirimi kısa ve öz olarak görülmektedir.

5. TEMEL DEĞERLER

Temel değerler kurumun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kurumun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kurumun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kurum kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kurumun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

- Kişiler: Kurum çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- Süreçler: Kurumun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kurumun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentilerdir.

- Temel Değerler için Cevaplanması Gereken Sorular

- Kurumun çalışma felsefesi nedir?
- Kurumun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kurumun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün Stratejik Planında Temel Değerler;

- “Geçmişten geleceğe köklü, güvenli ve yaygın hizmet anlayışı
- Sorumluluk bilincine sahip özverili çalışanlar
- Doğru, kaliteli ve hızlı hizmet anlayışı
- Çağın gerektirdiği değişim ve gelişime açıklık

- Kalkınmaya *değer katan*, yatırımların altyapısını oluşturan *öncü* kurum
- Konusunda *referans alınan*” şeklinde belirlenmiştir. Belirlenen temel değerler incelendiğinde yukarıda izah edilen esaslar çerçevesinde belirlendiği görülmektedir.

6. AMAÇLAR

Amaçlar kurumun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kurumun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder.

Amaçların özellikleri:

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

- Amaçların Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular

- Kurum misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kurum orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kurumun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

Bu kapsamda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğüne düzenlenen Stratejik Planda Stratejik Amaçlar beş başlık altında toplanmıştır.

Bunlar;

1. Bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısını geliştirerek ülke genelinde yaygınlaştırmak

2. Harita, tapu ve kadastro verilerinin niteliğini iyileştirerek mekânsal bilgi altyapısının temelini oluşturmak
3. Kurumsal kapasiteyi geliştirmek
4. Tapu kadastro hizmetlerinin kalitesini artırmak ve iyileştirmek
5. Kurumu yeniden yapılandırmak şeklinde belirlenmiştir.

Belirlenen Stratejik Amaçların yukarıda belirlenen esaslar doğrultusunda hazırlandığı görülmektedir.

Stratejik amaçlardan birincisi olan bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısını geliştirerek ülke genelinde yaygınlaştırmayı Stratejik Planda, Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS) kapsamında değerlendirmiştir.

Stratejik amaçlardan ikincisi olan Harita, tapu ve kadastro verilerinin niteliğini iyileştirerek mekansal bilgi altyapısının temelini oluşturmayı Stratejik planda, TAKBİS'e uyum sağlama açısından Coğrafi Bilgi Sistemi Altyapı Kurulumu (KYM-75) Projesi ile ülke çapında alt yapısını hazırlayarak internet üzerinden tüm kullanıcılara sunulacağı belirtilmiştir. Yine bu kapsamda Sabit GPS referans istasyonlarının kurulması (TUSAGA-Aktif) Projesi ile ülkenin her yerinde, ilave iş gücüne ihtiyaç duyulmadan ve günün her saatinde GPS ile ölçüm yapılması hedeflenmiştir.

Stratejik amaçlardan üçüncüsü olan Kurumsal kapasiteyi geliştirmek için modern çalışma standartlarına uygun olarak görevlerini yerine getirmeleri ve sunulan hizmetlerin kalite ve standartlarının yüksek düzeyde verilmesi amacıyla TS EN ISO 9001:2000 standardına uygun olarak kalite yönetim sisteminin kurulması çalışmalarının tamamlanacağı, personelin bilgi beceri ve donanımını arttırmak, etik kültürü ve etik değer ve ilkelerini geliştirmek amacıyla yurt içi ve yurt dışı eğitim, seminer, panel, kongre, kurs gibi faaliyetlere katılımı sağlanılarak vasıflarının artırılması, kariyer uzmanı istihdamı politikasına geçilmesi, denetim ve ödül mekanizmasının etkili ve verimli kullanılmasının sağlanılmasına yönelik çalışmaların yapılacağı, mevzuattaki değişiklikler ile teknolojik gelişmelerin 2014 yılı sonuna kadar tamamlanması, hedeflenen yenileme çalışmalarında karşılaşılan sorunların ulusal ve uluslararası düzeyde tartışılabilmesi ve çözüm önerilerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her yıl kurumca en az bir kongre, panel veya seminer düzenleneceği, çalışan memnuniyetini artırmak, daha hızlı ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla kurum donanım altyapısının en son teknolojiye uygun hale

getirileceği, merkez ve taşra teşkilatının fiziki ortamının iyileştirilmesinin sağlanacağı belirtilmiştir.

Stratejik amaçlardan dördüncüsünün ise Tapu kadastro hizmetlerinin kalitesini artırmak ve iyileştirmek olarak belirlendiği görölmüştür. Bu kapsamda Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla internet üzerinden randevu alma sisteminin kurulması, mevcut pafta ve tapu tahrir defterlerinin elektronik ortamda hizmete sunulması ve kurumla ilgili davalara ilişkin mahkeme kararlarının elektronik ortamda yayınlanmasının sağlanacağı belirtilmiştir. Taşınmaz mallarla ilgili sicil ve belgelerin korunması amacıyla oluşturulan tapu sicil ve kadastro arşivlerinin arşiv yönetmeliği kapsamında iyileştirilmesi, Bölge Müdürlüklerinde restorasyon üniteleri kurularak eskiyen ve yıpranan defter ve belgelerin onarım ve restorasyonunun yapılarak hizmete sunulmasının sağlanacağı belirtilmiştir. Vatandaş memnuniyetini artırmak, vatandaş şikayetlerini daha da azaltmak amacıyla denetim, inceleme ve soruşturma faaliyetlerinin kapsamının genişletileceği ve her yıl müşteri memnuniyeti anketiyle memnuniyet oranının ölçölerek sürekli iyileştirmelerin yapılacağı, 5368 sayılı Kanunla kurulan Lisanslı Büroların periyodik denetimleri yanında teknik hizmetlerin yürütölmesindeki standart ve kalitenin sağlanmasına yönelik eğitim, panel ve etkinliklerin düzenleneceği belirtilmiştir.

Stratejik amaçlardan sonuncusu olan Kurumu yeniden yapılandırmayı ise 3045 sayılı Teşkilat Kanunu değiştirerek merkez ve taşra teşkilatını, günün şartları ve dünya uygulamalarının gözetilerek düzenlemelerin yapılacağı, bilgi birikimi ve tecrübenin paylaşımı kapsamında yurt dışı işbirliklerinin geliştirilmesinin sağlanılacağı belirtilmiştir.

7. HEDEFLER

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçölabilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörölün çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçölabilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.

- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.
- **Hedeflerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular**
 - Hedefler, kurumun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mıdır?
 - Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
 - Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
 - İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
 - Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
 - Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
 - Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Bu kapsamda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünce **1. Stratejik Amaç olan BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ALTYAPISINI GELİŞTİREREK ÜLKE GENELİNDE YAYGINLAŞTIRMA**'ya yönelik üç adet stratejik hedefin belirlendiği görülmüştür. Bunlar;

1. Hedef : 2013 yılı sonuna kadar tamamlanmamış tapu ve kadastro birimlerinin iletişim altyapısını tamamlayarak TAKBİS kapsamında işleme almaya ilişkin TAKBİS tanıtımının yapıldığı, 2005 yılında yapılan pilot uygulamadan bahsedildiği, 2011 yılı sonunda Tapu müdürlüklerinin, 2013 yılı sonunda da Kadastro Müdürlüklerinin tamamının işleme alınacağı belirtilmiş olup bu kapsamda hedefin performans göstergesine ilişkin TAKBİS kapsamında işleme alınması planlanan tapu müdürlüğü ve kadastro müdürlüğü oranı ile iletişim alt yapısının tamamlanmasının planlamasına yönelik tablo hazırlanmıştır.

2. Hedef : Doküman yönetim sistemi uygulamalarını 2011 yılı sonuna kadar taşra birimlerine yaygınlaştırmaya yönelik kurum tarafından üretilen sayısal formattaki belgelerin sayısal olarak üretilmesi, dışarıdan basılı olarak gelen belgelerin ise sisteme ilk giriş noktasında taranarak sayısal formata dönüştürülmesi, bu andan itibaren ise belgenin sistem içerisinde elektronik formatta dolaşmasının sağlanacağı belirtilmiştir. TAKBİS II projesi ile merkez ile taşra birimleri arasında belge iletişiminin bilgisayar ortamında gerçekleştirmesinin yazılım altyapısının tamamlandığı belirtilmiş ve konu hakkında

hedefin gerçekleştirilmesine yönelik performans göstergesine yönelik doküman yönetim sistemi uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ilişkin bir tablo yapılmıştır.

3. Hedef : 2010 yılı sonuna kadar kurumsal verileri ilgili paydaşlara sunma hakkında ise TAKBİS kapsamında kamu kurum ve kuruluşları ile Harita Bilgi Bankası, Kent Bilgi Sistemi, yeşil kart sorgulamaları, mahkemeler, mal varlığı sorgulamaları, doğrudan gelir desteği, çiftçi kayıt sistemi, orman kadastro ve 2/B alanları, askeri yasak bölgeler ile yabancı sahipliğindeki taşınmazlar ve bunların bölgesel dağılımı, yoğunlaşması konularında yapılan protokollerle veri paylaşımının sürdürüleceği, bu sayede hizmetlerin tek çatı altında toplanacağı, mekâna bağlı olmaksızın, elektronik ortamda mülkiyetlerin takip edilebileceği, her türlü sorgulamanın yapılabileceği ve mülkiyete yönelik işlemlerin güvenli bir şekilde gerçekleştirileceği ile veri paylaşım ve doküman yönetim sistemiyle kamu kurum ve kuruluşlarıyla e-devlet kapsamında bilgi paylaşımının yapılacağı belirtilmiştir.

Belirlenen Stratejik hedefe yönelik hazırlanan performans göstergesinde veri paylaşım sisteminin paydaşlara paylaşılmasına yönelik belirlenen plana ilişkin bir tablo hazırlanmıştır.

Yine Stratejik amaçlardan 2.'si olan HARİTA, TAPU VE KADASTRO VERİLERİNİN NİTELİĞİNİ İYİLEŞTİREREK MEKANSAL BİLGİ ALTYAPISININ TEMELİNİ OLUŞTURMAK kapsamında iki adet Stratejik hedefin belirlendiği görülmüş olup, bunlar;

4. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar yenilenecek toplam 8.100.000 parselden kalan 6.665.000 parseli tamamlamaya yönelik 2008 yılında başlanan ve Dünya Bankasından alınan 135 milyon Euro tutarındaki kredi ile yapılan Tapu ve Kadastro Modernizasyon Projesi (TKMP) ile 5 yıl süre içerisinde teknik nedenlerle yetersiz kalan, uygulama niteliğini kaybeden, pafta zemin uyumsuzluğu bulunan, eksikliği görülen 4,1 milyon kadastro parselinin mekansal bilgi sistemlerinin altlığını oluşturacak ve ulusal mekansal veri alt yapısının temelini sağlayacak duruma getirileceği belirtilmiştir. Değişik ölçek, hassasiyet, altlık ve sistemlerde üretilmiş kadastral haritaların proje sonucunda güncel, güvenilir, sorunsuz standardize edilmiş, hukuken geçerli hale getirilmesi ve e-devletin tapu kadastro ayağını oluşturan TAKBİS'e entegre edileceği belirtilmiştir. Kredi bitiminde yenileme çalışmalarına kurum kaynakları ile de devam edileceği, bölge

müdürlüklerinden gelen öncelikli 8.1 milyon parselin yenileme talebinin karşılanacağı belirtilmiştir.

Bu kapsamda hazırlanan performans göstergesine yönelik tabloda Tapu Kadastro Modernizasyon Projesi kapsamında öncelikli yenilenmesi planlanan parsellerin yıllara oranı, yine kurum imkanları kapsamında öncelikle yenilenmesi planlan parsellerin yıllara göre dağılım oranı belirlenmiştir.

5. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar ülke genelinde Coğrafi Bilgi Sistemleri Altyapısını oluşturmaya yönelik olarak 2010 yılı sonuna kadar ülke genelinde mekansal bilgilerin paylaşımına yönelik Coğrafi Bilgi Sistemleri altyapısının oluşturularak bir portalın kurulacağı, Kamu kurum ve kuruluşlarının sorumlu oldukları coğrafi bilgileri ulusal düzeyde teknolojik gelişmelere uygun olarak, portal üzerinden kullanıcılara 2014 yılı sonuna kadar sunacağı, TUSAGA-Aktif (CORS-TR) Sürekli Ölçüm Yapan Sabit GPS İstasyonları Projesi ile harita üretiminde ölçme işlemleri nirengi ve poligon noktasına gerek kalmadan, GPS ile 24 saat ve ülke genelinde gerçek zamanda ölçüm yapılarak Coğrafi Bilgi Sistemleri portalına sürekli veri sağlanacağı belirtilmiştir.

Hedefe yönelik hazırlanmış performans göstergesine ilişkin tabloda yersel yöntemle üretilen mekansal veri üretiminde planlanan TUSAGA-Aktif kullanma oranının yıllara göre dağılımı, coğrafi görüntü altlığının yıllara göre tamamlanmasına ve coğrafi bilgi sistemleri altyapısında yıllara göre portal kurulumunun tamamlanmasına yönelik planlanan oranlar verilmiştir.

Stratejik amaçlardan 3.'sü olan KURUMSAL KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK kapsamında 6 adet Stratejik hedef belirlenmiş olup bunlar;

6. Hedef : Her yıl en az 1 kongre, panel veya seminer düzenleme kapsamında Harita-Tapu ve Kadastro çalışmaları, ülke kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde temel alt yapı olması nedeniyle sürekli olarak ülke gündeminde olduğu, projeler, mevzuat, teknoloji, arşiv ve eğitim konularında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin değerlendirilmesi ile bilgi paylaşımı amacıyla ulusal ve uluslar arası düzeyde her yıl bir kongre, panel veya seminer düzenleneceği belirtilmiştir. Sonuç olarak kurum personelinin yeni gelişmeler konusunda bilgi güncellemesi ve kapasitesinin arttırılmasının sağlanacağı hedeflenmiştir. Bu kapsamda yapılması planlanan ulusal ve uluslar arası panel ve seminer ve kongrelere yönelik performans göstergesine ilişkin tablo hazırlanmıştır.

7. Hedef : 2014 yılına kadar tüm kurum donanım altyapısını en son teknolojiye uygun hale getirmeye yönelik olarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü envanterinde mevcut donanım ve yazılım ürünleri, sistemlerin ülke bütününe yaygınlaşması ile birlikte veri tabanlarındaki veri miktarı ve işlem hacmi de artarak mevcut donanımı zorlar hale geleceği, ayrıca kullanım kolaylığı sağlayan yeni teknolojilerin sisteme adapte edilmesi, sistemin sağlıklı işlemlerini sağlayacağı gibi dünya ile entegrasyonu da kolaylaştıracağı, bu bağlamda kurumun yeni teknoloji bilgisayarlar ve son versiyon yazılımlarla desteklenmesinin hedeflendiği, sisteme gerekli doğru ve güncel veri akışının sağlanması, gereksinim duyulan jeodezik alt yapının kurulması için TUSAGA Aktif uyumlu GNSS cihazları ile fotogrametrik yöntemle harita yapımı amacıyla uçak ve dijital hava kamerası alınmasının da hedeflendiği belirtilmiştir. Kurum personelinin bilgi, beceri ve motivasyonunun artırılmasına yönelik olarak yapılacak eğitimlerde kullanılmak üzere merkez ve bölge müdürlüklerinde video-konferans sistemi ve akıllı sınıfların oluşturulacağı, bu kapsamda yüzyüze eğitim, maliyetlerin azaltılması, zamanın verimli kullanılması, seyahat yorgunluğu gibi nedenlerle çalışanların verimliliğinin azalması, kurumun yaygın teşkilat ağına sahip olması sebepleri bakımından Video Konferans teknolojisinden yararlanılmak suretiyle verimliliklerini arttırabileceği belirtilmiş, bu sayede eğitim alan personel sayısının artacağı eğitim maliyetlerinin ise minimum seviyede kalmasının hedeflendiği öngörülmüştür.

Konuya ilişkin performans göstergesi tablosu düzenlenmiş, tabloda son teknolojiye uygun hale getirilmesi planlanan bilgisayar sayısından, merkezi sistem yazılımlarının güncellenmeye yönelik plandan, TUSAGA-Aktif uyumlu GNSS cihazının kadastro müdürlüklerine teminine yönelik plandan, alınması planlanan uçak ve dijital hava kameralarından, eğitim için temini planlanan ekipman (projeksiyon, internet bağlantılı bilgisayar, ses sistemi) ve video konferans sistemi kurulması planlanan sınıf sayısının bahsedildiği görülmüştür.

8. Hedef : Personelin bilgi, beceri ve motivasyonunun artırılması ile etik kültür, etik değer ve ilkelerinin geliştirilmesine yönelik yurtiçi ve yurtdışı eğitim ve danışmanlık hizmetleri almaya yönelik olarak çalışanların mesleki ve kişisel yeterliliği, Genel Müdürlük hedeflerinin gerçekleşmesinin vazgeçilmez unsuru olduğu, çalışanların kişisel, mesleki ve etik kültürünün gelişimi, sürekli ve nitelikli eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ile sağlanacağı, bu eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, Genel Müdürlük amaç ve hedeflerine ulaşılması için gerekli olduğu belirtilmiştir. Personelin mesleki,

kişisel ve etik kültür ile etik değer ve ilkeler açısından gelişimlerini sağlamaya yönelik düzenlenen yurt içi ve dışı eğitimlerle her alanda bilgilerinin sürekli güncel kalması ile görevlerini yerine getirirken daha hızlı ve etkin olmalarının sağlanacağı, Kurum projelerinin maddi büyüklüklerinin yanı sıra meslekle ilgili uluslar arası alanda da dikkatle takip edildiği, bu açıdan yurt dışında projelerin tanıtımı, gelen yabancı misyonların bilgilendirilmesi, uluslararası alanda çalışmaların yansıtılabilmesi açısından yabancı dil eğitiminin büyük önem arz ettiği belirtilmiştir. Osmanlı döneminden beri korunan ve o gün için Osmanlı coğrafyası içinde kalan şu an bağımsızlığını kazanmış 25 ülkenin tarihi ve stratejik öneme haiz taşınmaz mal kayıtlarının bilinmesi açısından dilimize çevrilmesinin gerektiği, bu sebeple Osmanlıca bilen kalifiye personel ihtiyacını karşılamak için personele eğitim verilmesi gerektiği, bu kapsamda yapılan faaliyetlerin kurumsal gelişimin artmasını da sağlayacağı belirtilmiştir.

Bu kapsamda hazırlanan performans göstergesine yönelik hazırlanan plana ilişkin tabloda: yabancı dil eğitimi alması planlanan personel sayısı, yurtdışı ve yurtiçi eğitimlere katılması planlanan personel sayısı, hizmet içi mesleki eğitimlere katılması planlanan personel sayısı, Osmanlıca eğitim alması planlanan personel sayısı, Kalite yönetim sistemini de içine alacak şekilde Sürekli kurumsal gelişim projesi kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalarının tamamlanması ve Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi Kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan çalışmaların yaygınlaştırılacağı bölge sayısı belirtilmiştir.

9. Hedef : Çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmaya yönelik olarak Uygulanan stratejilerin ne kadar iyi olursa olsun günümüz yönetim anlayışında kurumsal gelişimi sağlamada alınan kararların, çalışanların ve müşterilerin memnuniyet seviyesi birbirine paralel ve eşit olmadığı sürece, memnuniyet seviyesi düşük olan personelin, memnun olanları da olumsuz etkileyeceği belirtilmiş olup, bu nedenle personelin memnuniyet düzeyini tesbit etmek için öncelikle ölçme yöntemini belirlemek, kriterlerini oluşturmak, net değerlendirme yapmak, daha sonra da belirlenen yöntem doğrultusunda çalışan memnuniyetini araştırarak analiz etmek, yapılan anket sonuçlarını yönetim ve ilgili taraflarla paylaşarak mümkün olan çözümlerin üretilmesi hedeflenmiştir. 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede 24.07.2008 tarih ve 5793 sayılı Kanunla yapılan yasal düzenlemeler ile bir bölümü tamamlanan özlük haklarının iyileştirilmesi amacıyla sürdürülen çalışmaların devam ettirileceği, ayrıca; olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen personellerden 2007 yılında

360 kişi, 2008 yılında 537 kişinin ödüllendirildiği, bu sistemin ileriki yıllarda da performans göstergeleri doğrultusunda sürdürüleceği belirtilmiştir. Kurum personelinin memnuniyetinin artmasına yönelik olarak, OCAK-2008 tarihinde 955 kişiye uygulanan ankete, 660 kişinin katıldığı %70 lik bir katılımın sağlandığı belirtilmiştir. Ankette 26 soruya cevap verilmesi istenilmiş ve yapılan anket sonuçlarından 3 tanesine Stratejik planda yer verildiği görölmüştür. Bu sayede iş süreçleri ve sunulan hizmetlerin etkin, etkili, ekonomik ve verimli olmasının da sağlanmasının kolaylaşacağı belirtilmiştir.

Stratejik planda yer verilen anketlerden 1.'sinde Kurum ve birim yöneticileriniz ile olan mevcut iletişimden memnun musunuz? Sorusuna %22 evet, %27 hayır ve %51 oranla da kısmen cevabı verilmiştir. Yine Kurumsal gelişmeye yönelik çalışmalar yapıldığına dair gözlemleriniz var mı? Sorusuna ise %23 evet, %42 hayır ve %35 lik kısmı ise kısmen cevabını verdiği ve Kurumumuzda düzenlenen sosyal etkinlikleri yeterli buluyor musunuz? Sorusuna %12 evet, %68 hayır ve %20'lik kısmı da kısmen yanıtını verdiği belirtilmiştir.

Belirlenen Stratejik hedefe yönelik performans göstergesine ilişkin tabloda, ödüllendirme yapılması planlanan personelin yıllara dağılım oranı, çalışan memnuniyeti anketi kapsamında her soruya verilen cevabın olumlu yönde bir önceki yıla göre artışına yönelik planlanan oranın ve özlük, ücret ve sosyal hakların iyileştirilmesine yönelik yapılması planlanan yasal düzenlemelerin tamamlanmasına ilişkin oranlar belirtilmiştir.

10. Hedef : Merkez ve taşra teşkilatının mevcut fiziki yapısını iyileştirmeye yönelik olarak Merkez ve taşra teşkilatı hizmet binalarının konumlarının, çalışma biçim ve yoğunluklarına göre gözden geçirileceği, ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli yenileme, onarım ve iyileştirme çalışmaları ve fiziksel düzenlemelerin yapılacağı belirtilmiştir. Fiziki yapının iyileştirilmesi kapsamında; Kadastro yenilemesi tamamlanan, TAKBİS'e entegre, kadastro ve tapu sicil bilgileri mevcut olan, kadastro ve tapu müdürlükleri aynı ofis içerisinde bulunan 3 adet örnek model ofisin yapılacağı belirtilmiştir. Model ofis, hizmet sunumunu optimize edecek şekilde tasarlanacağı, bu model ofisler TKGM'nin ilerleyen yıllarda yenileyeceği ofisler için örnek teşkil edeceği belirtilmiştir.

Hedefe ilişkin hazırlanan performans göstergesine ilişkin tabloda yapılması planlanan merkez ve ek hizmet binalarının yıllara göre iyileştirme oranı, yine bu kapsamda taşra teşkilatı binalarının yenileme ve iyileştirme oranı, yapılması planlanan

model ofis sayısı, yıllara göre iyileştirilmesi planlanan merkez ve taşra teşkilatı lojman oranları, planlanan örnek müdürlük oranı belirtilmiştir.

11. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar nitelikli personel sayısını artırmak üzere kariyer uzmanı istihdamına geçerek kurum personelinin %15'ine yaygınlaştırmaya yönelik olarak Genel Müdürlük personel istihdamı konusunda hizmetin özelliğine uygun, yeterli sayıda nitelikli personel istihdamının bu güne kadar sağlanamadığı, mevcut istihdam durumu ile eğitim durumu değerlendirildiğinde Genel Müdürlüğün asli ve sürekli fonksiyonlarını daha iyi yürütmek üzere, meslekle ilgili asgari yüksekokul mezunu personel ile mesleki kariyer uzmanı personel istihdamının faydalı olacağının düşünüldüğü, 5436 sayılı Kanununun geçici 2. maddesi ve 5628 sayılı Kanunun 5. maddesi ile kurumda 6 adet kariyer uzmanı kapsamında Mali Hizmetler Uzmanın bulunduğu, bu bağlamda gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasının da amaçlandığı belirtilmiştir

Bu kapsamda hazırlanmış performans göstergesine ilişkin tabloda yıllara göre planlanan kariyer istihdamının kurum personeline yaygınlaştırma oranı verilmiştir.

Stratejik amaçlardan 4.'sü olan TAPU KADASTRO HİZMETLERİNİN KALİTESİNİ ARTIRMAK VE İYİLEŞTİRME'ye yönelik 5 adet stratejik hedefin belirlendiği görülmüştür. Bunlar;

12. Hedef : Müşteri memnuniyet oranını bir önceki yıla göre %2 artırmaya yönelik olarak, kurumda yapılan tüm çalışmaların amacının gayrimenkul hizmetlerinden yararlananlara doğru, güvenilir, güncel ve daha hızlı hizmetin sunulması olduğu, bu amaçla ölçme yöntemleri ve değerlendirme kriterlerinin oluşturularak katılımcı yöntemler doğrultusunda müşteri memnuniyet anketlerinin yapılacağı, değerlendirilerek beklentilerin müşterilere göre önem derecesinin saptanacağı, bu kapsamda 2009 yılı içerisinde müşteri memnuniyeti anketi çalışmalarına başlanacağı, yapılacak anketler sonucunda müşterilerin karşılanan veya karşılanmayan beklentilerine göre müşteri memnuniyet oranının artırılmasının hedeflendiği belirtilmiştir.

Bu kapsamda yapılan performans göstergesine ilişkin tabloda Anket sonrası müşteri memnuniyetinin artışına yönelik plan yapılmıştır.

13. Hedef : Elektronik ortamda hizmet sunumunu artırmaya ilişkin olarak tüm Tapu ve Kadastro Müdürlüklerinde internet üzerinden randevu alınacağı, gerekli evrak ve işlem sürelerinin görünmesinin sağlanacağı, işlemlerin planlı bir şekilde

sonuçlanacağı belirtilmiştir. Mevzuat çerçevesinde yayınlanan genelgelerin, açılan ve sonuçlanan davalar ile emsal teşkil eden kararların internet sayfasında yayınlanarak personelin ve vatandaşların gereksiz dava açarak mahkemeler ve kurum açısından zaman ve işgücü kaybının önleneyeceği belirtilmiştir.

Hedefin performans göstergesine yönelik hazırlanan tabloda, İnternet üzerinden randevu alma sisteminin tapu ve kadastro müdürlüklerine kurulmasına yönelik yıllara göre planlama, Elektronik ortama aktarılması planlanan mevcut paftaların yıllara göre oranı, yıllara göre sunulması ve üretilmesi planlanan pafta oranı, Taraf olunan davalarla ilgili mahkeme kararlarının web sitesinde yayınlanma ve güncellenmesine yönelik planlama yer almaktadır.

14. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar merkez ve taşra arşivini iyileştirmeye yönelik olarak Merkez ve taşra arşivlerinde standartlara uygun olmadığı tespit edilen birim arşivlerinin standart hale getirilmesi, yıpranmış arşiv belgelerinin kurulacak olan onarım ünitelerince restorasyonunun yapılarak sağlıklı ortamlarda muhafaza edilmesinin sağlanacağı hedeflenmiştir. Ayrıca taşra birimlerinde Osmanlıca arşiv belgelerinin envanter çalışmalarının yapılması bunların içinden restorasyona ihtiyacı bulunan ve arşiv değeri taşıyan belgelerin tespit edileceği, onarılacağı ve dijital ortamlara aktarılacağı belirtilmiştir.

Hedefin performans göstergelerine ilişkin tabloda, Arşivlerin standartlara uygun hale getirilmesi planlanan toplam tapu ve kadastro müdürlükleri, kadastro şeflikleri oranı, Merkez arşivindeki onarım ve restorasyonu tamamlanması planlanan yıpranmış arşiv belgesi oranı, belge onarım ünitesi kurulması planlanan bölge müdürlüğü sayısı, Envanter çalışmalarının tamamlanması planlanan Osmanlıca arşiv belgesi oranı belirtilmiştir.

15. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar denetim, inceleme ve soruşturma faaliyetlerinin kapsamını genişletmeye yönelik olarak Genel Müdürlüğün amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını sağlamak amacıyla planlı olarak denetim, inceleme ve soruşturma faaliyetlerinin yürütüleceği, bu faaliyetlerin kapsamının genişletilerek, denetimde verimliliğin ve etkinliliğin artırılmasına çalışılacağı belirtilmiştir. Bu amaçla özel denetim faaliyetleri kapsamında denetlenen ünite sayısının 2014 yılı sonuna kadar %5 arttırılacağı ve müfettişlerce incelenmesi ve soruşturulması gereken bütün şikâyetlerin inceleme ve soruşturmasının Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yerine getirileceği belirtilmiştir. Yine en az her 5

yılda bir her birimin denetlenmesinin hedeflendiği, 2014 yılı sonuna kadar da teşkilatın tüm birimlerinin denetleneceği belirtilmiştir.

Hedefin performans göstergelerine yönelik tabloya bakıldığında, özel denetim faaliyeti kapsamında yıllık denetlenmesi planlanan müdürlük oranı, yıllara göre teftişi tamamlanması planlanan taşra teşkilatı oranı, inceleme ve soruşturma gerektiren şikayetlerin müfettişlerce gerçekleştirilmesine yönelik planlar belirtilmiştir.

16. Hedef : Lisanslı büroların hizmetlerinde kalite devamlılığını sağlama açısından Lisanslı Harita Kadastro Mühendisleri ve büroları hakkında yönetmeliğin 44 üncü maddesi kapsamında Lisanslı büroların her yıl en az bir kez denetiminin yapılacağı, yönetmeliğin 24 üncü maddesi gereğince de Lisanslı büro kurmaya hak kazananlara idare tarafından, kadastro teknik hizmetleri ile tapu ve kadastro mevzuatı konularında en az iki hafta süreli zorunlu eğitim verilmesinin sağlanacağı hedeflenmiştir. Hedefin performans göstergesine yönelik tabloya bakıldığında, Lisanslı büroların planlanan periyodik denetlenme oranının, düzenlenmesi planlanan eğitim, panel vb etkinliklerin sayısının, eğitimler sonucu kalitedeki artış oranının hedeflendiği görülmektedir.

Stratejik amaçlardan 5.'si olan KURUMU YENİDEN YAPILANDIRMAya yönelik 3 adet Stratejik hedefin belirlendiği görülmüştür. Bunlar;

17. Hedef : 2014 yılı sonuna kadar taşra teşkilatında birleştirme veya bölünme işlemlerini yapma bakımından yapılacak düzenlemeyle, kadastro müdürlüklerinin sayısının 130'a düşürülmesi, Tapu Müdürlüklerinin'de yevmiye sayısı 500'ün altında olan Müdürlüklerin yetkilendirilerek en yakın birime bağlanması, 1.000 yevmiyenin altındaki Müdürlüklerin Şefliklere dönüştürülmesi, 15.000 yevmiyenin üstündeki Müdürlüklerin ise bölünmesinin hedeflendiği, bu yöntemle kurum bütçesinden yapılacak harcamaların azaltılacağı hedeflendiği görülmektedir.

Hedefin performans göstergesine ilişkin tabloya bakıldığında, birleştirme yapılacak kadastro müdürlüklerinin yıllara göre oranının planlandığı yine işlem sayısına göre birleştirme veya bölme işlemi yapılması planlanan tapu müdürlüklerinin yıllara göre oranının yapıldığı görülmektedir.

18. Hedef : Teşkilat Yasası'nın değişmesi kapsamında mevcut mevzuatı 2011 yılına kadar düzenlenmesine yönelik Kamu Reformu Temel Kanunu Tasarısı çerçevesinde Kurumun teşkilat yapısını oluşturacak Teşkilat Kanunu Tasarısının Başbakanlık tarafından oluşturulan komisyonca Kanun Tasarısı hazırlanarak

Başbakanlığa gönderildiği ancak, yeniden değerlendirilmek üzere kuruma iade edildiği, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme Genel Müdürlüğü ile görüşmelerin devam ettiği belirtilmiştir. Ancak yenilenen Teşkilat Kanunu yürürlüğe girmiş bulunmaktadır. Hedefin performans göstergesine ilişkin tabloda ise yasal düzenlemenin tamamlanmasına ilişkin plan gösterilmiştir.

19. Hedef : Yurtdışı ilişkilerini geliştirmek amacıyla eşdeğer kurumlarla işbirliği yapma açısından ülke kadastro çalışmalarından elde edilen bilgi birikimi ve tecrübeye ihtiyaç duyan Türk Cumhuriyetleri, Demokratik Kongo Cumhuriyeti, Senegal, Zimbabwe gibi ülkelere kadastro çalışmalarında yardımcı olmak amacıyla Dışişleri Bakanlığı kanalıyla ortak projelerin uygulanmasının planlandığı belirtilmiştir. Hedefin performans göstergesine ilişkin tabloda ise yıllara göre işbirliği yapılması planlanan ülke sayısı belirtilmiştir.

Yapılan Stratejik Planda her bir Stratejik hedefin Kurumun hangi birimleri ile ilgili olduğunun belirtildiği bu kapsamda bir nevi birimlere Planlanan hedef ve amaçlara yönelik sorumluluk yüklendiği görülmektedir. Yine belirlenen Stratejik amaç ve hedefler konusunda her bir hedef hakkında bir performans göstergesinin bulunduğu, bu hedefin yıllara göre gerçekleştirilmesine yönelik bir oranın hedeflendiği yine ilgili birimlerle ilişkilendirildiği bir tablo Stratejik Planda yer almaktadır.

Ülkemizin Dokuzuncu Kalkınma Planında yer alan ekonomik ve sosyal gelişme eksenlerine yönelik hedefler hakkında Kurum Stratejik Amaç ve hedeflerinin ilişkilendirildiği bir tablo yer almaktadır.

Yine her bir Stratejik amaç ve hedef hakkında kurum bütçesi ile ilişkilendirilmesinin yapıldığı, bu kapsamda kaynak olarak genel bütçe, döner sermaye, dünya bankası, personel maliyeti ve genel yönetim giderleri konusunda bir irtibatlandırmanın yapıldığı görülmektedir.

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planının hazırlanması yararlı olacaktır. Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda yapılacak çalışmaların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve projelerden hangi birimlerin sorumlu olduğu, ne kadar sürede bunları gerçekleştirecekleri ve bu kapsamda ne kadar kaynak kullanacakları belirlenmiştir. Ayrıca, hedeflerin belirlenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini saptamak için performans göstergeleri oluşturulurken ilgili verilerin düzenli olarak toplanacağı ve değerlendirileceği göz önüne alınarak objektif ve ölçülebilir göstergeler belirlenmesine özellikle dikkat edilmiştir.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler halihazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir.

Stratejik Plan'ın izleme ve değerlendirmesi için yürütülmesi gereken faaliyetler, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda kurulacak olan Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Ekibi tarafından gerçekleştirilecektir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri Stratejik Plan'da belirtilen performans göstergeleri dikkate alınarak yapılacaktır.

Sorumlu birimler tarafından yürütülecek faaliyet ve projelerin geri bildirimi üç ayda bir raporlanarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na gönderilecektir. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Ekibi, raporları değerlendirerek yürütülen faaliyet ve projelerin o yılki bütçeyle uyumunu ve elde edilen sonuçların Stratejik Plan'da belirlenen hedef ve amaçlarla ne derece örtüştüğünü rapor halinde üst yöneticinin bilgisine sunacaktır. Üst yönetici, bu sonuçları ülke ve dünyadaki gelişmeler ışığında değerlendirerek, varsa gerekli değişiklik kararlarını ilgili birimlere bildirecektir. Ayrıca, Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Ekibi bu 3 aylık dönemler dışında da gerektiği durumlarda toplantılar yaparak birimlerden hedeflere ilişkin performans gösterge sonuçlarını isteyebilecektir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonunda Stratejik Plan'da hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmış olacaktır. Yapılacak olan değerlendirme ve karşılaştırmalar, kurum faaliyet ve projelerinin sürekli olarak iyileştirilmesine ve çalışanlarda hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi başlıklı 7. maddesinin 2. fıkrasına göre: Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebileceği, Güncelleştirmenin, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişiklikler olacağı belirtilmiştir. 3. fıkrasında ise “Ayrıca;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,”

4. fıkrasında ise “Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

5. fıkrasında ise “Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.” Hükmündedir.

Anılan kanun hükümleri doğrultusunda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planının değişen mevzuat ve yönetim doğrultusunda güncellenmesi ihtiyacının doğduğu görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DAHA İYİ VE GERÇEKÇİ STRATEJİK PLANLAMA İÇİN YAPILMASI GEREKENLERİN BELİRLENMESİ

1- Makro düzeydeki plan ve programların kurum düzeyindeki stratejilere dönüştürülmesi arasında bağlantı eksikliği:

DPT'nin yayınlamış olduğu “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları istenmektedir. Amaçlar arasında karşılıklı bir ilişki ve bağımlılığın olması etkin bir planlama için önem teşkil etmektedir. Bu sebeple tüm alt düzeydeki amaçlar, daha üst düzeydeki amaçlarla uyum içinde ve birbirlerini destekler olmalıdır. Aksi takdirde kurumun kendisi için uygun bir yol benimsememesi ve bütünü gözden kaçırabilme ihtimali bulunmaktadır.

Bu açıdan kalkınma planları ve kurumsal planlar arasında bağlantıların kurulması önem arz etmektedir. Bu kapsamda Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünce hazırlanmış olan Stratejik Planda sadece Dokuzuncu Kalkınma Planı ile bağlantısının sağlanmasına yönelik bir tablonun hazırlandığı görülmüş, ulusal düzeyde hazırlanmış diğer planlar arasında bağlantıların sağlanması makro düzeyde uyum açısından fayda sağlayacaktır.

2- Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılımın sağlanamaması (Üst yönetimde stratejik bilinç):

Stratejik planlama gibi çalışmaların kanun nezdinde uygulama alanı bulabilmesi, bir ihtiyaçtan dolayı uygulanmasından daha ziyade mevzuatın gereği olarak algılanmasındadır. Bu sebeple bu tür çalışmalar uygulama esnasında idare açısından bir öncelik oluşturmamakta, sadece hazırlanmış bir metin anlamı şeklinde muamele görebilmektedir. DPT, bu konunun önemini stratejik planlamanın salt bir belge olmadığını, planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerektiğini, asıl olanın stratejik plan belgesi olmadığı, stratejik planlama sürecinin daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple idarece yürütülen faaliyetlerin Planlama doğrultusunda yürütülmesi gerekir. İdari iş ve işlemlerde Planlamadan bahsedilmesi gerekir.

Aynı zamanda stratejik planlama, girdi odaklı değil; çıktı odaklı, günü kurtarma değil; geleceği planlama, ben yaptım oldu değil; birlikte karar alma gibi temel paradigma değişimini de getirmektedir. Böyle bir değişimde stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için üst yönetimin stratejik düşünme ile planlamanın önemine ve

yararına inanması ve bu konuda kararlılığını net olarak ortaya koyması gerekmektedir. Çünkü teşkilatta üst yönetimin konuya ilişkin inancı ve tam bir desteği olmadığı takdirde stratejik yönetimi uygulamak etkili ve verimli bir sonuç vermeyecek ve stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır.

DPT’de yayınlamış olduğu kılavuzda, stratejik planlamanın özelliklerinden biri olarak katılımcı bir yaklaşım olduğunu belirtmekte ve planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından her aşamada desteklenmesi, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermesi, kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılması ve stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşması ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamasının gerektiği de belirtilmektedir. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası, desteği ve en önemlisi planı sahiplenmesi olmaksızın, stratejik planlamanın başarıya ulaşamayacağını da ifade edilmektedir.

Bu bakımdan stratejik yönetimin başında kurum ya da örgüt içi ve dışındaki önemli karar mekanizmasında olan kişi veya kuruluşların stratejik planlama konusunda ikna edilmeleri ve üst düzeyde katılımın sağlanması gerekliliğinin belirtilmesi gelmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce planlamadan sorumlu kişi veya gruplar ile önemli karar vericilerin (kurum içi ve dışında) kimler olduğunun saptanması, bu bireylerle diyaloga geçilmeli ve stratejik planlama konusunda bu bireylerin ciddi bir biçimde ikna edilmesi ve desteklerinin alınması gerekmektedir.

Diğer taraftan stratejik yönetim temelde, amaçlar oluşturma ve kaynakları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme süreci olduğuna göre; örgütün en önemli kaynağı olan personelin belirlenen teşkilat amaçlarını bilmemesi ve benimsenmemesi durumunda kurumun vizyon, strateji ve misyonu örgütün ortak değeri ve amacı haline gelemeyecektir. Bu noktada örgüt ile örgüt çalışanlarının amaçlarının mümkün olan en yüksek düzeyde benzerlik taşıması veya aynılaştırılması gerekmektedir. Etkili bir motivasyon, tüm çalışanların amaçların belirlenmesinde görev almaları ve bilgilendirme işlemi ile örgüt çalışanları, kişisel amaçlarını büyük ölçüde kurumun genel amaçları ile uyumlu hale getirmek durumunda kalacaktır. Bu da personelin stratejik amaç ve hedefler ile vizyon ve misyonu sahiplenmesine olanaklı kılacaktır.

3- Stratejik planlama ekibinde yer alan personelin uzmanlık alanlarının farklılık göstermemesi:

Stratejik planlama ekibinde, yönetici veya yönetici olmayan bütün çalışanlar ve danışmanlar ile diğer uzmanlar görev alabilmektedir. Bu açıdan planlamayı başlatan kişi veya grup ile etkili karar merkezinde bulunanlar bir araya gelip örgüt içi veya dışından kimlerin planlama sürecine katılabileceklerini saptamaları gereklidir.

Ancak, stratejik planlama sürecinin bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan stratejist planlama ekibinde; çalışmalara gönüllü olarak katılan (stratejik bilinç), görev yaptığı birimi temsil edebilen, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip, farklı kademelerdeki yöneticilerden oluşan, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır. Böylece farklı bölümler, farklı bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olacaktır.

Aynı zamanda böyle bir yapılanma çalışmaların farklı görüş açıları ile değerlendirilmesine ve tek bir açıdan bakıldığında ortaya çıkabilecek eksikliklerin daha ortaya çıkmadan giderilmesine imkân verecektir. Bu bakımdan stratejik planlama hazırlık çalışmalarının ana ve alt süreçlerinde hangi alanlarda uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulduğuna karar verilmeli ve stratejist grubu bu hususlar dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Ayrıca Stratejik planlama ekibi üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkânsız hale getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir.

4- Stratejik yönetim kavramı yerine stratejik planlama kavramının kullanılması (Stratejik uyumun sağlanması) ve Genel olarak:

DPT tarafından hazırlanan ve kamu kurumlarında stratejik planlama çalışmalarına kılavuzluk etmesi beklenen çalışma olumlu ve kolay anlaşılabilir bir formatta hazırlanmıştır. Anlaşılabilir bir format olmasına karşın dikkat edilmesi gereken en önemli husus stratejik yönetim kavramı yerine daha dar kapsamlı stratejik planlama kavramının kullanılmasıdır. Çünkü stratejik planlama kavramı uygulanan örgüt içerisinde sadece dış ve iç çevre analizleri, misyon, vizyon, amaç ve hedefler üzerine yoğunlaşmakta,

stratejinin uygulanması aşamasındaki örgüt yapısının, kültürünün, insan kaynaklarının, yönetim biçimlerinin belirlenen stratejilere göre şekillendirilmesini göz ardı etmektedir. Bu bakımdan yapılan çalışma stratejik planlama olarak algılanmalı ve stratejilerin uygulanması safhasında gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Bu safhada uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, kurumun sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini uygulamaya devam eder. Eğer uygulanacak olan stratejilerde değişiklik yapılmışsa veya ilk defa stratejik plan uygulanacaksa kurum içinde her kademede pek çok karar yeniden gözden geçirilmeli ve bunun sonucu olarak birbirine bağımlı olan birçok alanda değişiklik yapılmalıdır. Ancak bu değişiklik, kurumun tamamının değişmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Burada vurgulanmak istenen husus, seçilen stratejilerin başarısının kurumun mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, kültürü, politikaları ve yönetim sistemleriyle etkileşim içinde olduğudur. Bu nedenle kurum içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi kurum içerisinde yer alan tüm alt sistemlerin bir bütün olarak onu desteklemesine, asgari bir uyum içerisinde olmasına bağlıdır.

Bu unsurların başında örgüt yapısının belirlenen stratejilere göre yeniden yapılanması gelmekte, ancak bu yapılanma stratejik yapılanma çalışmalarının başlamasından önce norm kadro çalışması ile gerçekleştirilmektedir. Burada norm kadroda belirtilen yapı çevrede meydana gelen değişimler ve belirlenen stratejiler dikkate alınarak gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir.

Kurumun geleceği ile ilgili yapılan planlama çalışmalarında doğrudan üst yönetim ile iletişim içerisinde olunmasına ve üst yönetici tarafından verilecek yetkinin daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkan sağlayacağı gibi planlama sonucunda istenilen düzeyde çıktılar elde edilmesine imkan verecektir. Aksi takdirde hareket kabiliyeti kısıtlanmaktadır.

Diğer taraftan kurumun sahip olduğu örgüt kültürü stratejiyi izlemeli ve örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi kadar bilinçli olarak değiştirilmesi konusu da önem taşımaktadır. Çünkü karar alma durumunda olan kişi ve organların alacakları kararlar, bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışlar ışığında şekillenmekte ve bu değer, norm ve davranışlar örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün stratejiye uygun olarak oluşturulması için her şeyden önce örgüt üyelerinin

paylaştığı ortak değer, norm ve inançlar belirlenmeli diğer taraftan uygulanmak istenen stratejinin gerektirdiği ortak değer, norm ve inançlarda belirlenmelidir. Daha sonra ise mevcut örgüt kültürü ile ideal örgüt kültürü karşılaştırılarak, mümkün olan değişiklikler yapılmalıdır.

DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim sürecinin kamu sektöründe başarıya ulaşması, hükümetlerin amaç ve hedeflere ulaşma konusunda göstereceği kararlılık ile stratejik planlarda belirtilen performans hedefleri çerçevesinde sorumluluğun oluşturularak hesap verilebilirlik ve performans denetiminin işletilmesi sayesinde etkili olacağı anlaşılmaktadır.

Ülkemizde de, kamu yönetiminin işleyişindeki sorunlar kamu hizmetlerinin kalitesinin beklentileri karşılamaktan uzak olmasına ek olarak yaşanan ekonomik istikrarsızlık ve devamlı artan kamu açıkları mali disiplin sağlanarak kaynakların öncelik verilen alanlara aktarılmasını ve bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasının sağlanmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede 2000’li yılların başında Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanması gündeme gelmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, kurumların gelecekte karşılaştıkları tehditleri en aza indirerek yahut söz konusu bu tehditleri fırsata çevirebilme etkinliğinin ölçülmesini sağlayarak kurumların güçlü ve zayıf noktalarını belirlemek ve bu şekilde fırsatları geliştirerek tehditleri güçlü noktalara çevirmek , aynı şekilde tehditlerin ise zayıf noktalara dönüşmemesi ya da bu zayıf noktaların fırsata ve güçlü noktalara dönüştürülmesinin sağlanması için alt faaliyet raporlarının tanzim edilerek kurumların gelecekte olmak istedikleri konumu ortaya koyabilmek için kullanabilecekleri en etkin yol olmak iddiasındadır.

Başarılı olup olmadığını söyleyebilmek için zamanın erken olduğu değerlendirilmektedir

KAYNAKÇA

- 1- AKTEL, M., MEMİŞOĞLU, D., “Yerel Yönetim Reformlarının Başarısızlık Nedenleri”, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar, (Edit. Hüseyin ÖZGÜR, Muhammet KÖSECİK), Nobel Yayınları, Ankara - 2005
- 2- ASLANER, A., Kamu İdaresinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları, İnternet erişimi: <http://www.icisleri.gov.tr_icisleriTurkIdareDergisi>, 2007
- 3- Aykaç, Burhan, (1999), insan kaynakları Yönetimi ve insan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayınları
- 4- AYTEPE, Turgay. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008
- 5- BAĞDİĞEN Muhlis “ Stratejik Planlamaya dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler” Nobel Yayınları, ANKARA – 2007
- 6- Becerikli, Sema Yıldırım, (2000), “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda işletmeler için Yeni Bir Açılım”, Amme idaresi Dergisi Sayı 33/3,
- 7- Bircan, İsmail, (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi* 42.Yıl Özel Sayı,
- 8- Bryson, J. M. (2004) strategic planning for public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strenhening and Sustining Organizationel Achievement, 3erd Edition, Jossey-Bass, San Frandsco, CA (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim- Prof. Güven Murat, Doç. Dr. Muhlis Bağdigen-Gazi Kitabevi 2008-Ankara)
- 9- Can, Tacettin, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama”, (Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1996)
- 10- CANBAY, Şemsi Kamile Yüksek Lisans tezi “Kamuda Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim”
- 11- ÇOĞURCU, Cemalettin “Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler” konulu makale 2010 - ANKARA
- 12- Çevik, H.Hüseyin ve Turkut Göksu, (2000), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Olusturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi”, Türk idare Dergisi Sayı 428,
- 13- Çevik, H.Hüseyin,(2001), “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, S.Güney (Editör), Yönetim ve Organizasyon içinde, Ankara: Nobel Yayınları
- 14- ÇUHADAR, 2005. “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

- 15-DİNÇER, N., ERSOY, T., Mehtap Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması, TODAİE Yayını No:143, Ankara:1974
- 16-DİNÇER Ömer, “Stratejik Yönetim ve işletme Politikası”, Beta Yayınları, 1998-İSTANBUL
- 17-DİNÇER Ö. Ve YILMAZ C. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişim Yönetimi için Yönetimde Değişim TC. Başbakanlık, 2003 - ANKARA
- 18-DPT (1996) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1996-2000, DPT yayınları, ANKARA
- 19-DPT (2001) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 2001-2005, DPT yayınları, ANKARA
- 20-DPT (2003-a) Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, İnternet erişim: [www. dpt.gov.tr/sp/documents/ Sp-Kilavuz2.pdf](http://www.dpt.gov.tr/sp/documents/Sp-Kilavuz2.pdf), 13.03.2006
- 21-DPT (2006-a) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, ANKARA, İnternet erişimi: www. Sp.gov.tr/ documents/ Sp-Kilavuz2.pdf, 09.08.2008
- 22-DPT (2006-b) Kamu Harcama ve kontrol sistemlerinin İyileştirilmesi, Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu ÖİK. No:7, ANKARA
- 23-DPT (2007-a) Orta Vadeli Proğram 2008-2010, 2007/ 12300 Sayılı BKK İnternet erişim: <http://ekutup.dpt.gov.tr/program/200810.pfd>,15.08.2008
- 24-DPT (2007-b) Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1990-1994, DPT yayınları-ANKARA
- 25-DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979–1983), DPT Yayın No: 1664, Ankara:1979
- 26-DPT, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, No: 1974, Ankara: 1985, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf>, (10.03.2008).
- 27-DPT, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Gelişmeler (1984–1988), DPT Yayın No: 2190, Ankara:1990
- 28-DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996–2000), DPT Yayın ve Temsil Dairesi Başkanlığı, Ankara: 1995
- 29- - DPT, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000,
- 30-DURNA Ufuk, EREN Veysel “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilirliği”, (Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,) – 2002 – ANKARA
- 31-Efil, İ. (2006) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa, Aktüel, İstanbul.

- 32- EKODİALOK Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim İnternet erişim: http://www.ekodialok.com/kamu_yonetimi/kamu_yonetimi_ozel_yonetim.html
- 33- ERDEM A. “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine uygulanabilirliği” Mersin Üniv. SBE (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) - MERSİN
- 34- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2001.
- 35- Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık
- 36- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2002.
- 37- Erkan, Volkan, 2008, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler
- 38- Ertan B. “Kamu Yönetimi Reformu, KKTC örneği”, - 2005
- 39- Ertürk, M. (1998) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta basım yayım dağıtım, İstanbul.
- 40- GENÇ, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. 2. Baskı.: Seçkin Yayıncılık. 2005 – ANKARA
- 41- Gözlükaya, T. (2007) Mahalli İdareler Ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Üniv. SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli
- 42- GÜL, H., AKTEL, M., “Tarihsel Bir Bakış Açısıyla Kamu ve Yerel Yönetimler Reformu”, Yerel Yönetimler Kongresi, Düünden Bugüne Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bildiriler Kitabı, Biga Çanakkale: Aralık-2004
- 43- GÜNER, Sinan,(2005), “ Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, Türk İdare Dergisi Sayı 446,
- 44- Işıl, B., Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1965
- 45- KALAĞAN, Gökhan. Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisinde Yeniden Yapılanma ve Yönetimsel Reform Çalışmaları, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Y.2010, C.2, S.1
- 46- KAMUSEN (Türkiye Kamu Çalışanları Sendikaları Konfederasyonu Genel Merkezi), Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı’na ilişkin Türkiye Kamu – Sen’in Görüşleri, KAMUSEN, 2004- Ankara.
- 47- KANTARCIOĞLU, S., Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne Oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?, DPT Yayınları, No:34, Ankara:1997
- 48- KARAER, T., “Türkiye’de Merkezi Yönetimi Geliştirme Birimi Kurulmasına İlişkin Düşünce ve Girişimlerin Evrimi”, Amme İdaresi Dergisi, C:20 S:1, Ankara: 1987.

- 49-KESKİN, N. E., Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplinin “Köken” Sorunu, http://www.politics.ankara.edu.tr/tartisma_metinleri.php, (12.10.2007)
- 50-KILIÇ, M. ve ERKAN, V. (2006) “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2,
- 51-KOÇEL, Tamer. “İşletme Yöneticiliği”. 10. Baskı.: Arıkan Basım Yayın.2005 - İSTANBUL
- 52-KUTLUHAN Y. “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması” Temmuz - Aralık Sayısı: 50-51 -2003
- 53-LEBLEBİCİ, D. N., “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Sivas, 2005
- 54-Mucuk, İ. (2003) Modern İşletmecilik, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- 55-MURAT Güven, BAĞDİĞEN Muhlis “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim” ANKARA – 2008
- 56-Narinoğlu, A. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama. İstanbul: Mart Matbaacılık. 2006.
- 57-ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U., “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım”, Çağdaş Kamu Yönetimi I, Editörler: Muhittin ACAR, Hüseyin. Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara:2003
- 58-ÖZALP, i. Vd. “Yönetim Organizasyon” A.Ü.A.F. yayınları, 2003 - ESKİŞEHİR
- 59-Özdemir, Bülent, (1999), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, (Yayınlanmamış Master Tezi, Hacettepe Üniversitesi S.B.F., Ankara, 1999)
- 60-Özgür, Hüseyin, (2004), “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, M. Acar, H. Özgür
- 61-Özcan, Sedat,(2004), “Türk Kamu Yönetimindeki Reform Çalışmalarının Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla incelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: TODAİE
- 62-Pamuk, Gündüz ve Diğerleri. Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayınları. 1997.
- 63-Poister, Theodore H. Ve Grogory D. Streib (1999); “Strategic Management in the Public Sector”, Public Productivity & Management Review, Vol.22, NO.3. (Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Konulu Makale- Yrd. Doç. Dr. Ufuk DURNA, Araştırma Görv. Dr. Veysel EREN)

- 64- SONGÜR, Neşe, (), “Stratejik Yönetim”, Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı, 2004 – ANKARA
- 65- Söyler, İ. (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler”, Maliye Dergisi, Sayı 152,
- 66- ŞAYLAN, G., Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş, TESEV, İstanbul:2000
- 67- TACETTİN, Can, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E. , ANKARA.
- 68- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Hazırlama Programı Stratejik Planlama Ekibi, Stratejik Plan Hazırlık (www.tkgm.gov.tr/tkgm/index.php?page=sayfalar&op=str_plan_hazırlık)
- 69- Tülay, GÖKHAN. Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği- İstanbul, 2007
- 70- Tümer, Sumru, (1993), “Neden Stratejik Yönetim”, Verimlilik Dergisi, 1993/1
- 71- TODAİE Kamu Yönetimi Sözlüğü (Ed. Ömer BOZKURT, Turgay ERGÜN, Seriy SEZEN) TODAİE yayınları yayın no:283 1998 – ANKARA
- 72- Tortop N. , İşbir E. , G. Aykaç B. Tosun, Kemal. , “İşletme Yönetimi”. 1. Cilt, Fakülteler Matbaası, 1993 – İSTANBUL
- 73- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. İşletmelerde0 Stratejik Yönetim. 3. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları. 2006.
- 74- Yılmaz, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, Sayıştay Dergisi, sayı: 50-51,
- 75- Yüksel, Fatih, “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karsısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 11 Sayı 1, 2002
- 76- 26.5.2006/26179 YÖNETMELİK - Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- 77- XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı “Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi”, , 25-27 Mayıs, Sakarya,