

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA:  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDEN  
BİR DEĞERLENDİRME**

Bilgehan CİHANGİR

İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği Gereğince

Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda

Hazırlanan YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, Temmuz 2015

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA:  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDEN  
BİR DEĞERLENDİRME**

Bilgehan CİHANGİR

Danışman: Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK

İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği Gereğince  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda

Hazırlanan YÜKSEK LİSANS TEZİ

Malatya, Temmuz 2015

## ONAY SAYFASI

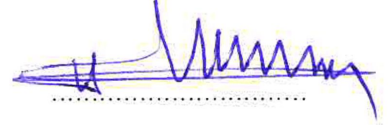
### İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

#### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitümüz Yüksek Lisans Öğrencisi Bilgehan CİHANGİR tarafından Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK danışmanlığında hazırlanan “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

#### İMZA


BAŞKAN Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK  
(Danışman)



ÜYE Doç. Dr. Aydın USTA



ÜYE Yrd. Doç. Dr. Ahmet TUNÇ



#### ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

30/07/2015  
Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ  
Enstitü Müdürü



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın, tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Bilgehan CİHANGİR

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın kamu kurumlarında dikkatli uygulandığı takdirde önemli getirileri olduğuna inandığım stratejik planlamanın uygulanabilirliği noktasında kurumlara katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Çalışmanın hazırlanması sürecinde değerli eleştirileri, yönlendirmeleri ve düzeltmeleri ile çalışmaya katkı sağlayan tez danışmanın Prof. Dr. Yusuf Karakılçık'a teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini gördüğüm İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı'nın değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. Selma Karatepe'ye, Doç. Dr. Mustafa Önen'e ve Doç. Dr. Aydın Usta'ya teşekkür ediyorum.

Bilgehan CİHANGİR

## ÖZET

Her alanda hızlı bir değişimin ve dönüşümün yaşandığı günümüz dünyasında, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için, bu değişimlerden kaynaklanan belirsizlikleri en aza indirmek ve karşı karşıya oldukları sorunlara karşı önceden hazırlıklı olmak zorundadırlar. Örgütün, içinde bulunduğu ortamdaki fırsat ve tehditleri göz önüne alarak, geleceğe dönük uzun dönemli planlar yapmasını sağlayan ve böylelikle örgütü geleceğe hazırlayan stratejik planlama da bu maksata yönelik olarak geliştirilmiş bir yönetim aracıdır.

İlk olarak özel sektörde uygulanmaya başlayan stratejik planlama, sonraları vatandaşların beklentilerine cevap vermekte zorlanan, gittikçe hantallaşan ve verimsizleşen kamu kurumları tarafından da uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizde de kamu yönetimi reformu çalışmaları kapsamında gündeme gelen stratejik planlama, ilk olarak Avrupa Birliği (AB) müktesebatına uyum çerçevesinde çıkarılan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ele alınmış ve yasal altyapısı oluşturulmuştur.

Bu çalışmada Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2013-2017 yılları için hazırlamış olduğu stratejik plan üzerinden incelenmiştir. Çalışmada stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi sunulduktan sonra stratejik planlama süreci açıklanmıştır. Daha sonra stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki gelişimi ele alınmıştır. Son olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün stratejik planı incelenmiş ve genel bir değerlendirmesi yapılarak buradan elde edilen bulgulara göre geliştirilmiş bir stratejik planlama modeli önerisinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Planlama, Durum Analizi, GZFT Analizi, Misyon, Vizyon, Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri.

## ABSTRACT

In today's world, there is an ongoing change and rapid transformation in every aspect of life. In order to survive in this environment, organizations must minimize the effects of the ambiguity which derives from these changes and be prepared for the emerging challenges. Strategic planning, which provides the organizations with the ability to make long term plans by taking the opportunities and challenges into consideration, is a tool that is developed for this purpose.

After implemented in private sector, strategic planning was adapted to public organizations which had difficulties in satisfying the expectations of citizens and were becoming inefficient day by day. In Turkey, strategic planning was first put into practice in the "Public Financial Management and Control Law" as part of the "National Programmes for the Adoption of the Acquis of European Union", within the reforms of new public management.

In this thesis, strategic planning practice in Turkish Public Management is studied on the Strategic Plan of Directorate General of Civil Aviation (DGCA). The study starts with the conceptual framework. Then strategic planning process is analyzed. After that, the development of strategic planning in Turkey is explained. Finally, the strategic plan of DGCA is reviewed and with the findings of this evaluation, an improved model of strategic planning process is offered.

**Key Words:** Strategy, Strategic Planning, Situation Analysis, SWOT Analysis, Mission, Vision, Goals, Objectives, Performance Measures.

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA:  
SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDEN  
BİR DEĞERLENDİRME**

**İÇİNDEKİLER**

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	iii
<b>ONUR SÖZÜ</b> .....	iv
<b>ÖNSÖZ</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xiv
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xvi
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xvii

**BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Denenceleri ve Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	2
1.4. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları.....	3
1.5. Araştırmanın Anahtar Kavramları.....	3
1.6. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	4



## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	5
2.1. Strateji Kavramı.....	5
2.1.1. Stratejinin Tanımı, Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	5
2.1.2. Stratejinin Özellikleri .....	7
2.1.3. Stratejinin Önemi ve Yararları .....	8
2.1.4. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar .....	9
2.2. Planlama .....	10
2.2.1. Planlamanın Tanımı .....	10
2.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları .....	11
2.2.3. Planlamanın Özellikleri.....	12
2.2.4. Planlamanın Yararları .....	13
2.2.5. Planlamanın Sakıncaları.....	14
2.3. Stratejik Planlama.....	15
2.3.1. Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi .....	15
2.3.2. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	16
2.3.3. Stratejik Planlamanın Özellikleri .....	17
2.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları.....	19
2.3.5. Stratejik Planlama – Stratejik Yönetim İlişkisi.....	20
2.3.6. Literatürdeki Stratejik Planlama Süreçleri .....	21
2.3.6.1. Steiner Modeli .....	21
2.3.6.2. Nutt ve Backoff Modeli .....	22
2.3.6.3. Goodstein ve Nolan Modeli.....	22
2.3.6.4. Bryson Modeli .....	23
2.3.6.5. DPT Modeli .....	23

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ</b> .....	26
3.1. Hazırlık Çalışmaları.....	26
3.2. Durum Analizi .....	27
3.2.1. Tarihi Gelişim .....	28
3.2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	28
3.2.3. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	28
3.2.4. Paydaş Analizi.....	29
3.2.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi (GZFT Analizi) .....	29
3.3. Geleceğe Bakış .....	31
3.3.1. Misyon .....	32
3.3.2. Vizyon.....	33
3.3.3. Temel Değerler.....	35
3.3.4. Amaçlar .....	37
3.3.5. Hedefler.....	39
3.3.6. Performans Göstergeleri .....	40
3.3.7. Stratejiler .....	42
3.4. Maliyetlendirme.....	44
3.5. İzleme Değerlendirme .....	45

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA</b> .....	47
4.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği.....	47
4.2. Kamu Yönetimini Stratejik Planlamaya İten Nedenler .....	48

4.3. Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamanın Önemi ve Faydaları .....	51
4.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi .....	52
4.5. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamayla İlgili Düzenlemeler .....	55
4.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu .....	55
4.5.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu .....	56
4.5.3. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu .....	57
4.5.4. 5393 Sayılı Belediye Kanunu.....	58
4.5.5. 5436 Sayılı KMYKK ile Bazı Kanun ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun .....	59
4.5.6. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik .....	60
4.5.7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik .....	61
4.5.8. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .....	61
4.5.9. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik .....	62
4.6. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulaması Önündeki Engeller...	62
4.7. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Yönelik Öneriler ..	67

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>70</b>
5.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Tanıtımı .....	70
5.2. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı .....	72
5.2.1. Durum Analizi.....	72

5.2.1.1. Tarihsel Gelişim.....	72
5.2.1.2. Yasal Yükümlülükler.....	73
5.2.1.3. Kuruluş Yapısı.....	73
5.2.1.4. İnsan Kaynakları.....	74
5.2.1.5. Teknolojik Altyapı.....	74
5.2.1.6. Mali Durum Analizi.....	75
5.2.1.7. Sektör Analizi.....	76
5.2.1.8. PEST Analizi.....	77
5.2.1.9. Paydaş Analizi.....	78
5.2.1.10. GZFT Analizi.....	79
5.2.1.11. Kültür Analizi.....	80
5.2.2. Geleceğe Bakış.....	82
5.2.2.1. Misyon, Vizyon ve İlkeler.....	82
5.2.2.2. Amaçlar ve Hedefler.....	82
5.2.2.3. Stratejiler.....	83
5.2.3. Maliyetlendirme.....	86
5.2.4. İzleme ve Değerlendirme.....	90

## ALTINCI BÖLÜM

<b>6. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ.....</b>	<b>95</b>
6.1. Stratejik Planın İçerik Yönünden Değerlendirilmesi.....	95
6.2. Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi Yönünden Değerlendirilmesi.....	100
6.3. SHGM Stratejik Planı Üzerinden Bir Stratejik Planlama Modeli Önerisi.....	110

## YEDİNCİ BÖLÜM

<b>7. BULGULAR, ÖNERİLER VE SONUÇ</b> .....	115
7.1. Bulgular ve Öneriler .....	115
7.2. Genel Sonuç.....	123
<b>KAYNAKÇA</b> .....	125

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Planlama Süreci .....	24
<b>Tablo 2:</b> GZFT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler.....	31
<b>Tablo 3:</b> Amaçlar ile Hedeflerin Karşılaştırması .....	40
<b>Tablo 4:</b> Çalışan Personele İlişkin Bilgiler .....	74
<b>Tablo 5:</b> Kurum İçi Kültür Analizi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 6:</b> Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak.....	86
<b>Tablo 7:</b> Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak .....	87
<b>Tablo 8:</b> Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek ...	87
<b>Tablo 9:</b> Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak .....	87
<b>Tablo 10:</b> Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyümek .....	87
<b>Tablo 11:</b> Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek .....	88
<b>Tablo 12:</b> Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak .....	88
<b>Tablo 13:</b> Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak .....	88
<b>Tablo 14:</b> Hedef 3.2. Etkin Uygulamalarla Sektör Kalitesini Yükseltmek.....	89
<b>Tablo 15:</b> Hedef 4.1. Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek .....	89
<b>Tablo 16:</b> Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak.....	89
<b>Tablo 17:</b> Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak .....	90
<b>Tablo 18:</b> Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak .....	90
<b>Tablo 19:</b> Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak.....	91
<b>Tablo 20:</b> Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak.....	91
<b>Tablo 21:</b> Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek .	91
<b>Tablo 22:</b> Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak .....	91
<b>Tablo 23:</b> Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyümek .....	92
<b>Tablo 24:</b> Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek .....	92

<b>Tablo 25:</b> Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak .....	92
<b>Tablo 26:</b> Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak .....	92
<b>Tablo 27:</b> Hedef 3.2. Etkin Uygulamalarla Sektör Kalitesini Yükseltmek.....	93
<b>Tablo 28:</b> Hedef 4.1. Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek .....	93
<b>Tablo 29:</b> Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak.....	93
<b>Tablo 30:</b> Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak .....	93
<b>Tablo 31:</b> Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak.....	94
<b>Tablo 32:</b> Yıllık Performans İzleme Tablosu.....	94
<b>Tablo 33:</b> SHGM Stratejik Planının İçerik Yönünden Analizi.....	96
<b>Tablo 34:</b> 2013 Yılı Performans Göstergesi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 35:</b> 2014 Yılı Performans Göstergesi Sonuçları .....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> SHGM'nin Organizasyon Yapısı .....	71
<b>Şekil 2:</b> Yıllara Göre Bütçe Gider Gerçekleşme Yüzdeleri .....	75
<b>Şekil 3:</b> 2011 Yılı İtibari ile Bütçe Dağılımı .....	76
<b>Şekil 4:</b> Yıllara Göre Uçak Trafığı .....	76
<b>Şekil 5:</b> Paydaş Analizinde Paydaşlara Sorulan Sorular-1 .....	78
<b>Şekil 6:</b> Paydaş Analizinde Paydaşlara Sorulan Sorular-2 .....	78



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.B.D.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AHB</b>	: Ana Hizmet Birimleri
<b>AIM</b>	: Aviation Information Management (Havacılık Bilgi Yönetimi)
<b>AR-GE</b>	: Araştırma – Geliştirme
<b>ARŞ.</b>	: Araştırma
<b>DAHB</b>	: Denetimle Yükümlü Ana Hizmet Birimleri
<b>DESTEK</b>	: Destek Hizmetleri Müdürlüğü
<b>DGCA</b>	: Directorate General of Civil Aviation
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>E</b>	: Evet
<b>E/H</b>	: Evet/Hayır
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
<b>GF</b>	: Güçlü Yönler, Fırsatlar
<b>GT</b>	: Güçlü Yönler, Tehditler
<b>GZFT</b>	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
<b>H</b>	: Hayır
<b>HİZ.</b>	: Hizmet
<b>HUKUK</b>	: Hukuk Müşavirliği
<b>HVCL.</b>	: Havacılık
<b>İDR.</b>	: İdari

<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları Müdürlüğü
<b>KHK</b>	: Kanun Hükümünde Kararname
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>KONT.</b>	: Kontrolör
<b>ÖZEL K</b>	: Özel Kalem
<b>PEST</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik
<b>PFPSAL</b>	: Program Amaçlı Sektör ve Kamu Sektörü Uyum
<b>POSDCORB</b>	: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting
<b>SDED</b>	: Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı
<b>SGD</b>	: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
<b>SHGM</b>	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
<b>SMS</b>	: Safety Management System (Emniyet Yönetim Sistemi)
<b>SSP</b>	: State Safety Plan
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TEMS.</b>	: Temsilcilik
<b>ÜNV.</b>	: Üniversite
<b>WOTS UP</b>	: Weaknesses, Opportunities, Threats, Strengths underlying strategic planning
<b>Y.LİSANS</b>	: Yüksek Lisans
<b>Y.OKUL</b>	: Yüksek Okul
<b>ZF</b>	: Zayıf Yönler, Fırsatlar
<b>ZT</b>	: Zayıf Yönler, Tehditler

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin temel nitelikleri özetleyen; araştırmanın konusu ve önemi, denenceleri ve amacı, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, araştırmanın anahtar kavramları ve sunuş sırasına yer verilmiştir.

#### 1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Dünyada başta siyasal, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda olmak üzere hayatın her alanında hissedilen baş döndürücü bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim, aynı zamanda hiç olmadığı kadar hızlı ve artan bir şekilde seyrini sürdürmektedir. İnsanlar gibi örgütler de varlıklarını devam ettirebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar.

Yaşanan değişimler küreselleşmenin de etkisiyle farklı sonuçlara sebep olmaktadır. Bu sonuçlardan başlıcaları; yerel ile küresel ayırımının belirsizleşmesi, politika alanlarının değişmesi ve kamu-özel sektör ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyet alanlarının birbirleriyle iç içe geçmesidir. Dolayısıyla bu değişimlerden en çok etkilenenlerin başında kamu sektörü gelmektedir.

Son elli yılda yaşanan değişimler, devletin faaliyet alanlarını bazı yönleriyle arttırmış, bazı yönleriyle de karmaşıklaştırmıştır. Ekonomik kaynaklar gittikçe azalmasına rağmen vatandaşların devletten beklentileri artmaktadır. Bu ortamda kamu kurumlarının kendisinden beklenen hizmetleri sunabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri, karşılaştıkları sorunlara stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmalarına bağlıdır. Stratejik planlama da bu amaca hizmet etmesi bakımından önemlidir.

Araştırmada stratejik planlama uygulaması, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2013-2017 yılları için hazırlamış olduğu stratejik plan üzerinden ele alınmaktadır. Kurum olarak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün (SHGM) seçilmesi, ülkemizdeki diğer kamu kurumlarının stratejik planlarıyla karşılaştırıldığında; kurumun içinde bulunduğu sektörün gerekliliklerinin de etkisiyle, seçilen amaç, hedef ve performans göstergelerinin çoğunluğunun sayısal olarak ölçülebilmesi ve böylelikle

stratejik planla ilgili değerlendirme yapmaya daha uygun bulunmasından kaynaklanmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Denenceleri ve Amacı**

Araştırmanın denenceleri şunlardır:

**Denence 1:** Kamuda stratejik planlama uygulaması, kamu kurumlarının “kurumsal” performansını artırır.

**Denence 2:** Kamuda stratejik planların etkililiği, o kurumların stratejik planlama deneyimlerine bağlıdır.

**Denence 3:** Stratejik planlama sürecinde stratejik konuların doğru belirlenmesi, oluşturulan stratejilerin etkililiğini artırır.

**Denence 4:** DPT tarafından önerilen stratejik planlama modeli, kamusal kurum ve kuruluşlar için sadece referans bir modeldir.

**Denence 5:** DPT modelinde performans göstergelerinin izleme ve değerlendirme aşamasında yer alması daha etkilidir.

**Denence 6:** Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı, DPT’nin stratejik planlama modeline uygun ve sürdürülebilir bir plandır.

Araştırmanın amacı, stratejik planlama kavramını detaylı olarak inceleyerek stratejik planlama uygulamasını Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı üzerinden değerlendirmek, bu planın uygunluğunu gözden geçirmek ve bu plan üzerinden mevcut eksiklikleri irdeleyerek geliştirilmiş bir model önerisinde bulunmaktır.

## **1.3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda büyük ölçüde kaynak taraması ile yürütölen çalışmada doküman incelemesine başvurulmuştur. Ayrıca karşılaştırma yöntemi de kullanılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda örnek kuruluş stratejik planlama süreci üzerinden çıkarımlarda bulunulmuştur. Ele alınan stratejik planla ilgili olarak kurumun resmi faaliyet raporlarından sağlanan veriler sunularak yapılan değerlendirmeler ortaya konulmuştur.

#### 1.4. Bilgi Derleme ve İşleme Araçları

Araştırma konusuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan ve bilimsel niteliğiyle öne çıkan Türkçe ve İngilizce kitap, dergi, makale, süreli yayın, çeviri, inceleme, tez gibi basılı akademik çalışmalar ve elektronik kaynaklar taranmış ve konuya ilişkin veriler toplanmıştır. Bilgi toplama teknikleri sonucunda elde edilen bilgiler; sınıflandırma, metin ve içerik çözümlene, karşılaştırma ve yorumlama araçları kullanılarak işlenmiştir.

#### 1.5. Araştırmanın Anahtar Kavramları

**Strateji:** Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için örgüt çevresinin sürekli analiz edilerek takip edilmesi gereken en uygun davranışı ortaya koyan kararlar bütünüdür.

**Stratejik Planlama:** Örgütlerin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plandır.

**Durum Analizi:** Örgütün mevcut durumunu daha iyi anlamasını sağlamak amacıyla çeşitli analizlerin yapıldığı stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır.

**GZFT Analizi:** Örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsatları ve karşı karşıya olduğu tehditleri ortaya koymayı amaçlayan analizdir.

**Misyon:** Örgütün varlık sebebini kısa ve öz bir şekilde özetleyen ifadedir.

**Vizyon:** Örgütün gelecekte ne olmak istediğinin genel bir ifadesidir.

**Amaçlar:** Örgütün stratejik planlama döneminde ulaşmaya çalıştığı geniş kapsamlı ve genel nitelikli sonuçlardır.

**Hedefler:** Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak belirlenen ölçülebilir ve ulaşılabilir alt amaçlardır.

**Performans Göstergeleri:** Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını ölçmek için tespit edilen ve performans denetimine temel oluşturan unsurlardır.

## 1.6. Araştırmanın Sunuş Sırası

Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan bu bölümde araştırmanın konusu ve önemi, denenceleri ve amacı, yöntemi, bilgi derleme ve işleme araçları, araştırmanın anahtar kavramları ve sunuş sırasına yer verilmiştir.

Kavramsal çerçevenin sunulduğu ikinci bölümde; strateji, planlama ve stratejik planlama kavramları açıklanarak literatürdeki başlıca stratejik planlama süreçleri hakkında bilgi verilmiştir.

nc bölüm, stratejik planlama sürecinin incelendiği bölümdür. Burada stratejik planlama süreci, ikinci bölümün sonunda temel olarak kabul edilen model üzerinden ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde kamu yönetiminin tanımı yapıldıktan sonra stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki gelişimi incelenmiştir. Bu konudaki yasal düzenlemelere yer verildikten sonra da uygulamanın önündeki engeller ve ortaya konulan öneriler sıralanmıştır.

Beşinci bölümde Sivil Havacılık Genel Mdrlğu hakkında bilgi verildikten sonra kurumun 2013-2017 Stratejik Planı ele alınmıştır.

Altıncı bölümde SHGM'nin stratejik planının içerik ve gerçekleşme düzeyi yönünden değerlendirmesi yapılmış ve bu plan üzerinden stratejik planlama süreci ile ilgili çıkarımlarda bulunularak geliştirilmiş bir model önerisinde bulunulmuştur.

Son olarak yedinci bölümde araştırmada elde edilen bulgular sunulmuş, bunlarla denenceler test edilmiş ve bu bulgulara yönelik olarak önerilerde bulunularak araştırmanın genel sonucu arz edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sırasıyla strateji, planlama ve stratejik planlama kavramları incelenmiş ve sonra da literatürde bulunan kavram karmaşasına açıklık getirmek amacıyla stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları karşılaştırılmıştır.

#### 2.1. Strateji Kavramı

Bu kısımda stratejinin tanımı, ortaya çıkışı, gelişimi, özellikleri, yararları ve strateji yokluğunun doğurduğu olumsuz sonuçlar açıklanmaktadır.

##### 2.1.1. Stratejinin Tanımı, Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Strateji, kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir (Dinçer, 2007, 16). Kökleri antik çağlara kadar uzanan strateji sözcüğü, etimolojik köken açısından çeşitli temellere dayandırılmaktadır. Bunlardan ilki; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikinci ise eski Yunan General Strategos’un adıyla ilgilidir ve kelimenin bu generalin bilgi ve sanatını belirtmek için kullanıldığı ifade edilmiştir (Eren, 2000, 1). Bunun yanında stratejinin Latince ordu anlamındaki “stratos” ve yol göstermek anlamındaki “agein” kelimelerinin birleşmesiyle oluştuğu da öne sürülmektedir. Kelime olarak bir orduyu yönetmek anlamında düşünüldüğünde, strateji, bir generalin (komutanın) ordusunun hareketlerini yönlendirmesi ve düşmanlarını çeşitli manevralarla alt etmesi veya kısaca, savaş sanatı olarak anlaşılabilir (Barca ve Balcı, 2006, 37). Bu anlamıyla da yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Nitekim ülkemizde de geçmiş yıllarda stratejinin karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceş”, tamamen askeri harekâtla ilgili bir kavramdır (Dinçer, 2007, 17).

Modern anlamda strateji kavramı, iktisadi alanda 1930-1940’lı yıllardan itibaren kendini göstermeye başlamıştır. İlk olarak hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Oskar Morgenstern ve John von Neumann, “Theory of Games and Economic Behavior” (1953) isimli çalışmalarında kavramı mikro ekonomik açıdan ele almışlar ve stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel

davranışları” şeklinde tanımlamışlardır. Dolayısıyla strateji burada, oyuncuların elde edecekleri faydaları arttırmak için rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak, matematiksel açıdan değerlendirip bir dizi karar almaları anlamında kullanılmıştır (KOSGEB, 2004, 3).

Strateji kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısında ise işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji konusu üzerinde ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren Chandler (1962) stratejiyi, işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bunları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamaktadır. Yine konu üzerinde önemli çalışmaları bulunan Quinn (1966), stratejiyi amaçlar ve politikalar bütünü olarak görür ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya model olarak tanımlar. Porter (1980), stratejiyi daha çok pazarla ilgili açıklamaktadır. Buna göre pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denilir (Dinçer, 2007, 18-19).

Konuya farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Mintzberg (1987b, 11-16) ise stratejiyi İngilizce plan, ploy, pattern, position ve perspective kelimeleriyle formüle ettiği 5P yaklaşımıyla ele almaktadır. Buna göre strateji, bilinçli olarak yapılması düşünülen faaliyetler dizisi olması nedeniyle bir *plandır*. Bu plan ilgili faaliyetin öncesinde ve bilinçli olarak yapılmalıdır. Rakiplere üstün gelebilmek için yapılan *manevralar* da strateji olarak nitelendirilebilir. Diğer yandan, stratejiyi bir plan olarak tanımlamak yeterli olmamaktadır. Ortaya çıkan davranışa yönlendirmesi bakımından o aynı zamanda bir *davranış kalıbıdır*. Bununla birlikte strateji bir *konumdur*. Örgütün dış çevre içerisinde nerede konumlandırıldığı ile ilgilidir. Son olarak bir perspektif olarak strateji, örgütün içyapısını ele almaktadır ve örgütün bütünü tarafından paylaşılan bir *bakış açısını* yansıtmaktadır.

1960’larda işletme yönetiminde kullanılmaya başlanan strateji kavramı, 1980’lerden sonra kamu kesiminde de kullanılmaya başlamıştır. Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlerine dayanan, örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirlemeye yarayan ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir (Çevik, 2007, 235). Başka bir



tanıma göre; kurum fonksiyonları arasında meydana gelebilecek karışıklıkları çözümlenerek kurumsal amaçları belirleyen; yeniliği, ilerlemeyi, kurumun ve devletin çevre ile uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelebilecek değişiklikleri kontrol altına alarak stratejik rekabet ortamında kurumun en iyi duruma geçmesine olanak tanıyan tercihli kararlar bütünü olarak tanımlanabilir. Yönetimlerin mevcut kaynaklar doğrultusunda stratejiyi oluşturması ile dinamik ve gelişmelere açık bir örgüt yapısı sağlanacak, geleceğin öngörülmesi ile sistematik bir düzenleme gerçekleştirilebilecektir (Çoban, 1996, 76).

Sonuç olarak strateji, bütüncül bir yaklaşımla; “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2007, 21).

### **2.1.2. Stratejinin Özellikleri**

Stratejinin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2000, 6-7):

*Strateji, bir analiz etme sanatıdır.* Bu sanat, bir düşünme yöntemi olarak, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

*Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur.* Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

*Strateji işletmenin çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler.* Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerden de yararlanılmasına olanak verir.

*Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.* Stratejik seçimler işletmenin uzun dönemli izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

*Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.* Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır.

*Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.* İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için detaylandırılmış bir öngörüdür.

*Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.* Dolayısıyla güdüleyici bir faktördür.

### **2.1.3. Stratejinin Önemi ve Yararları**

Günümüz dünyasının işletmelerinde temel amaç, en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi, böylece işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşılmasıdır. Bu da ancak her alanda çok hızlı ve artan bir ivmeyle değişen dış çevredeki bu değişimlere ayak uydurabilen işletmelerin uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. (Güçlü, 2003, 62) Dolayısıyla stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür denilebilir.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 2007, 22-25):

*Strateji, işletmenin çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar:* Toplumun dinamik bir parçası olan işletmeler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Bu noktada işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir.

*Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir:* Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.

*İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir:* Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını

verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını ve benzeri niteliklerini öğrenme fırsatı verecektir.

*Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:* Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

*Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur:* Stratejiler işletmedeki planlara genel bir çerçeve ve kural oluşturur. Genel strateji ve politikaların olmaması durumunda ise, yapılacak taktik hatalar, daha doğrusu yanlış bölüm planları işletmenin hayatına mal olacak sonuçlar doğurabilir.

*Strateji, yönetimin kalitesini artırır:* Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesini sağlar. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında fark edilemeyecektir. Bu ise işletmelerde bir krizin yaşanması demektir.

#### **2.1.4. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar**

Ciddi bir stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçları şu şekilde açıklanabilir (Eren, 2000, 20):

- Stratejinin yokluğu işletmenin iç çevresinden dış çevresine kadar her alanda kendisini hissettirir. Böyle işletmeler nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.
- Stratejiden yoksun işletmelerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine önem verirler ve kendi tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bazı çekingен kişiliğe sahip olan yöneticiler de zarar ve risklere aşırı değer biçerek, o işi yeterince denemeden veya ele almadan bırakırlarken, gözü pek kişiliğe sahip yöneticiler de maliyet ve risklerin önceden iyi bir hesabını yapmadan risklere düşüncesizce atılarak işletmelerini tehlikeye sokarlar.
- Nadiren ortaya çıkan fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek imkânların değerini ölçme kriterlerinden yoksun olunacağından ya zamansız yatırım

yapma eğilimine giderler veyahut kısa süreli program ve bütçelerin etki ve baskıları nedeniyle yatırımdan vazgeçerek bu fırsatları da değerlendiremezler.

- Periyodik değerlemelerin yokluğu nedeniyle işletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ya ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder ya da en verimli devresinde olan bazı ürünlerin üretimine kaynaklarını yatırma bilgisinden ve güvenliğinden yoksun kalır.
- Özellikle önemli olan bir husus da işletmenin ileride meydana gelecek değişikliklere karşı hazırlıklı olmamasından dolayı bu değişiklikler ortaya çıktığında gerekli tedbirleri ortaya koyamamasıdır.

## **2.2. Planlama**

Bu kısımda planlama kavramının tanımı, aşamaları, özellikleri, yararları ve sakıncaları incelenmektedir.

### **2.2.1. 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 gerekliliği, örgütleri planlama yapmaya zorlamıştır. Planlamanın amacı, örgütlerin faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yönlendirmek ve arzulanan sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kısa yoldan ulaşmasını sağlamaktır (Can T. , 1996, 10).

Yönetimin temel fonksiyonlarını sınıflayan iki klasik çalışma günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır. Henry Fayol yönetimin fonksiyonlarını beşe ayırmaktadır: planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol. Luther Gulick ise, bu fonksiyonları İngilizce kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan POSDCORB kısaltması ile bilinen yedi başlıkta toplamaktadır: Planlama, organizasyon, personel bulma, yürütme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme (Parlak, 2011, 59-60). Her iki çalışma da planlamayı yönetim fonksiyonlarının başına yerleştirmektedir.

Gerçekten de planlama diğer yönetsel fonksiyonları da etkileyen bir fonksiyondur. Fayol'a (2005, 53) göre planlama, "yönetimin tamamı değilse bile, her halükarda onun esaslı bir kısmıdır.". Planlama, "amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci" olarak da tanımlanabilir (Can H. , 2002, 67).

Plan, geniş anlamda izlenecek yol ve benimsenecek davranış biçimi olarak tanımlanırken planlama, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır (Yılmaz K. , 2003, 68).

Tortop vd. (2012, 37) planlamayı; ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil, gerçekleştirmeden önce kararlaştırmak olarak açıklamaktadırlar. Örgütlerin etkin bir şekilde yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenecek politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve detaylı olmasına bağlıdır.

Plan, bir karar ya da kararlar toplamıdır. Bu kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmasıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2011, 154).

Planlamanın ne olduğu kadar ne olmadığı da önemlidir. Yönetimsel tahminler plan değildir. Bu tahminler geleceğe dönük temayüllere odaklanır ve bir nevi planlama sürecinin girdisidirler. Planlar riskleri ortadan kaldırmaz. Aslında iyi planlar mevcut risklere dikkat çeker ve bu risklerin örgüte olan etkilerini minimize etmek için sahip olunan seçenekleri ortaya çıkarır (Mercer, 1991, 18).

Planlama örgütün bulunduğu yer ile gitmek istediği yer arasındaki boşluğu dolduran bir köprüdür. Gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılabileceğinin önceden tespit edilmesidir. Bu açıdan planlama, örgütün gideceği yolu gösteren bir pusula olarak nitelendirilebilir.

### **2.2.2. Planlama Sürecinin Aşamaları**

Planlama sürecinin aşamaları şunlardır (Doğan M. , 2011, 166-167):

**Amaçların Saptanması:** Planlama işleminin ilk hareket noktası, örgütün öncelikli ve yan amaçlarının açık biçimde belirlenmesidir. İşletmenin bu anlamda asıl

amaçlarını başkan, yönetim kurulu ve ortakları belirler. Yan amaçları ise başkan yardımcıları, yöneticiler ve uzmanlar tarafından hazırlanır.

**Olanakların Araştırılması:** İşletmenin saptanmış amaçlarına ulaşması için işletmenin çevresine ve örgüt içinde araç, gereç, malzeme, para, bilgi, beceri açılarından ne gibi olanaklara sahip olduğunun araştırılıp belirlenmesine sıra gelir. Bunu saptayabilmek için işletme dışı veri ve bilgiler toplanarak değerlendirilir.

**Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması:** Amaca ulaşmak amacıyla seçeneklerin araştırılıp belirlenmesine ve sonraki aşamada belirlenen bu seçenekler arasında seçim yapabilmek için bunların birbiriyle karşılaştırılıp, mevcut olanaklar çerçevesinde en uygun olan seçeneklerin belirlenmesi aşamasıdır.

**En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi:** Bu aşamaya gelindiğinde planı hazırlayanlar, karara ulaşmış olur. Seçenekler arasından, yapılan inceleme ve araştırmalar ışığında en isabetli seçenek belirlenir. Burada yalnız bir seçenek söz konusu değildir, birden çok seçenek izlenebilir.

**Plan Hedeflerinin Saptanması:** Belirlenen en uygun seçeneklerden sonra yapılması gereken iş, plan hedeflerinin belirlenmesidir. Asıl plan çerçevesinde, programlar hazırlanır. Bu programlarda, varılmak istenen hedefler ya da ikincil amaçlar somut biçimde belirlenir.

**Plan Denetimi:** Planlama sürecinin son aşamasıdır. Plan uygulamasından alınan sonuçların planda saptanan hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz bir fark varsa bunların hangi önlemlerle nasıl giderilebileceğinin belirlenmesidir. Plan hazırlarken hedeflenen amaçların, uygulamada beklenen sonucu getirmemesi durumunda zaman zaman yapılan denetim sayesinde revizyona gidilerek düzenlemeler yapılır. Eğer bu denetimler yapılmaz ise, planlar birer dilek olmaktan öteye gidemez.

### 2.2.3. Planlamanın Özellikleri

Bir planın etkili olabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Mucuk, 2008a, 141-142):

*Plan anlaşılır ve geçerli bir amaca yönelik olmalıdır:* Plan, işletmenin çeşitli düzeylerindeki personeli tarafından aynı şekilde anlaşılacak tarzda ifade edilmeli, planda

yanlış anlaşılmalara yer verilmemelidir. Ayrıca, benimsenmiş bir amaca yönelmelidir, aksi takdirde harcanan emek ve çabalar boşa gider.

*Değişik uzmanlarca hazırlanan planlar, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ve koordinasyon sağlamalıdır:* Örneğin, satışları planlayan uzman, satış tahminlerini üretim planıcısına bildirmeli, böylelikle ikisinin çalışmaları dengelenmelidir. Uzun ve kısa vadeli planlar arasında da uyum sağlanmalıdır.

*Plan, işletmenin iç ve dış koşullarına uyabilecek şekilde esnek olmalıdır:* Ancak, planlamada “esneklik ilkesi”, planın yararlarını ortadan kaldırmayacak şekilde uygulanmalıdır.

*Planlama, işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır:* Alt kademelerde daha ayrıntılı ve kısa süreli planlar hazırlanmalı; üst kademelere çıkıldıkça planlar daha genel ve uzun dönemli olmalıdır.

*Plan, optimal bir süreyi kapsamalıdır:* Planın ayrıntı düzeyi ve kapsayacağı zaman önemli olup, süreyi kısaltmak yararını azaltırken; süreyi uzatmak da tutarlılık derecesini azaltır; zira ileriye görme olanakları sınırlıdır.

*Planın hazırlanması ve uygulanması rasyonellik ilkesine uygun olmalıdır:* Fazla giderleri gerektirmemelidir.

#### **2.2.4. Planlamanın Yararları**

Planlamanın işletmelere getirdiği birçok yarar bulunmaktadır. Bu yararların başlıcaları şunlardır (Mucuk, 2008b, 82):

- Planlama yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar; dikkatleri amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltir.
- Yöneticiye uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazandırır ve ileriye görme yeteneğini geliştirir.
- Emek, sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını temin ederek tasarruf sağlar.
- Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonuna imkân verir.
- Etkili bir denetim için gerekli olan standartları temin eder.

Bunlarla birlikte planlama (Yıldırım, 2000, 251-252):

- İşletmenin tüm olanaklarının saptanan amaçlar doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığının denetlenmesini sağlar.
- Daha ussal kural ve ilkelerin geliştirilmesine yol açar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.

#### **2.2.5. Planlamanın Sakıncaları**

Planlamanın yukarıda belirtilen yararları yanında, bazı sakıncalı yönleri olduğu da sıkça ifade edilir. Bu sakıncaların en önemlileri şöyle sıralanabilir (Şimşek M. Ş., 2010, 132):

- İyi bir planın hazırlanması önemli ölçüde zaman ve kaynak kullanımını gerektirir. Planlama, yüksek nitelikli iş gören personele ve araçlara ihtiyaç göstereceğinden, işletmeye ek maliyetler yükler. Ayrıca, pahalı şekilde hazırlanan planların arzulan biçimde uygulanmaması da işletmeyi mali yönden daha da sıkıntılı durumlara sokar.
- Planın eksik olması, gereğinden çok uzun ya da kısa bir süreyi kapsamaması ve gerçekleştirilebilir hedeflerden çok istekleri içermesi gibi bazı önemli noksanları ve çıkmazları bulunabilir.
- Planlamada kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek bazı hatalar, beklenmedik olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- “Planlama geleceğe bakmaktır” ilkesine aşırı bağlılık, yöneticinin dikkatini gereğinden çok geleceğe çevirmesine ve içinde bulunduğu durumu göz ardı etmesine neden olabilir.
- Uzun süreli planlarda isabet (doğruluk) derecesi azalır, kısa süreli planlarda ise, planlamadan beklenen yarar çoğu kere sağlanamaz. Bu nedenle, planlamada en uygun (optimum) süre tam olarak belirlenemezse planlamanın etkinliği azalır.
- Planlama ve planların başka bir sakıncası da, planı uygulamakla görevli girişimci ve inisiyatif kullanmak isteyen yöneticilerin hareket kabiliyetlerini engellemesi şeklinde ifade edilebilir.



## **2.3. Stratejik Planlama**

Bu kısımda stratejik planlama kavramı, ortaya çıkışı ve gelişimi özellikleri, yararları ve stratejik planlama-stratejik yönetim ilişkisi ele alınmaktadır.

### **2.3.1. Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Stratejik planlamayla ilgili ortaya konulan ilk metodolojilerinden biri, 1920'lerde Harvard Business School (Harvard Üniversitesi İşletme Okulu) tarafından, özel şirketlere yönelik olarak oluşturulan Harvard Politika Modeli'dir. Bu modele göre "strateji", şirketi ve faaliyetlerini belirleyen amaçlar ve politikalar olarak tanımlanmaktadır. Strateji şirketi bir arada tutan ortak akıldır. Şirketler; kaynaklarını, üst yönetimi, pazar bilgilerini ve sosyal sorumluluklarını bir bütün olarak ele alarak amaç ve politikalarını oluştururlar. Örgüt yapısını stratejiler belirler; uygun stratejilerin kullanılması da ekonomik performansı artırır (Blackerby, 1994, 24).

Özel sektör kuruluşlarında stratejik planlama uygulamaları 1950'lerden sonra yaygınlaşmıştır. Bu dönemde stratejik planlama ile ilgili yazılan ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı kitabıdır. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir.

Bu dönemdeki başka bir önemli eser 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabıdır. Ansoff bu kitabında o zamana kadar örgütler tarafından sıkça kullanılan uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirmiştir. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelemeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlanmıştır. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmıştır. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklanmış olarak tahmin edilmeye başlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004, 36).

1980'li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde biçimsel olmaktan öteye gidemeyen stratejik planlama sistemlerinin yararlılığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerin de sonucunda; toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar (balanced

scorecard) yöntemi gibi yeni geliştirilen modeller stratejik planlama modelinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Üzerindeki tartışmalara ve alternatif modellerin varlığına rağmen stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır (Erkan, 2008, 7). 1980'ler ve sonrasında kamu kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

### **2.3.2. Stratejik Planlamanın Tanımı**

Stratejik planlama, henüz üzerinde fikir birliği sağlanamamış bir kavramdır. Literatürde kavramla ilgili yapılan birçok farklı tanım mevcuttur. Alanda yaptığı çalışmalarla tanınmış Bryson'a (2010, 256-257) göre stratejik planlama; örgütün ne olduğu, ne yaptığı (stratejiler ve faaliyetler) ve neyi neden yaptığına (yasal yükümlülükler, misyon, amaçlar) şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri ortaya koymak için bilinçli olarak yapılan disipline edilmiş bir çabadır.

Drucker (2008, 125), stratejik planlamayı; geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hakim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütün sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Stratejik planlama; uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynakların seçilmesi, örgütün iç yapısının ve çevresi ile olan ilişkilerinin analiz edilmesi, analiz sonuçlarının değerlendirilerek sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin kararlar verilmesi, bu kararların uygulanmasına yönelik stratejilerin belirlenmesi ve bu alternatifler arasından en uygunlarının seçilerek uygulamaya koyulması, stratejik kararların örgütsel beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye ve örgütlerin bugün aldıkları kararlarla yarınlarını kontrol altında tutmaya yönelik olarak yapılan, periyodik ve devingen bir süreçtir (Okumuş, 2007, 16).

Stratejik planlama kuruluşun bugünü ile olmak istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Stratejik planlama uzun dönemli ve geleceğe dönük bakış açısı taşır. (Narinoğlu, 2009, 205). Stratejik planlamanın amacı, örgütün güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinerek, örgütün devamı için yapılması gerekenler konusunda yöneticilere bilgi vermek, en uygun ve etkin stratejinin belirlenmesine yardımcı olmaktır (Karakılçık, 2013, 271-

272). Bu plan hazırlanırken öncelikle örgütün neden var olduğu, neler yapması gerektiği, bunları neden yapacağı, yapacaklarını geliştirmek için temel kararlarının ne olduğunun tespiti ve bunların nasıl eyleme döküleceğinin cevaplandırılması gerekmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008, 75). Kısacası stratejik planlama örgütün mevcut durumundan hareketle gelecek birkaç yılı kapsayan yol haritasının belirlenmesidir.

Bir soru sorma ve sorgulama disiplini olan stratejik planlama, aşağıdaki üç temel soruya cevap arar (Gürer, 2006, 92):

1. Biz örgüt olarak neyiz? (Hangi işteyiz? İnsan kaynaklarımızın niteliği ve nicelikleri nelerdir? Yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz neler? Müşterilerimiz kimler?)
2. Biz ne olmak istiyoruz? (Hangi alanda iş yapmak istiyoruz? İnsan kaynaklarımızı hangi seviyeye getirmek istiyoruz? Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?)
3. Hedeflerimize nasıl ulaşacağız? (İnsan kaynakları, teknoloji, finansman ve yönetim stratejilerinin hedeflere ulaşmak için nasıl kombine edileceği bu aşamada belirlenecektir.)

Bircan'a (2002, 14) göre stratejik planlama; ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır. Kurum ve şirket açısından da bir mikro planlama modelidir.

Başka bir tanıma göre stratejik planlama, örgütün fırsat ve tehditlerini göz önüne alarak, geleceğe dönük uzun dönemli planlar yapılmasını sağlayan ve bu planlara uygun olarak hareket edilmesini temin ederek etkinliği artıran bir araçtır (Yüksel, 2002, 31).

Özet olarak stratejik planlama, örgütü geleceğe hazırlayan bir süreç, bu süreçteki mevcut riskleri azaltmaya yarayan bir araç ve bunları yaparken de yöneticileri eğiten bir pratiktir. Stratejik planlama yöneticilere, örgütün geleceğine yön veren kararlarında ve eylemlerinde ışık tutan, tutarlı ve gerçekçi bir bakış açısı kazandırır.

### **2.3.3. 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 (Çoban, 1996, 84):

- 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. Çevredeki değişimler sürekli olduğundan bu işlemlerin gerekli görüldüğü takdirde 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 Ne Değildir?

- Günü kurtarmaya yönelik değildir. Uzun vadeli bir yaklaşımdır (Bütüner, 2014, 25).
- Stratejik planlama her derde her deva olan bir ilaç değildir. Stratejik planlama liderlerin, yöneticilerin ve planlamacıların stratejik düşünmesine, davranmasına ve öğrenmesine yardımcı olan konseptler, usüller ve araçlardır.
- Stratejik planlama liderliğin yerini tutan bir uygulama değildir. Karar verme konumunda olan kişilerden en azından birkaçı rol üstlenmezse, süreç başarısızlıkla sonuçlanacaktır.
- Stratejik planlama, örgütün stratejilerini oluşturmayla eş anlamlı değildir (Bryson, 2004, 15-16)
- Stratejik planlama geleceği tahmin etmez. Gelecekte alınacak kararlarla ilgilenmez. Bugün alınacak kararların geleceğe bakan yönlerine odaklanır (Drucker ve Maciariello, 2008, 124).

- Stratejik plan çoğunlukla pürüzsüz, öngörülebilir ve doğrusal bir süreç değildir. Stratejik planlamanın belli başlı aşamaları varsa da bu süreç sorunsuz olarak bir aşamayı bitirip diğerine geçme şeklinde ilerlemez, esneklik gerektirir (Allison ve Kaye, 2005, 4).

#### **2.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlamanın en çok beklenen yararı, stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Stratejik planlama örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır.

İkinci yararı ise, iyileştirilmiş karar vermedir. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati (stratejik) konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece 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 koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar.

Üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya başvuran örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmak ve ele el almak için, iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vererek hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye çabalarlar. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır (Yılmaz K. , 2003, 74).

Bu faydalarının dışında stratejik planlama (Ünaldı, 2007, 52-54);

- Kişinin veya kurumun geleceğini düzenler. Başta vizyon olmak üzere, stratejik amaç ve hedefler kurumun arzu edilen geleceğini tarif eder.
- Kurumun değişimine rehberlik eder ve gelişme çabalarına genel bir çerçeve oluşturur.
- Kurumun kaynak kullanımına temel oluşturur ve bunların verimli kullanılmasını sağlar.
- Günlük kararlara rehberlik eder ve örgütsel farkındalığı artırır.

- Başlı başına bir öğrenme süreci de olduğundan liderlere kendilerini geliştirme zemini hazırlar.
- Değerlendirme süreçlerini aydınlatır.

### **2.3.5. Stratejik Planlama – Stratejik Yönetim İlişkisi**

Stratejik planlamaya göre daha yeni bir kavram olan stratejik yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir (David, 2011, 6). Tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar (Erkan, 2008, 8).

Stratejik yönetim genellikle stratejik planlamanın devamı olarak ele alınır ve bu iki kavram karıştırılır ve birbirlerinin yerine kullanılır. Ancak birbirlerinin eş anlamlısı değildirler (Poister ve Streib, 1999, 309). Bu karışıklığın sebebi, stratejik planlamanın uygulama ve kontrole dair planlamayı da içermesidir (Erkan, 2008, 8). Mintzberg'e (1987a, 73-74) göre stratejik planlama bir strateji üretme aracı değildir; hali hazırda mevcut olan stratejilerin düzenli bir şekilde ifade edilmesidir. Formülasyon ve uygulamadan oluşan stratejik yönetimde ise yöneticiler, stratejileri, bir zanaatkârın elindeki toprağı işleme gibi işleyerek etkili stratejiler üretirler (Mintzberg, 1987a, 66).

Stratejik yönetimle stratejik planlama arasındaki diğer farklar şu şekilde özetlenebilir:

- Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim bir sistem olarak bütün yönetim kademelerinde stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan kombine bir yapıdır. Stratejik planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir (Aşgın, Stratejik Yönetim, 2008, 49-50).

- Stratejik yönetim, geleceğin planlanması değildir. İşletmenin çevresi sürekli değiştiğinden, stratejik yönetim değişen koşullara göre, yönetim stratejisinin değişmesini ve ortaya çıkan değişimlere hızla adaptasyon sağlamasını içerir (Dinler, 2009, 2).
- Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları arasındaki bir fark da terimleri kullanan kesimlerden ortaya çıkmaktadır. Örneğin, akademik çevrede stratejik yönetim daha yaygın bir terim olarak kullanılırken (Erkan, 2008, 9) kamu kesiminde stratejik planlama daha fazla kabul görmektedir (Toft, 2000, 4).

### **2.3.6. Literatürdeki Stratejik Planlama Süreçleri**

Bu bölümde literatürde çokça üzerinde durulan stratejik planlama modellerinden örnekler sunulduktan sonra ülkemizdeki stratejik planlama çalışmalarına esas teşkil eden Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) hazırladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'ndaki model ele alınmıştır.

#### **2.3.6.1. Steiner Modeli**

Steiner stratejik planlamanın önemli teorisyenlerindedir. Çalışmalarını genellikle özel sektör üzerinde yoğunlaştırmıştır. 1979 yılında yayınladığı çalışmasında (18-21) üç aşamadan oluşan kavramsal modelini ortaya koymuştur. Bu aşamalar:

1. Planlamanın öncülleri
2. Planların formülasyonu
3. Uygulama ve gözden geçirme

Planlamanın öncülleri aşamasında işletmenin kurucu unsurlarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik plana yönelik beklentileri incelenir. Ayrıca işletmenin geçmişi, bugünü, geleceği ele alınır ve WOTS UP (weaknesses, opportunities, threats, and strengths underlying strategic planning) analizi yapılır. Planların formülasyonu aşamasında bir önceki aşamada elde edilen bilgiler temel alınarak kapsamlı stratejiler ve program stratejileri geliştirilir. Kapsamlı stratejiler; misyon bildirim, amaçlar, hedefler ve politikalar olarak tanımlanırken program stratejileri ise kaynakların projelere tahsisi ile alakalıdır. Bütün yönetsel faaliyetler ise üçüncü aşama olan uygulama aşamasında ele alınır.

### **2.3.6.2. Nutt ve Backoff Modeli**

Nutt ve Backoff, kamu kuruluşlarında ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama yapılmasının en önemli savunucularındandır. Onlara göre örgütler ayrışma ve birleşme; istikrar ve değişim gibi birbirine zıt eğilimlerin olduğu bir “gerilim bölgesi”nde faaliyet gösterirler. Örgütün etkin bir şekilde yönetilebilmesi için Gerilim Bölgesi Büyütecisi adını verdikleri altı aşamalı bir stratejik planlama süreci önermişlerdir. Örgüt yönetimi bu model ile müşterilerini, projelerini, hizmetlerini ve yetkilerini tanımlayarak örgütün mevcut durumunu ortaya çıkarabilir; kimlere hizmet edileceği, hangi projelerin hayata geçirileceği ve amaçlara ulaşılabilmesi için örgüt kapasitesinin ne kadar genişletilmesi gerekeceği gibi hususlardaki değişiklikleri belirleyerek de örgütün geleceğinin bir resmini çizer. Bu modele göre stratejik planlama altı aşamadan oluşur (Al-Garni, 1997, 16-17):

1. Bulunduğu çevre, genel gidişatı ve düşünceleri bağlamında örgütün tarihsel olarak incelenmesi
2. Üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler açısından örgütün mevcut durum değerlendirmesi
3. Gündemdeki stratejik konuların ortaya çıkarılması
4. Öncelikleri belirlemek için stratejik seçeneklerin düzenlenmesi
5. Stratejik seçeneklerin ilgili paydaşlar ve gerekli kaynaklar bakımından değerlendirilmesi
6. Kaynakları kullanarak ve paydaşları yönlendirerek öncelikli stratejilerin uygulamaya konulması

### **2.3.6.3. Goodstein ve Nolan Modeli**

Bu stratejistler özel şirketler için olduğu kadar kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de uygun olduğunu iddia ettikleri bir stratejik planlama modeli geliştirmişlerdir. Bu modelin her aşamasında uygulamaya yer verilmektedir. Model dokuz aşamadan oluşmaktadır (Nolan, Goodstein, ve Goodstein, 2008, 6-9):

1. Planı planlama
2. Değerler ve kültür
3. Misyon bildiri



4. Stratejik iş modellemesi
5. Performans denetimi
6. Fark analizi
7. Stratejik istikamet belirlenmesi / Faaliyetlerin planlanması
8. Olası (acil) durumlar planlaması
9. Planın uygulanması

#### **2.3.6.4. Bryson Modeli**

Özel sektöre ait stratejik planlama kavramının kamu kuruluşlarına ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara da uyarlanabileceğini savunan Bryson'un, "Strateji Değişim Süreci" adını verdiği modeli on adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bryson ve Alston, 2011, 15-20):

1. Bir stratejik planlama sürecinin başlatılması üzerinde hemfikir olmak.
2. Örgütün görevlerinin tanımlanması
3. Örgütsel misyon ve değerlerinin belirlenmesi.
4. Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin tanımlanabilmesi için örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilmesi
5. Örgütün karşı karşıya olduğu stratejik sorunların tanımlanması
6. Bu sorunların yönetilmesi için stratejilerin ortaya koyulması
7. Stratejinin ya da stratejik planın gözden geçirilmesi ve kabul edilmesi
8. Etkili bir örgütsel vizyonun oluşturulması
9. Etkili bir uygulama sürecinin geliştirilmesi
10. Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin yeniden değerlendirilmesi

#### **2.3.6.5. DPT Modeli**

DPT'nin ilk olarak 2003 yılında çıkardığı ve 2006 yılında güncelleyerek ikinci sürümünü yayınladığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu", ülkemizdeki stratejik planlama çalışmalarında en çok kaynak olarak gösterilen modeli içerisinde barındırmaktadır. Bu modelde stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2006, 8-9):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?

- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

**Tablo 1:** Stratejik Planlama Süreci

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan ve Programlar</li> <li>• Paydaş Analizi</li> <li>• GZFT Analizi</li> </ul>	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluşun varoluş gerekçesi</li> <li>• Temel İlkeler</li> </ul>	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arzu edilen gelecek</li> </ul>	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orta vadede ulaşılacak amaçlar</li> <li>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler</li> </ul>	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri</li> </ul>	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaylı iş planları</li> <li>• Maliyetlendirme</li> <li>• Performans programı</li> <li>• Bütçeleme</li> </ul>	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raporlama</li> <li>• Karşılaştırma</li> </ul>	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri besleme</li> <li>• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi</li> <li>• Performans göstergeleri</li> <li>• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi</li> </ul>	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, DPT, 2006, 5.

"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 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.

Gerek ülkemizde en çok kullanılan model olması, gerek de SHGM'nin stratejik planının da bu modele göre hazırlanmış olmasından dolayı araştırmada stratejik planlama süreci bu model üzerinden ele alınmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama ile ilgili literatür incelendiğinde bir çok farklı model ile karşılaşılmaktadır. Bu modeller, genel olarak birbirine benzese de bazı yönleriyle de birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Modellerin farklılığındaki en önemli sebep, modelin ne tür bir örgüt için üretilmiş olduğudur. Bu noktada stratejik planlar temel olarak; özel şirketler, kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için tasarlanmaktadır. Kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların her ikisine yönelik ortak bir süreç öneren teorisyenler de mevcuttur.

Bu bölümde stratejik planlama süreci, DPT'nin hazırladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzundaki modele göre ele alınmıştır. Bu modelde eksik veya yetersiz görülen hususlar ile ilgili değerlendirmeler altıncı bölümde incelenmektedir.

#### 3.1. Hazırlık Çalışmaları

İncelenen diğer modellerde “planın planlanması” veya “stratejik planlama sürecinin başlatılmasına karar vermek” şeklinde isimlendirilen bu aşama, DPT modelinde “hazırlık çalışmaları” olarak isimlendirilmiştir. Stratejik planın zihni altyapısının oluşturulduğu aşamadır.

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı genel olarak beş aşamada yapılmaktadır (DPT, 2006, 11-14):

*Planın sahiplenilmesi:* Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkün olmaktadır. Stratejik planlama kuruluş içinde sadece belirli bir birimin ya da grubun yüklendiği bir iş olarak görülmemelidir. Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için yöneticilerin desteği ve kararlılığı hayati öneme sahiptir (Bryson, 2004, 34).

*Planlama sürecinin organizasyonu:* Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama süreci üst yönetici, koordinatör birim ve stratejik planlama ekibinden oluşmalıdır.

*İhtiyaçların tespit edilmesi:* Stratejik planlama hazırlık programı çalışmaları dahilinde stratejik planlama ekibi tarafından eğitim, danışmanlık, veri ve mali kaynak ihtiyaçları tespit edilir.

*Zaman Planı:* Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için takip edilecek aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağı hazırlık çalışmaları dahilinde ortaya konulmalıdır.

*Hazırlık programı:* Yukarıda açıklanan konular dikkate alınarak stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında şu hususlar yer alır: eğitim ihtiyacı, eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı, planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı, zaman planı, stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri.

### **3.2. Durum Analizi**

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

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/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2006, 15).

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır (DPT, 2006, 15);

- 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).

### **3.2.1. Tarihi Gelişim**

Kuruluşun ne zaman hangi amaçla kurulduğu, mevcut durumuna hangi aşamalar sonucunda ulaştığı ve geçirdiği önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

### **3.2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi**

Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar (DPT, 2006, 16).

### **3.2.3. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplanması, kuruluşun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin bütününe gözden geçirilmesi açısından faydalı bir çalışmadır (DPT, 2006, 17).

### **3.2.4. Paydaş Analizi**

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir (DPT, 2006, 17). Paydaş analizinin amacı stratejik plan hazırlanırken hangi paydaşların görüşlerinin alınacağını tespit edilmesidir. Aynı zamanda bu görüşlerin niçin dikkate alındığının da ortaya çıkarılması gerekir. Bu maksatla yapılan paydaş analizi dört aşamadan oluşur:

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

### **3.2.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi (GZFT Analizi)**

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. Çevre analizi ise kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Stratejik planlamanın bu aşamasında SWOT analizi kullanılır. Türkçeye GZFT analizi olarak çevrilen SWOT aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

- S: Strength (Örgütün güçlü olduğu yönleri, üstünlükleri)
- W: Weakness (Örgütün zayıf olduğu yönleri, güçsüz tarafları)
- O: Opportunity (Örgütün sahip olduğu fırsatlar)
- T: Threat (Örgütün karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler)

Örgütün üstünlüklerine örnek olarak iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. faktörler sayılabilir.

Örgütün zayıf yönleri arasında ise şu konular sayılabilir: Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması.

Bir örgütün başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sıralanabilir: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb.

Örgütün karşı karşıya olduğu dışsal tehlikeler ise şu şekilde örneklendirilebilir; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması (Aktan, 2008, 12).

İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya başlanan GZFT analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. GZFT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir (Demir ve Yılmaz, 2010, 76-77).

### **GZFT Matrisi**

GZFT Matrisi, yöneticilerin dört farklı türde strateji geliştirmelerini sağlar. Bunlar GF (güçlü yönler-fırsatlar) Stratejileri, ZF (zayıflıklar-fırsatlar) Stratejiler, GT (güçlü yönler-tehditler) Stratejileri ve ZT (zayıf yönler-tehditler) Stratejilerinden oluşur (David, 2011, 178-179):

- GF Stratejileri dış çevredeki fırsatlardan yararlanmak için örgütün sahip olduğu (iç) güçlü yönleri kullanır.



- ZF Stratejileri örgütün dış çevresindeki fırsatlardan faydalanarak zayıf yönlerini geliştirmeyi amaçlayan stratejilerdir.
- GT Stratejileri örgütün güçlü yönlerini ve üstünlüklerini kullanarak karşı karşıya bulunduğu tehditlerden ve tehlikelerden kaçınmak ya da bunların etkilerini en aza indirmek için takip edilen stratejilerdir.
- ZT Stratejileri ise örgütün zayıflıklarını ve maruz kaldığı dışsal tehditleri azaltmak için geliştirilen savunma taktikleridir.

Bu stratejiler aşağıdaki tablo üzerinde şu şekilde gösterilebilir:

**Tablo 2:** GZFT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

İÇSEL FAKTÖRLER DİŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Taraflar (G)	Zayıf Taraflar (Z)
	Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-ge'de üstünlükler	Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-ge'de zayıflıklar
<b>Fırsatlar (F)</b>	<b>GF STRATEJİSİ</b>	<b>ZF STRATEJİSİ</b>
Yeni ürün geliştirebilme, yeni pazar fırsatları vb.		
<b>Tehdit ve Tehlikeler (T)</b>	<b>GT STRATEJİSİ</b>	<b>ZT STRATEJİSİ</b>
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler vb.		

Kaynak: “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, C.C. Aktan, 2008, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 14.

Matristen de anlaşılacağı üzere örgütün zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda ZF Stratejisi izlemesi gerekir. Yani, örgüt sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. Örgütün güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise GT Stratejisi izlemesi gerekir. Bu durumda örgüt güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

### 3.3. Geleceğe Bakış

Geleceğe bakış aşamasında kuruluşlar, öncelikle misyon ve vizyonlarını ifade ederler. Müteakiben temel değerlerini arz ederler. Son olarak da amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyarlar.

### 3.3.1. Misyon

Kâr amacı gütsün veya gütmesin her kurumun/kuruluşun bir “varlık sebebi” bulunmaktadır. “Niçin varız?” sorusunun cevabını teşkil eden, organizasyonun şu anda ne iş yaptığını ve varoluş felsefesini de içeren bu kavrama “misyon” denilmektedir. Dolayısıyla misyon örgütün neler yapması gerektiğini de ortaya koymaktadır (Aşgın, 2008, 5).

Misyon kavramı stratejik akım içinde doğumunu 1960 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan “Marketing Myopia” adlı makaleye borçludur. Ted Levitt, bu makalesinde birçok işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin iş tanımlarını oldukça dar kalıplarla sınırlandırdığını söyleyerek; bu konuda demiryolu, petrol ve konserve işletmelerinde yaptığı araştırmalardan örnekler sunmuştur (Yurtseven, 1998, 26).

Örgütün varoluş sebebini açıklayan misyon kavramı, varlığının -para kazanmaktan çok daha öte- temel amacıdır. İşletmeler için para kazanmak, yaşamak için nefes almak ne kadar önemliyse aynı derecede önemlidir. Nefes almak yaşamak için kaçınılmaz olmasına rağmen yaşamın amacı değildir. Benzer şekilde bir işletmenin kâr etmesi onun hayatta kalabilmesi için esastır. Ancak var oluş nedeni bu değildir. Misyon kavramı örgütün "şu anda neden var olduğunu" tanımlar. Hedefine ulaşabilmek için izleyeceği rotayı tanımlar ve örgüt fonksiyonları için bir rehber gibi çalışır. Örgütün amacı ya da stratejik hedefi değildir, çok daha büyük bir amaca hizmet eder. Önemli olan, çok iyi ifade edilmiş süslü değer ve misyon ifadeleri oluşturmak değil, bu kavramlarla ilgili sağlam bir anlayışa sahip olmaktır (Kılıç, 2010, 90-91).

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Mercer, 1991, 66):

- Özlü, açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Hatırlanabilecek kadar kısa olmalıdır.
- Örgütün hangi alanda hizmet verdiğini açıkça belirtmelidir.
- Örgütün hangi ürünleri veya hizmetleri ürettiğini değil kimlerin ihtiyacını giderdiği belirtmelidir.
- Örgütün öncelikli müşterilerinin kimler olduğu bilgisi mevcut olmalıdır.
- Yöneticilere ve çalışanlara alacakları kararlarında yol gösterici olmalıdır.

- Örgüt için bir motivasyon kaynağı teşkil etmelidir.
- Örgüte özgüdür ve özeldir, onu diğer işletmelerden ayırt eder (Yurtseven, 1998, 28).
- Kuruluş çok büyük bir yapılanmaya sahipse, gerektiğinde birden fazla misyon bildirimini de yapılabilir (Aşgın, 2008, 6).
- Gerçekçi ve güncel olmalıdır.

Campell ve Yeung'a (1991, 11) göre bir örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütün ortak hareket etmesini sağlayan kültürel bir “yapıştırıcı” vazifesi görür.
- Personelin, örgüt amaçlarına ulaşma yolunda davranışlarını ve birlikteliğini etkileyen güçlü normlar ve değerler oluşturur.
- Örgütte ortak bir dilin konuşulması bakımından çalışanların olayları aynı şekilde algılamasını ve yorumlamasını sağlayan bir yaklaşım geliştirir.
- Örgütün hassas olduğu yönleri açığa çıkarır.
- Paylaşılan değerler ve davranış kalıpları vasıtasıyla çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma oluşturur.

### 3.3.2. Vizyon

“Vizyon” kelimesinin kökeni dilbilimsel açıdan oldukça eskilere dayanmaktadır. Latince birden çok anlamı olan “videre” fiilinden türetilmiş olan “visio”, “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamlarında kullanılmaktaydı. Ortaçağda Almanya’da “bilmek” manasına gelen “vissen” ve “bilge” manasına gelen “weise” kavramları da aynı kökten türetilmişlerdir. “Visio” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak için türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, halisünasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Çağlar, 1999, 27).

Vizyon kavramının Türk Dil Kurumu sözlüğündeki karşılığı ise “gösterim, geniş görüş, ileri görüş ve görme şeklinde açıklanmıştır. Vizyon sahibi kavramı da, geniş görüşlü, ileri görüşlü, ufku geniş (kimse) olarak” tanımlanmıştır (Doğan B. , 2007, 41).

Vizyon, kısaca örgütün “gelecekte ne olmak istediğinin” bir ifadesidir. Vizyon, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin sonucu olarak belirir. Vizyon gelecekle

İlgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de, geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatacak şekilde dile getirilmelidir. Örgütün tüm kademeleri tarafından benimsenmeli, kendilerinden çok daha büyük bir bütünün parçası olacakları için heyecan ve gurur duymalarını sağlamalıdır (Kılıç, 2010, 89).

Vizyon bildirimini kuruluşun 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 bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İdealisttir; yürekte 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 bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır (DPT, 2006, 29).

Gelecekteki çalışanlara rehber olan vizyon, aynı zamanda yatırımcılara da hedeflenen amaçlara ulaşmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterir. Bir organizasyonun saptanmış olan vizyonu, söz konusu organizasyonda çalışanları belirli ilkeler çerçevesinde, belirli hedeflere yönlendirir ve böylece onları verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonu olmayan bir organizasyon ise, rotası olmayan gemiye benzer. Diğer bir ifade ile vizyonun varlığı, işletmeyi koordinasyona, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar göstermeye yönlendirirken, vizyonun yokluğu ise işletme ve çalışanları başarısızlık ve kaosa sürükler (Ülgen ve Mirze, 2004, 180).

Vizyon sahibi olma kimi işletmelerde verimlilik ve motivasyon kaynağı olurken, kimi işletmelerin de aynı zamanda mali performansı üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Söz konusu etkilerin varlığının ve yönünün tespiti ise uygulamalı araştırmalar ile mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda Doğan ve Hatipoğlu (2009, 97), yaptıkları çalışmada vizyon sahibi ve vizyon açıklaması yapan bir işletme ile vizyon sahibi olmayan bir işletmenin çalışan sayısı ve mali bir takım göstergelerinin, takip eden dört yıl içerisinde karşılaştırılmasını yapmış ve aşağıdaki sonuçları elde etmişlerdir:

- Vizyon açıklaması yapan işletmenin ortalama çalışan sayısı artışı yapmayanların yaklaşık 5 katıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmenin gelirleri (ortalama net satış artışının) yapmayan işletmenin yaklaşık 9 katı, ortalama net kâr marjı artışı ise %22 fazlasıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama cari oran artışı yapmayan işletmenin yaklaşık 7,5 katıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama aktif kârlılık oranı artışı yapmayan işletmenin yaklaşık 18, aktif büyüklüğü artış oranı ise 2,4 katıdır.

Söz konusu araştırmadan ele edilen veriler incelendiğinde vizyon sahibi olmanın işletme performansı üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon ifadesinin kendisinden beklenen faydaları oluşturabilmesi için üç hususa dikkat etmek gereklidir. İlk olarak vizyon yol gösterici nitelikte ifade edilmelidir. Kısa ve çarpıcı ifadeler kullanma isteği çoğu zaman vizyonun amacından uzaklaşmasına ve onun bir slogana dönüşmesine yol açmaktadır. İkinci husus uzlaşma gereğinin vizyona kötü yansımalarıdır. Birbirinden farklı görüşlerin tek bir vizyon ifadesinde birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan vizyon yol gösterici olmaktan uzaklaşacaktır. Bu nedenle vizyon ifadesi geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmalı, ifade tutarlı bir hale getirilmelidir. Üçüncü husus ise vizyonun kendi başına örgütün geleceğini gösterebilen bir ifade olarak düşünülmemesidir. Vizyon bildiriminin yol gösterici niteliği misyon bildirimini ve ilkeler ile bir bütün haline gelir (Erkan, 2008, 26).

### **3.3.3. Temel Değerler**

Sözlük anlamıyla değer; nesne ve olayların bir toplum, sınıf ya da insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği, ya da toplumca kabul edilen doğüstü,

simgesel veya maddi olabilen amaç; kısaca, neyin doğru, saygıdeğer ve istenen olduğuna dair, geniş soyut ve ortak ölçülerdir (Güney, 2004, 57). Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkelerdir. Değerler, bir örgütün belirli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve örgütün işini nasıl planladığını tarif eder. Hangi tür davranışın ahlaka uygun olduğunu, etik olduğunu, insanlara nasıl davranılması gerektiğini, davranma ve karar vermede hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğunu tanımlar (Kılıç, 2010, 83).

Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü vizyon, misyon ve kurumsal kimliğin arka planında temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Bir örgütte çalışanların davranışlarının örgüte uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir (Karaman, 2006, 78).

Collins ve Porras (1996, 66) bir örgütün öz değerlerini “o örgütün asli ve kalıcı prensipleri” olarak tanımlamaktadırlar. Bunlar az sayıda yol gösterici ilkelerdir ve finansal kazançlar ya da çeşitli kısa vadeli çıkarlar için feda edilemezler.

Değerlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Değerler örgütte alınan kararları şekillendiren bir çerçeve vazifesi görür.
- Değerler genellikle eşitlik, dürüstlük, güven, birlik beraberlik ve saygı gibi etik temalar içerisinde kendine yer bulur (Matthews ve Matthews, 2013, 21).
- Değerler, tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve tereddütsüz anlaşılmalıdır.
- Tüm çalışanlar tarafından benimsenmelidir
- Sınırlı sayıda olmalıdır (Ünaldı, 2007, 84).

Açıkça ifade edilse de edilmese de her örgütün bazı değerleri bulunmaktadır. Ancak başarılı örgütlerin birçoğunda bu değerler açıkça belirtilir ve zamanla güncelleştirilir. Çalışanların ve paydaşların değerleri ile örgütün değerlerinin aynı olması ideal olanıdır. Örgüt değerleri belirlenirken çalışanlar ve paydaşlar da sürece dahil edilmelidir (Allison ve Kaye, 2005, 111). Çünkü insanlar ne zaman değerlerini destekleyici bir harekette bulunurlarsa, faaliyetlerinden dolayı gurur duyarlar. Değerler insanlara güç ve enerji verirler. İnsanların bireysel değerleri organizasyonun değerlerine

uygun ise, çalışanlar çok daha fazla bireysel taahhüt altına girerler (Yılmaz ve Akdemir, 2005, 41).

Değerler benimsenip kabul edildikten sonra, karar vermede ve öncelik belirlemede ölçüt işlevi görerek, kişilik ve örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir rol oynarlar. Hayvanlar için içgüdü ne ise insanlar için değer de odur (Hultman, 2005, 33).

Değerler, zamanın sınamasına dayanabilmelidir. Şöyle ki, “Eğer şartlar değişseydi ve bu temel değere sahip olmak bize engel olsaydı gene de onu koruyabilir miydik” sorusuna “evet” diyemiyorsak, söz konusu değer temel değildir ve göz önüne alınmamalıdır (Çetin, 2009, 100).

Değerler örgütün tüm bölümlerinde etkili olmalıdırlar. Bunların uygulamada korunması çok önemlidir, yoksa sadece kağıt üzerinde kalan değersiz yazı parçaları olarak kalırlar. Ayrıca bireyler, bu değerlerin pratikte uygulamasını görmezlerse kendilerini kandırılmış hissedebilirler. İnsanların bu değerleri kendi tavırlarında, davranışlarında, aldıkları kararlarda ve kişisel ilişkilerinde uygulamaları gerekmektedir. Değerlerin, bireysel olsun örgütsel olsun, işlevleri üç grupta toplanabilir (Kılıç, 2010, 86-87):

- Sosyal yaşamı düzenler, bireyler arasında bağlılığı ve motivasyonu artırır. Nerede, nasıl davranılacağı konusunda standart sağlar. Değerleri benimsemenin bireye verdiği kendini iyi hissetme duygusu, değerler göz önüne alınarak verilen tüm kararların daha anlamlı olmasını sağlamaktadır.
- Bireylerin davranışlarının değerlendirilebilmesi için standart sağlar. Bu referans noktası sayesinde davranışların iyi-kötü, uygun-uygun değil, doğru-yanlış vb. şeklinde ayrımını temin eder. Diğer bireylerin davranışlarının tahmin edilebilmesine imkân verir.
- İnsanları kontrol etmek yerine onlarla uzlaşma sağlanmasında ve örgütün hedefleri doğrultusunda ortak bir vizyonun paylaşılmasında yardımcı olur.

#### **3.3.4. Amaçlar**

Stratejik plan hazırlanırken örgütün misyon, vizyon ve temel değerleri belirlendikten sonra uygulamada anlamları sıkça karıştırılan amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasına gelinir. Amaçlar örgütün başarmaya çalıştığı uzun dönemli ve

genel nitelikli sonuçlardır. Benzer bir tanıma göre amaçlar, çabaların yönlendirildiği ulaşılmak istenen sonuçları gösterir (Songür, 2011, 44). Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder (DPT, 2006, 32).

İşletmelerde ortak amaçların tanımlanmasının olumlu ve olumsuz, birçok sonucu vardır (Dinçer, 2007, 169):

- Stratejik planlama açısından amaçların belirlenmesi, bir işletmenin öncelikle içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımlamasına yardımcı olur.
- İkinci olarak, amaçlar; politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, faaliyet programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yöneticilerin davranışlarına yön verir.
- Üçüncü olarak, amaçlar; çalışanları motive eder, onlar için bir hedef oluşturur. Böylece onların belirli bir hedef üzerinde yoğunlaşmalarını sağlar. Ayrıca alınabilecek kararlara da bir sınırlama getirir.
- Dördüncü olarak, amaçlar iş başarısının ölçülebilmesi için standartlar oluşturur. Faaliyetler sonunda elde edilen durumlar için bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılırlar.
- Beşinci olarak amaçlar yapılacak değişiklikler için değerlendirme yapma imkânı verir.
- Ve son olarak, amaçlar yönetimin bütün süreçlerine temel oluşturur.

Amaçların bu olumlu işlevleri yanında bazı olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Gerçekte bütün dikkatleri belirli bir amaç üzerinde toplamak diğer amaçların ihmal edilmesine veya gözden kaçırılmasına sebep olabilir. Ayrıca işletmeler, amaçlar için çok fazla ümit beslemektedirler. Halbuki amaçlar, davranışları tanımlama da sınırlı bir kapasiteye sahiptir. Diğer taraftan amaçlar, kişinin ve örgütün etkililiğinin değerlendirilmesinde tek ölçü olarak kabul edilemez. Dolayısıyla çok karmaşık olan kişi ve örgüt davranışını yönlendirmede ve değerlendirmede sadece bir kavrama bağlı kalınmamalıdır (Dinçer, 2007, 170).

Amaçların özellikleri şunlardır (Eren, 2000, 9-10):

- Amaçlar açık olmalıdır.



- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayırılmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

### 3.3.5. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik özgün, ölçülebilir ve ulaşılabilir alt amaçlardır (Daugherty, 2003, 24). Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların belirlenmiş 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 (DPT, 2006, 34).

Hedefler, tanımlanmış olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için bir performans ölçütü belirlenir (Küçüksüleymanoğlu, 2008, 408).

Hedefler amaçların ayrıntılı hale getirilmiş şekilleridir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef tespit edilebilir (Narinoğlu, 2009, 111). Bununla birlikte, örgüt yönetimi farklı birimlerinin hedeflerinin, örgütün ya da başka birimlerin hedefleriyle zıtlık oluşturmamasına dikkat etmelidir (Luecke, 2010, 99). Hedefler şu özelliklere sahip olmalıdır (Akgemci, 2008, 29):

- S (Specific-Özgün): Hedefler özlü bir biçimde yazılmalı ve durumun ne zaman, nerede ve nasıl değiştiği belirtilmelidir.

- M (Measurable-Ölçülebilir): Hedefler, gelişmelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.
- A (Achievable-Erişilebilirlik): Çalışanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.
- R (Realistic and Relevant-Gerçekçi ve Bağlantılı): Gerekli örgüt önceliklerine yoğunlaşmalıdır.
- T (Time-bound-Zaman sınırlı): Hedefin gerçekleştirilebilmesi için gerekli zaman çerçevesi belirlenmelidir.

Aşağıdaki tablo, amaçlarla hedeflerin daha iyi anlaşılabilmesi için ikisi arasındaki farkları özetlemektedir:

**Tablo 3:** Amaçlar ile Hedeflerin Karşılaştırması

Amaçlar	Hedefler
Doğrudan misyon ifadesi ile bağlantılıdır.	Amaçlara ulaşılmasını sağlar.
Kısa olarak ifade edilir.	Daha ayrıntılı ve uzundur.
Genel ve geniş kapsamlıdır.	Hususi ve dar kapsamlıdır.
Daha uzun süreyi kapsar.	Daha kısa sürelidir.
Ölçülebilmesi daha zordur.	Kolayca ölçülebilir.
Daha soyuttur.	Daha somuttur.

Kaynak: “Crash Course in Strategic Planning”, S. A. Matthews ve K. D. Matthews, 2013, 42.

### 3.3.6. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetler ve projelerin sonuçları, bir başka deyişle stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan unsurlardır. Örgütlerin yürüttükleri çalışmaların her boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını belirlemede bir araçtır (Murat ve Bağdigen, 2008, 94-95). Bu nedenle stratejik planda hedeflere yönelik performans göstergelerine yer verilmesi önemlidir.

Performans göstergeleri örgütlerin her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayacaktır (Söyler, 2007, 108).

Ölçülemeyen bir faaliyetin değerlendirmeye tabi tutulabilmesi, geliştirilmesi, kısaca etkin bir şekilde yönetilmesi mümkün değildir (Usta, 2010, 33). Bundan dolayı stratejik planın başarısının sağlanmasında ölçülebilir, ulaşılabilir ve güvenilir performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır (DPT, 2006, 36):

**Girdi:** Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır (DPT, 2006, 36). Girdi ölçüleri faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan kaynak miktarını ifade etmektedir ve genellikle diğer performans ölçütlerinin hesaplanmasında kullanılmaktadırlar (Şimşek A. , 2013, 53-54).

**Çıktı:** Örgüt tarafından üretilen nihai mal veya hizmetlerdir. Çıktıların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özen, 2008, 68): “Örgüt dışındaki birey ya da organizasyonlara sağlanan mal veya hizmet olmalı, açık şekilde tanımlanabilmeli, nihai kullanım için olmalı, planlanan sonuçları başarmaya katkısı olmalı, doğrudan ya da dolaylı olarak kurum kontrolünde olmalı, performans nitelikleri üzerine bilgi oluşturabilmeli (fiyat, miktar ve kalite) ve belli bir dönem için ya da benzeri hizmet sağlayıcılar ile karşılaştırma yapabilmek için temel oluşturacak bilgiyi sağlamalıdır.”

**Sonuç:** Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldıklarında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür (Yenice, 2006, 4). Stratejik planlamanın en çok üzerinde durduğu göstergedir. Bunun nedeni hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı düzeyinin, bir başka deyişle etkililiğin sonuçlarla ifade edilmesidir (Songür, 2011, 50).

**Verimlilik:** Kullanılan girdilerle elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgili bir kavram olup (Güner, 2005, 75), savurganlıktan uzak bir şekilde kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. Bundan dolayı teknik anlamda verimlilik, "üretilen

mal ve hizmet miktarı ile (çıktılar) bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı/girdi olarak formüle edilir (Yükçü ve Atağan, 2009, 4).

Verimlilik, kurumun amaç ve hedefleri için, uygun kaynakları doğru bir şekilde, uygun maliyetlerle kullanmasıdır (Karasoy, 2014, 263). Eldeki kaynaklarla (girdiler) mümkün olan en çok ürünün (çıktının) elde edilmesi, yani belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi şekilde ulaşılması, en az kaynak kullanımı ile en çok mal ve hizmetin üretilmesidir (Özer H. , 1997, 80).

**Kalite:** Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (DPT, 2006, 38). Üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçen göstergelerdir. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmesine karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir (Yenice, 2006, 60).

### 3.3.7. Stratejiler

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür (DPT, 2006, 39). Wheelen ve Hunger (2012, 19) da stratejiyi benzer bir şekilde örgütün misyon ve amaçlarına nasıl ulaşılacağını gösteren kapsamlı temel plan olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir tanıma göre ise stratejiler, örgütün ulaşmayı hedeflediği belirli bir amaç veya hedefe yönelik olarak geliştirdiği hareket tarzlarıdır (Berry F. S., 2007, 339).

Strateji belirleme, kritik yönetsel bir konu olan örgütün mevcut durumu ışığında hedeflenen sonuçlara nasıl ulaşacağız sorusunu gündeme getirir. Hedefler "sonuç"tur ve strateji onlara ulaşmada "araç"tır. Başka bir anlatımla, strateji oluşturma örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için ortaya konulması gereken uygun hareket tarzlarının belirlenmesiyle ilgilidir (Songür, 2011, 52).

Örgütler misyon ifadeleriyle uyumlu stratejiler geliştirmelidirler. Fakat bu stratejilerin oluşturduğu riskler kabul edilebilir olmalıdır. Strateji geliştirme en önemli fırsatları ve üstünlükleri faydaya dönüştürebilmeli; en ciddi tehlikelerden ve

zayıflıklardan da sakındırılmalıdır. Genel olarak örgütün kaynaklarıyla uygulamaya koyabileceği miktardan sayıca daha fazla strateji üretilir. Bu yüzden bu stratejiler gerçekçi bir uygulama planıyla önceliklendirilmelidir.

Literatürde strateji formülasyonu ile ilgili farklı süreçler mevcut olmakla birlikte bu süreçte takip edilmesi gereken temel adımlar şu şekilde sıralanabilir (Mercer, 1991, 80-82):

- Mevcut stratejiyi belirleyin.
- Bu stratejiyle ilgili sorunları tespit edin.
- Bu sorunların sebeplerini irdeleyin.
- Sorunları çözüme kavuşturacak seçenekleri sıralayın.
- Seçenekleri değerlendirin.
- Değerlendirilen seçenekler arasında en uygun olanı yeni strateji olarak belirleyin.

Stratejilerin uygulanmasında başarı için bazı unsurlara özellikle dikkat edilmelidir. İlk olarak liderlik hayati önemdedir. Lider, tüm çalışanları stratejik amaçlar etrafında toplayarak bütünleştirmeli ve stratejilerin benimsenmesini sağlamalıdır. Aynı şekilde iletişim de strateji uygulamalarında önemli süreçlerdendir. Aslında, stratejik değişimle ilgili yazında stratejik yönetim sürecinin temel parametresi olan iletişime odaklanılmıştır. Gerek örgüt içindeki çalışanlarla üst yönetim arasında gerekse üst yönetim ile diğer örgüt yöneticileri arasında sürekli bir iletişim kaçınılmazdır. Strateji uygulamalarında diğer önemli unsur da eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. Bu çalışmalar örgütün her kademesinde ve kesintisiz yapılmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2008, 56).

Bryson (2004, 211-221), strateji geliştirme sürecinde dikkat edilmesi gereken bir dizi öneri sunmaktadır:

- Stratejik düşünme, stratejik eylem ve stratejik öğrenme, bu süreçte bütün strateji geliştirme yaklaşımlarından daha önemlidir.
- Yenilikçi olunmalı, gerektiğinde radikal seçenekler göz önünde bulundurulmalıdır.

- Strateji seçenekleri, bu stratejilerin etkinliklerini değerlendirebilmek ve uygulamada yol göstermeleri açısından yeterince kapsamlı olarak incelenmelidir.
- Stratejiler uygulamaya koyulmadan önce, daha önceden kararlaştırılmış ölçütlere göre değerlendirilmelidir.
- Strateji geliştirirken önemli paydaşların görüşlerine de yer verilmelidir.

### **3.4. Maliyetlendirme**

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir (DPT, 2006, 41).

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Faaliyetler ve projeler, stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve izlenilecek adımların detaylı bir tanımıdır. Her bir hedefin yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu aşamada açık bir şekilde belirtilir (Kılıç ve Erkan, 2006, 82).

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kuruluş tarafından bu aşamada ele alınır (Demir ve Yılmaz, 2010, 82). Faaliyetler, projeler ve bütçeler; stratejik planın hayata geçirilmesinde ve örgütün yönetsel eylemlerinin eşgüdümlemesinde önemli rol oynamaktadır.

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Murat ve Bağdigen, 2008, 91-92):

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerleştirilmeli ve bunların 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 durum değil, orta ve uzun dönemli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşım benimsemelidir. Ancak, kısa dönemli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığın tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyebileceği de unutulmamalıdır.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve bunların yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmelidir.
- 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 hedefe ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.

### **3.5. İzleme Değerlendirme**

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 (DPT, 2006, 45). Bu maksatla ulaşılmak istenen hedeflere ve performans göstergelerine yönelik veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

Uygulama sonuçlarına ilişkin veriler toplandıktan sonra stratejik plandakilerle karşılaştırılır ve gerçekleşen ile hedeflenen arasında olumlu ya da olumsuz yönde sapma olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Bu aşamanın etkili olarak çalışmasında, planda belirtilen hedeflerin ölçülebilir performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiş olmasının önemi büyüktür (Songür, 2011, 68).

İzleme ve değerlendirmenin etkin bir şekilde yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin mevcudiyeti, 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 olduğu gibi hususların mutlaka incelenmesi ve sorunların çözülmesi gerekmektedir. (şimşek ve Çelik, 2008, 57-58).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde öncelikle kamu yönetiminin tanımı yapılmaktadır. Daha sonra stratejik planlamanın kamu yönetimine sağladığı faydalara değinilmektedir. Müteakiben stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki gelişimi ele alınmaktadır. En son olarak da stratejik planlama uygulamasının önündeki engeller ve bunlarla ilgili önerilere yer verilmektedir.

#### 4.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Kamu yönetimi, yönetimin belirli sınırları olan spesifik bir alanı olarak tanımlanabilir. Genel olarak üç anlamı bulunmaktadır. Birincisinin; devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda eylemde bulunan kişilerin ve kümelerin davranışlarıyla ilgili alan olduğu, ikincisinin, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde örgütlenmiş insan gücü ve araç/gereç ile bunların yönetimi olduğu, üçüncüsünün ise kamusal politikaların oluşturulmasında, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu politikaları uygulayan örgütler bütünü (Bozkurt, Ergun ve Sezen, 1998, 133) olduğu belirtilmektedir.

Kamu yönetimi, kamu politikalarının yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve grup olarak sarf edilen çabaların eşgüdümlemesi olarak da görülebilir. Kamu yönetiminin en belli başlı işlevi, hükümetin günlük işlerinin yürütülmesidir. Kamu örgütleri, bireylerin ve örgütsel görevlerin verimli ilişkilere dönüştürülmeleri için oluşturulmuş yapılardır (Ergun, 1997, 4-5).

Kamu yönetiminin fonksiyonel ve yapısal yönleri bulunmaktadır. Fonksiyonel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama süreci olarak görülmekte; genel kurallar, bu süreç vasıtasıyla bireysel olayların çözümüne ilişkin özel kararlara dönüşmektedir. Bu açıdan kamu yönetimine, kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak bakılabilir (Özer M. A., 2012, 25).

Kamu yönetiminin amacı, yönetimi meydana getiren unsurların, statü, örgüt, işlev ve davranışlarını olduğu gibi tanımlamak ve açıklamaktır. Kamu yönetimi, önce, ulusal devlet yönetimi, yerel yönetimler, kamu iktisadi teşebbüsleri ve benzeri yönetim

örgütlerinin; yasal, teknik, sosyal, beşeri ve siyasî bütün yönlerinin genel bir görüntüsünü ortaya koymakla işe başlar. Bu kamu yönetiminin tanımlayıcı ve betimleyici özelliğini meydana getirir. İkinci aşamada kamu yönetimi, yönetim örgütlerinin varlık nedenlerini açıklamak, bunların geliştirilmesini sağlamak ve işleyişlerini iyileştirmek; kamu politikalarını analiz etmek, yönetime egemen olan değerleri incelemek, örgütlerdeki çalışanların davranışlarındaki ortak noktaları belirlemek ve bu davranışların arkasındaki gerçek nedenleri araştırmak; somut olayları, sistemli görüş ve şemalar haline getirmekle ilgilidir. Bu da kamu yönetiminin teorik işlevini oluşturur (Eryılmaz, 2013, 13).

Tortop vd.'ne (2012, 267-268) göre kamu yönetimi bu geniş alanda faaliyette bulunurken, karşısında her zaman için kamu hukukunu bulmaktadır. Çünkü kamu yönetimi aslında kamu hukukunun ayrıntılı ve sistematik uygulamasını içermektedir. Her genel kanunun özel uygulaması kamu yönetiminin bir tasarrufu olarak kabul edilmektedir. Fakat bu faaliyetleri ayarlayan genel kanunlar, yönetimin dışında ve üstünde yer almaktadır. Dolayısıyla hükümet çalışmalarını belirleyen geniş planlar idari sayılmamakta, buna karşılık bu planların ayrıntılı uygulamasının yönetsel bir karaktere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kamu yönetiminin faaliyet alanının sürekli olarak genişlemesine yol açmaktadır. Sonuç olarak bu sınırlar çerçevesinde kamu yönetimi şu unsullardan oluşmaktadır:

- İnsan
- Örgüt
- Yönetim
- Kamu politikası
- Norm düzeni ve mali kaynak
- Kamu görevlileri

#### **4.2. Kamu Yönetimini Stratejik Planlamaya İten Nedenler**

Dünyada 1980'li yıllardan itibaren başta ekonomi ve teknoloji olmak üzere her alandan yaşanan hızlı değişimler özel sektör işletmeleriyle birlikte kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemiştir. Değişen siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullar vatandaşların devletten beklentilerinin de giderek artmasına neden olmuştur.

Özel sektör, günün getirdiği problemleri çözebilmek için, yönetim alanında sürekli yeni yaklaşım ve modelleri araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme sürecinde kamu sektörü, 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 şu başlıklar altında ele alınabilir (Durna ve Eren, 2002, 57-60):

*Yönetim ve vatandaşlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler:* Günümüzde kamu yönetimi yetersiz müşteri (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.

*Yasama ve yürütme arasında ortaya çıkan işbirliği yetersizlikleri:* Kamu yönetiminin mevcut problemlerinden birisi de karar almaya yetkili organlar ve yürütme arasındaki kesişme noktasında bulunmaktadır. Yasama genellikle yeterli bilgi alamadığından yakınmaktadır. İpler elinde olduğu için karar almaya yetkili organlar, çoğu zaman bir dizi detay ve özel olayla uğraşmaktadır. Diğer taraftan yürütme yeni faaliyet alanları kazanmak istemektedir. Açık amaçların belirlenmesi yoluyla yürütmenin politik-stratejik yönetimi, bundan dolayı zor gerçekleşmektedir.

*Örgütsel yetersizlikler:* İç örgüt yapısında kuralların yoğunluğu kendini hissettirmektedir. Çalışanların karar verme serbestliği oldukça yetersizdir. Zaten çoğu zaman çalışanlardan karar verme sürecine katılmaları da istenmemektedir. Yasal ve yönetsel düzenlemelerin etkisi her zaman daha fazladır. Örgütsel yapı, merkeziyetçiliğe ve iş bölümüne dayanmaktadır.

*Finansal alandaki yetersizlikler:* Bütçeye ilişkin sayısız düzenleme, özel sektör tipi bir yönetimi zorlaştırmaktadır. Yönetim 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 sorun olarak gündemde bulunmaya devam etmektedir.

*İnsan kaynakları alanındaki yetersizlikler:* İnsan kaynakları 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.

Bu sınıflandırmaya benzer şekilde Narinoğlu (2006, 74-75) da kamuyu stratejik planlamaya iten sebepleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Kırtasiyecilik, iş ve işlemlerin çokluğu, iş akışının karmaşası zaman kaybına ve işlerin yavaş yapılmasına neden olmaktadır. Halbuki kurumlarda plan hedefleri doğrultusunda (yıllık, aylık, haftalık, günlük) iş programları yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu tarz çalışma, emek, iş ve zaman kaybını önleyecektir.
- Kamuda yönetim süreçleri, iş planları, performans programları yeterince uygulanmamaktadır. İşler planlanan zamanda, hızda ve kalitede bitmemekte, verim alınmamaktadır. Stratejik planlama anlayışında iş yönetim süreçleri ve verimlilik göstergeleri önceden belirlenmiştir. Performans değerlemeleri buna göre yapılmaktadır. Şeffaf yönetim de aynı sisteme dayanmaktadır.
- İşletmeler müşteri memnuniyeti odaklı çalışırken, kamuda vatandaş memnuniyeti odaklı çalışılmamaktadır. Plan, hedef ve programlar önceden belirlenmediği için buna ihtiyaç da duyulmamaktadır. Üstelik vatandaş memnuniyetinin gerçekleşmemesi halinde ödenen bir bedel söz konusu değildir.
- Kamu yönetimi çalışanları, sistemi çalıştırmamaktan dolayı oluşan maliyetin bedelini ödememektedir. Halka karşı hesap verme sorumluluğu olmamasından dolayı da değişme ve planlı anlayışa geçmeye karşı isteksizdirler. Sonuçta verimli, etkin, süratli, planlı yönetim süreçlerine uygun davranış göstermemektedirler. Kısaca kamu yönetiminden bekleneni

verememektedirler. Halbuki stratejik planın çalışanlara benimsetilmesi esas alınmakta, böylece çalışanlar motive edilmekte ve sinerji oluşturulmaktadır.

- Kamuda insan kaynakları yönetim sisteminin yokluğu, verimli çalışmayı engellemektedir. Planlama sürecinde insan kaynakları yönetimi, sistemin özünü teşkil etmektedir.
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması kamu plancılığının temel sorunudur. Bu alanda karar verenler de uygulayanlar da bürokrasinin kendisidir.
- Ulusal kalkınma planı çerçevesinde planlı kalkınma döneminde bile kamuda kurumsal planlama yapılmamaktadır. Amaç ve hedefler tespit edilmemekte, politika ve planlar geliştirilmemektedir. Kaynak kullanımı planlanmamaktadır. Kuruma sistem olarak yaklaşılmamaktadır. Kamunun etkin ve verimli çalışması, kendinden bekleneni vermesi için stratejik planlama anlayışına geçilmesi gerekmektedir.

#### **4.3. Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlamanın Önemi ve Faydaları**

Stratejik planlamanın kamu kesimi açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yılmaz K. , 2003, 78-79):

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.

- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

Berry ve Wechsler (1995, 164-165), 1992 yılında Amerika Birleşik Devletleri çapında 548 kamu kuruluşuna stratejik planlamayla ilgili izlenimlerinin sorulduğu bir anket çalışması yapmıştır. Ankette stratejik planlamanın kurumlara kazandırdıkları önemlerine göre sırasıyla şu altı madde üzerinde yoğunlaşmıştır:

- Kurum yönetiminin ve amaçlarının açıklık kazanması
- Plan ve bütçe yapımının kolaylaşması
- Kullanıcılarla (vatandaşlarla) ve dış çevreyle olan ilişkilerin iyileşmesi
- Kurum içi yönetimin gelişmesi
- Kurumun yeniden örgütlenmesi
- Gelişmiş hizmet sunumu

#### **4.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi**

1980'lerden sonra dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi araçlarının yeterli olup olmadığına ilişkin tartışmalar, yönetimde yaşanan bir takım sorunlarla eşzamanlı olarak artmıştır. Bu anlamda ülkemizde de kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen düzeyde olmaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal refahın ve zenginliğin istikrarlı bir biçimde yükseltilememesi, işsizliğe çözüm üretilememesi, talebin dalgalanması, enflasyonun düşürülememesi, döviz kurlarının yükselmesi gibi konularla mücadelede yetersiz kalındığı sıklıkla gündeme getirilen konulardan olmuştur. Bu yetersizliğin yol açtığı arayışlar sonucu dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi anlayışından adeta "kamu işletmeciliğine" doğru bir kayma yaşanmaktadır (Barca ve Balcı, 2006, 29-30).

2000'li yıllara gelinceye kadar Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlama çalışmaları genellikle beş yıllık kalkınma planları, projeler, yeniden yapılanma çalışmaları ve araştırmalar şeklinde gerçekleşmiştir. 1960 yılından itibaren başlayan planlı kalkınma dönemi süresince kamu yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmak ve sorunları çözmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış, projeler ortaya konulmuştur. Kalkınma planlarının hemen hemen tamamında stratejik planlama

özellikleri bulunmasına rağmen bu stratejilere ulaşıldığı söylenememektedir (Bircan, 2003, 420).

Türkiye’de, kamu alanında stratejik planlamanın gündeme gelmesi, Türkiye’nin 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzaladığı 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur. Bu anlaşma ile Türkiye, gelecek dönemde malî sektör ile kamu sektörü alanında uygulayacağı politikalara ilişkin taahhütlere girmiştir. Burada;

- Makro-ekonomik çerçevedeki reformlar,
- Bankacılık reformları ve
- Kamu sektörü reformu olmak üzere üç hususta taahhütlere girilmiştir.

Bu taahhüt edilen hususlardan üçüncüsü olan kamu sektörü reformu kapsamında “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” öngörülmüştür. Bunun da bir ayağını, kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin yükseltilmesi ve bu kapsamda “stratejik planlamanın uygulamaya sokulması” oluşturmuştur (Aşgın, 2006, 8-9).

Bu arada AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (2003) ve Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: 2001-2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmıştır.

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (2000, 191) Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması bölümünde “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının 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 olacaktır” denilmiştir.

AB Ulusal Programı'nda (2003, 15) ise kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dahil edilecektir. Kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlara dayalı olarak oluşturulacaktır. Birçok gelişmiş ülkede uygulanan bu yapının ülkemize uyarlanması pilot uygulamalar yapılarak sağlanacaktır.” şeklinde ele alınmıştır.

Bu düzenlemelerin doğrultusunda 58. Hükümetin 3 Ocak 2003 tarihinde kamuoyuna açıkladığı Acil Eylem Planı'nın Kamu Yönetimi Reformu bölümünde (29) “Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ibaresine yer verilmiş ve DPT'nin sorumluluğunda tüm kamu kurum ve kuruluşlarının işbirliği ile birtakım mevzuat değişiklikleri yapılacağı ve bir yıllık pilot uygulamanın ardından plana süreklilik kazandırılacağı belirtilmiştir. Bu kapsamda sekiz pilot kamu kuruluşunda stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu kuruluşlar şunlardır:

1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
2. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi)
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Acil Eylem Planında belirtildiği üzere, ülkemizde yeni düzenlemeler yapılmış, birtakım mevzuat değişikliklerine gidilmiş ve bunun devamında yapılan Kamu Yönetimi Reformu çalışmaları sırasında “stratejik planlama”ya büyük önem atfedilmiştir (Aşgın, 2006, 10).



#### **4.5. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamayla İlgili Düzenlemeler**

Bu bölümde Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin olarak yapılan kanun ve yönetmelikler ele alınacaktır.

##### **4.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

10 Aralık 2003'te kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile kamuda stratejik planlama uygulamasının hukuki altyapısı oluşturulmuştur.

Kanunun 3'üncü maddesine göre 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 planı”* ifade eder.

9'uncu maddede 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 bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde ve stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır.

Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda Maliye Bakanlığı yetkilendirilmiştir.

Kanunun “Bakanlar” başlığının taşıyan 10. maddesinde bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara

uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumlu tutulmuşlardır.

“Üst yöneticiler” ile ilgili 11. maddede; bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yönetici olarak tanımlanmıştır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumlu tutulmuşlardır.

Bütçeleme ilkelerinin ele alındığı 13. maddenin (c) bendinde kamu idarelerince hazırlanan bütçelerin; kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanıp, uygulanacağı ve kontrol edileceği hükmüne yer verilmektedir.

41. maddede ise faaliyet raporlarına ilişkin düzenlemeler ele alınmaktadır. Buna göre, üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl faaliyet raporları hazırlayacaktır. Üst yöneticiler ayrıca bu raporları esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenlemekten ve kamuoyuna açıklamaktan sorumludur.

#### **4.5.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu**

Büyükşehir belediyeleri ile büyükşehir sınırları içerisindeki belediyeleri kapsayan kanunun 7, 18 ve 21’inci maddelerinde stratejik planlamaya ilişkin hükümler yer almaktadır.

7. maddenin (a) bendine göre büyükşehir belediyesi, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak stratejik planlarını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak zorundadır.

Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkilerinin düzenlendiği 18. maddenin (b) bendine göre büyükşehir belediye başkanı;

- Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek,
- Belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak,
- Bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak,
- Belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek, değerlendirmek ve
- Bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlendirilmiştir

Büyükşehir belediyesinin teşkilat yapısını düzenleyen 21. maddede de, büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik planına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcılar tarafından yürütüleceği ifade edilmektedir.

#### **4.5.3. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu**

İl özel idarelerinin kuruluşunu, görev, yetki ve sorumluluklarını, organlarını, çalışma usul ve esaslarını düzenleyen bu kanunun bazı maddelerinde stratejik planlamayla ilgili hükümler bulunmaktadır.

İl genel meclisinin görev ve yetkilerini düzenleyen 10. maddeye göre stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak, il genel meclisinin görevleri arasındadır.

26. maddede il encümenine stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirme görevi yüklenmiştir.

30. madde de valiyi;

- İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek,
- İl özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak,
- Bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek, değerlendirmek ve

- Bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlendirmiştir.

Stratejik plan ve performans planı başlığını taşıyan 31. maddeye göre vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planını hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Faaliyet raporu hakkındaki 39. maddede, il özel idaresinin üst yöneticisi olan vali tarafından, 5018 sayılı KMYKK'nın 41. maddesi gereğince;

- Stratejik plan ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlanmasını
- Faaliyet raporunun mart ayı toplantısında vali veya genel sekreter tarafından meclise sunulmasını
- Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilmesini ve
- Raporun kamuoyuna da açıklanmasını hükme bağlamaktadır.

#### **4.5.4. 5393 Sayılı Belediye Kanunu**

3 Temmuz 2005 tarihinde yürürlüğe giren kanuna göre, nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyelerin, yerel seçimlerden sonra altı ay içinde stratejik plan hazırlamaları gerekmektedir.

18. maddede belediye meclisi, stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmekle görevlendirilmiştir.

34.maddeye göre belediye encümeni ise, stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmekle yükümlü tutulmuştur.

Belediye başkanının görev ve yetkilerini düzenleyen 38. maddeye göre belediye başkanına;

- Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek,
- Belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak,
- Bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek, değerlendirmek ve
- Bunlarla ilgili raporları meclise sunmak sorumlulukları yüklenmiştir.

41. madde belediyenin stratejik plan ve performans programı hakkındadır. Buna göre;

- Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.
- Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.
- Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.
- Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

56. madde: 5018 Sayılı KMYKK'nın 44'inci maddesi gereğince belediye başkanı; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

#### **4.5.5. 5436 Sayılı KMYKK ile Bazı Kanun ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun**

Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla çıkarılan kanun ile kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri kurulması öngörülmüştür.

#### **4.5.6. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**

18 Şubat 2006 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik, kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının kurumsallaşmasına ve bir örgüt yapısı oluşturulmasına yönelik olarak kurulmuş olan strateji geliştirme birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemektedir. Buna göre strateji geliştirme birimleri, görevlerini şu fonksiyonlar kapsamında yürütür:

- a) Stratejik yönetim ve planlama
  1. Misyon belirleme
  2. Kuramsal ve bireysel hedefler oluşturma
  3. Veri-analiz ve araştırma-geliştirme
- b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme
- c) Yönetim bilgi sistemi
- d) Mali hizmetler
  1. Bütçe ve performans programı
  2. Muhasebe, kesin hesap ve raporlama
  3. İç kontrol

Yönetmeliğe göre strateji geliştirme birimlerinin stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu kapsamında yürütecekleri görevler şunlardır:

- a) İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak ve stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek.
- b) Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek.
- c) İdare faaliyet raporunu hazırlamak.
- d) İdarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek.
- e) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek.
- f) Yem hizmet fırsatlarını belirlemek, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler almak.

- g) Kuram içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- h) İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmek.
- i) İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek.
- j) İdare faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmek.

#### **4.5.7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik**

17 Mart 2006 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan bu yönetmelik; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması, ilgili idarelere verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğere usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

5018 sayılı KMYKK'nın 41. maddesi gereğince hazırlanan bu yönetmelik; faaliyet raporlarının mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğuna sağlayacak şekilde açık ve anlaşılır bir dil kullanılarak hazırlanmasını hükme bağlamaktadır. Yönetmelikte faaliyet raporu;

- Birim faaliyet raporu,
  - İdare faaliyet raporu,
  - Mahalli idareler genel faaliyet raporu ve
  - Genel faaliyet raporu
- olmak üzere dört başlıkta ele alınmaktadır.

#### **4.5.8. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

26 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren bu yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Yönetmeliğe göre stratejik planlama sürecinde benimsenecek genel ilkeler şunlardır:

- a) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- b) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- c) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması halinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.
- d) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

#### **4.5.9. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik**

5 Temmuz 2008 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan yönetmeliğe göre kamu idareleri, stratejik planlarıyla uyumlu olarak, bir mali yılda yürütülecek faaliyetlerini; faaliyet ve proje bazında kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı şeklinde hazırlamak zorundadırlar. Performans programı kısaca stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturmaktadır. Yönetmelikte performans programı, bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren program olarak tanımlanmaktadır.

#### **4.6. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulaması Önündeki Engeller**

Kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamasının önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engellerin bir kısmı kamu yönetiminin genel yapısından kaynaklanmakta iken bir kısmı da aslında özel sektör için geliştirilmiş olan stratejik planlama kavramının kamu yönetimine uyarlanmasından doğmaktadır. Bu başlıkta öncelikle kamu yönetiminin genel yapısı itibarıyla stratejik planlama uygulamasına engel teşkil eden hususları incelenmektedir. Daha sonra kamu-özel sektör farkları ele



alınmaktadır. Son olarak da Türk kamu yönetiminin genel karakteristiklerinin sebep olduğu engeller incelenmiştir.

Kamu yönetiminin genel yapısı ve nitelikleri açısından stratejik planlamaya engel teşkil eden hususları şu şekilde sıralanabilir (Söyler, 2007, 112-113):

- Kamu sektörünün aşırı merkeziyetçi yapısı, stratejik yönetim bağlamında, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.
- Kamu yönetiminde değişime ve yeniliklere, statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerdendir.
- Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.
- Ulusal ve tekçi devlet, güvenlik gibi üst düzey ulusal politikaların; ülkenin siyasal, sosyal, kültürel yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihlerin ulusun ve devletin varlığının sürdürülmesinden yana kullanılması zorunluluğu bulunmaktadır.
- Üst yöneticilerin, stratejik hedefler ve planlar öngörmeleri ve bunları uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereken sürede görevde kalmaları kamu sektöründe ender görülen uygulamalardır.
- Kamu sektöründe stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin uygulanmaması da bir engel teşkil etmektedir.
- Nihayet kamu sektörüne yerleşmiş bulunan zihinsel alışkanlık ve teamüllerden kurtularak, yeni arayış ve alternatiflere açık bir yönetim anlayışına geçmede yaşanan olumsuzlukları da belirtmek gerekir.

Engellerin bir kısmı ise kamu sektörüyle özel sektör arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Çevik ve Göksu, 2000, 85):

- Özel sektörün nihai amacı kâr elde etmektir. Kâr amacı olmayan kamu sektörü ise, hizmet için vardır. Başarı ise, hizmetin ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Başarıyı kamu sektöründe, verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Kamu sektöründe kamu yararı ön plandadır. Kârlılık daha sonra gelir. Bazen kârlılık hiç düşünülmez. Zarar bile söz konusu olabilir.
- İkinci farklılık mali kaynaklarda görülmektedir. Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken, kamusal hizmetlerden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilir. Stratejik karar alınırken de, özel sektörde müşterilerin istekleri hemen yerine getirilmeye çalışılır. Özel sektörde müşteri her zaman haklıdır ilkesi geçerlidir. Kamu sektöründe ise kamu hizmetleri vergilerle finanse edilmektedir. Hizmet kalitesini artırmak için vergileri her zaman artırmak kolay değildir.
- Üçüncü fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda, siyasetçilerden etkilenmektedirler. Özel sektör ise, daha çok siyasetten etkilenen değil, bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır. Bu itibarla özel sektörde alınan kararlar, siyasi olmaktan uzak olup, genellikle ekonomik bir özellik taşır.
- Dördüncü fark ise, özel sektörde, stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasinin olmamasına karşın kamu kesiminde koyu bir bürokrasinin olmasıdır. Bu durum kamu sektöründe rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımını olumsuz etkilemektedir.

Ring ve Perry (1985, 279-281) ise bu farklılıkları şunları eklemektedir:

- Özel sektöre göre kamu sektörünün idari düzenlemeleri daha belirsizdir.
- Özel sektördeki mevkidaşlarına göre kamu sektörü yöneticilerinin karar verme özgürlükleri daha kısıtlıdır.
- Kamu sektörünün politika yapıcıları özel sektördekilere göre çok daha fazla çıkar grubunun etkilerine maruz kalmaktadırlar.
- Kamu sektörü yöneticileri özel sektöre kıyasla daha fazla zaman kısıtlamalarıyla karşı karşıyadırlar.
- Kamu sektöründeki ortak yönetimler istikrarsızdır ve uygulama safhasında bu yönetimlerin ayrışmaları daha olasıdır.

Kamu sektörünü özel sektörden farklı kılan en önemli hususlardan birisi, kuvvetler ayrılığı prensibidir ve bu farkın stratejik planlama unsurunun kamu sektöründe uygulanabilirliğine dair yansıması önemlidir. Bu yansımanın en net etki alanı, strateji olarak ortaya çıkacak bir kamu politikasının üreticisi ile uygulayıcısının farklı aktörler (erkler) olmasıdır. Bu durum, strateji yapımı ile uygulanması arasındaki bağın kırılması anlamına gelmektedir.

Özel sektörde hantallığa yol açacak durumlar kamudaki kadar ağır değildir. Belirli kurallar çerçevesinde hareket edilmesi gerekmekte ise de özel sektör sadece ve sadece kâr amaçlı tavır içerisinde davranır ve değer yargıları, inanç sistemleri gözetmez. Eşitlik, saydamlık/şeffaflık gibi kıstasları da yoktur. Bilâkis stratejilerini rakiplerinin önüne geçmek ve rekabet ortamında avantaj sağlamak adına gizlilik içerisinde yürütür. Karar alma ve uygulamada hızlı ve esnekler, menfaat ve fayda sağlanması salt amaçtır. Kamu sektörü örgütleri kadar hesap verme zorunlulukları olmadığı gibi neredeyse hepsi ekonomik rasyonalite mantığı ile işlerliklerini yerine getirirler. Halkın genel istek ve ihtiyaçları, strateji ve uygulama kriterleri arasında yer almaz.

Ayrıca, kamu ve özel sektör kuruluşlarının rekabet içerisinde buldukları ortam ve çevre de farklıdır. Kamu organizasyonları daha fazla bütçe ve kurumsal-siyasi güç, tanınmışlık vs. için rekabet ederken, özel sektör kuruluşları daha fazla pazar ve kâr payı için mücadele verirler ve en önemlisi, yarış içerisinde oldukları değişkenler göz önüne alındığında, kamu sektörünün bu yarışa ait değişkenlerinin daha karmaşık bir durum arz ettiği görülür. Daha da önemlisi, kamu sektörü kurumları her ne kadar rekabet etseler de, kamu hizmeti ana teması etrafında işbirliği içerisinde olmalarına dair beklentiyle karşı karşıyadırlar (Ünal, 2013, 33-35).

İşletme bütçesini ve insan kaynaklarını yeni gelişmelere göre hızla yeniden düzenleyebilen özel kesimde, her yeni pazar fırsatı, yeni üretimi desteklemektedir. Buna karşın kamu idarelerinde bütçe ve insan kaynakları açısından esneklik yeterli seviyede değildir ve yeni bir hizmet üstlenme fırsatı olarak değil, çoğu kez sorun ve külfet olarak algılanmaktadır (Demirdizen, 2012, 19-20).

Son olarak kamu sektöründe performans ölçümü daha zordur. Özel sektör kuruluşları genellikle başarıyı ölçmek için ekonomik ölçütler kullanır ve bu ölçütler için

gerekli olan veriler her zaman mevcuttur (Baile, 1998, 14). Fakat genellikle sosyal alanlarda faaliyet gösteren kamu kurumlarında bu durum çoğunlukla geçerli değildir.

Stratejik planlamanın uygulanmasında ülkemize özgü birtakım engeller, uygulamaların başarısını tehdit eden faktörler ve eleştirilen bazı noktalar da bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2009, 207-209):

- Türk kamu yönetimi sisteminin bürokratik özellikleri ve bunun sorun oluşturan tarafları en büyük engeli teşkil etmektedir. Ülkemizde stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi, planlama anlayışının değiştirilmesi çabalarından söz edilmesine rağmen, uygulamada yaşanan güçlükler kamu yönetimi sisteminin değişime direnen yapısını göstermektedir. Nitekim DPT'nin yaptığı stratejik plan araştırmasına katılan yöneticilerin yarıya yakını da bu sorunların yansımaları olarak, yönetimde süreksizlik, kısa vadeli düşünme, değişime direnç, karmaşık mevzuat, katı organizasyon yapısı, iş tanımlarında belirsizlikten şikâyet etmişlerdir. Diğer yandan, stratejik plan hazırlıkları mevcut sistemdeki insan kaynaklarının yetersizliklerini de ortaya çıkarmıştır. Özellikle yerel yönetimlerde planlama, proje geliştirme ve yürütme konusunda planlama tekniklerini bilen uzmanlar nicelik ve nitelik olarak yetersizdir. Bununla bağlantılı olarak, stratejik planlar incelendiğinde birbirine benzerlikleri ve ilk örnekler olan pilot uygulamalardan çok fazla etkilendikleri dikkat çekmektedir.
- Türk kamu yönetimi sisteminin bu anlamda sorun oluşturabilecek diğer özellikleri gizliliğin esas olması, hesap verebilirlik, şeffaflık ve katılımdan uzak çalışma alışkanlığıdır. Bu durum stratejik planlamada hedeflenen biçimde tüm sektörlerin katılımının sağlanamamasına yol açmakta, katılım, sadece danışmaktan ibaret görülmektedir.
- Stratejik planlama konusunu düzenleyen yasal metinler ve stratejik plan taslakları da kendi içinde sorunlar taşımaktadır. Konuyla ilgili yasal düzenlemeler içinde en çok DPT'nin hazırladığı taslak yönetmelik, tutarlık ve sürdürülebilirlik anlayışından uzak olmakla eleştirilmektedir. 5 yıl için hazırlanan stratejik planlar, özellikle yerel yönetimlerde kurumsallaşmanın

olmaması, kadroların belediye başkanı ile değişmesi özelliklerinden dolayı işleştikten uzak kalma tehlikesi ile karşı karşıyadır.

- Türkiye’de bürokratik yönetim geleneğinin de bir yansıması olarak değişime, yeniliklere karşı pek de istekli ve esnek olmayan bir planlama anlayışının bulunması, planlamada merkeziyetçiliğin hâkim olması ve plan yapımının yukarıdan aşağıya bir karar verme sürecini izlemesi gibi hususlar da stratejik planlamanın uygulanmasını güçleştirmektedir.
- Mevcut planlama sistemi içinde kalkınma planı, yıllık program, katılım öncesi ekonomik program, ulusal program ve orta vadeli program gibi çok sayıda plan türü vardır. Stratejik planlama, bu plan çokluğuna ve karmaşasına bir yenisini eklemektedir.

#### **4.7. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Yönelik Öneriler**

Stratejik planlama uygulamasının başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken bazı önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlara dikkat etmemek, stratejik planın kesin olarak başarısızlığa uğrayacağı anlamına gelmemekle birlikte, planın kısmen eksik kalmasına ve uygulamada sorunlar çıkmasına sebep olabilir.

Öncelikli olarak stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir. Stratejik planlama para bazında pahalı değildir; ancak genellikle en kıt olan kaynaklar -anahtar karar vericilerin ilgi, katılımları ve sürece dâhil olmaları- söz konusu olduğundan pahalı olmaktadır. Örgütlerde stratejik planlama anahtar karar vericilerin normal zamanlarının ancak yüzde onunu almaktadır. Fakat pratikte anahtar karar vericileri bu sürelerini ayırmaya ikna etmek hiç de kolay değildir. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir (Yılmaz K. , 2003, 84).

Benzer şekilde stratejik planlamada liderliğin de hiç bir ikamesi yoktur. Süreci destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin liderlik özelliklerine sahip karar alıcılar, örgütlerini başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer örgütün stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği

olmazsa olmazdır. Bununla birlikte dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir. Genellikle örgütler dışarıdan danışman desteğine, yardım ve eğitime gereksinim duyarlar. Stratejik planlamanın gerekleri yerine getirildiği takdirde bunlar da elde edilebilir (Yılmaz K. , 2003, 83-84).

Bryson ve Roering (1988, 1000), A.B.D.’de sekiz devlet kurumunda yaptıkları araştırmalarında, stratejik planlama sürecinin başarıyla tamamlanabilmesi için kurumlarda “süreç şampiyonları”nın bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna göre süreç şampiyonları, stratejik planlamanın etkinliğine inanan ve planlama sürecinde diğerlerine liderlik yapan kişilerdir. Planlama sürecini yönlendirirler ve sorumluluk altına girmekten kaçınmamaktadırlar.

Kalitesiz planlar, örgütün yanlış istikamette yol almasına neden olabilmektedir. Bu yüzden örgüt, güçlü ve zayıf yönlerini doğru değerlendirmeli ve gelecekle ilgili gerçekçi varsayımlarda bulunmalıdır.

Stratejik planlamanın giderlerinin getirilerinden fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü süreç, başka faaliyetlerde de kullanılabilecek paraya ve zamana mal olmaktadır. Ayrıca süreç, alınan yanlış kararlar yüzünden bazen maksadının dışına çıkabilmekte ve insanların planlama çalışmalarının içerisinde kaybolmasına sebebiyet verebilmektedir (Barry, 1998, 35).

Bir diğer husus da stratejik plan ile bütçenin birbirine uydurulmasıdır (Gürer, 2006, 102). Yapılan alan araştırmalarda (Berry ve Wechsler, 1995, 163) stratejik planlamanın gelişimsel bir süreç olduğu belirtilmiştir. Buna göre stratejik planlama uygulamasını hayata geçiren kurumlar, ilk sene sadece sürece ve temel ilkelere odaklandıklarını belirtmişlerdir. İkinci sene ise bütçelerini de stratejik planlarına uydurduklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle stratejik plan hazırlandığında bütçedeki öncelikler de kendiliğinden ortaya çıkmış olmaktadır.

Yine aynı araştırmada stratejik planın getirileri örgüt tarafından fark edildikçe, planların daha uzun dönemli yapılmaya başlandığı görülmüştür. Önceden bir-iki seneliğine yapılan planların, daha sonraları beş senelik olarak yapılmaya başlandığına şahit olunmuştur (164). Nitekim Dinçer, Tatoğlu ve Glaister’in (2006, 218), Türkiye’de yaptıkları araştırma da bunu desteklemektedir. Buna göre eğer stratejiler örgütün uzun

dönemli gidişatı ile ilgiliyse, örgüt yöneticileri daha uzun dönemli planlama yapmak konusunda desteklenmelidir.

David'e (2011, 19) göre stratejik planlama şahıslar tarafından örgütün kararlarını etkilemek ve kaynaklarını kendi istekleri doğrultusunda değerlendirmek için bir araç olarak kullanılmamalıdır. Böyle yapılması çalışanların plana olan inancını kaybetmesine sebep olacak ve planın etkinliğini azaltacaktır.

Bu hususların hepsi geçerli olmakla birlikte, ülkemize özgü dikkate alınması gereken bazı noktalar da bulunmaktadır (Gürer, 2006, 102-103):

- Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.
- Stratejik planlamayla ilgili resmi kurumların mevzuata ve uygulamaya yönelik çalışmalarının koordinasyonu sağlanmalıdır.
- 5018 sayılı Kanunla getirilen düzenlemelerin bir bütün halinde ele alınması sağlanmalıdır.
- Kilit noktada yer alan karar alıcıların tümüne ve personelin geneline yeni planlama ve bütçeleme sistemi hakkında eğitimler düzenlenerek bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
- Kurumlarda iç denetçilerin atanması işlemleri tamamlanmalıdır.
- İç denetçiler tarafından yapılacak denetimlerde performans denetimine de yer verilmelidir. Ayrıca yazılacak raporların, idarenin faaliyetlerini iyileştirici önerileri içermesi gerekmektedir.
- Performansa dayalı ödül ve yaptırım uygulamasına imkân veren bir personel ücret rejimine geçiş sağlanmalıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kısa bir tanıtımı yapılmaktadır. Daha sonra SHGM'nin 2013-2017 yılları için hazırlamış olduğu stratejik plan ele alınmaktadır.

#### 5.1. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Tanıtımı

Ülkemizde ilk havacılık çalışmaları, 1912 yılında, bugünkü Atatürk Hava Limanının hemen yakınındaki Sefaköy'de, tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydana başlamıştır. Atatürk'ün, ülkenin geleceğine de yol gösteren “İstikbal Göklerdedir” sözü doğrultusunda 1925 yılında kurulan ve daha sonraki yıllarda Türk Hava Kurumu adını alan Türk Teyyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.

İlk Sivil Hava Taşımacılığı ise 1933 yılında 5 uçaklık küçük bir filo ile “Türk Hava Postaları” adı ile başlatılmıştır. Cumhuriyetimizin 10. yılında, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan “Havayolları Devlet İşletme İdaresi” Türkiye'de sivil hava yolları kurmak ve taşıma yapmak üzere görevlendirilmiştir.

Dünya Sivil Havacılığının hızlı bir gelişme göstermesi, teknolojide yaşanan büyük ilerleme karşısında, ulusal çıkarlarımızın korunması ile uluslararası ilişkilerimizin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve denetlenmesi için 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde kurulan “Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı”, 1987 yılında “Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü” olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır. 18 Kasım 2005 tarihine kadar Ulaştırma Bakanlığı'nın Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bu tarihte yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile özel bütçeli bir kurum haline gelmiş ve 2 Kasım 2011 tarihli 661 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname (KHK) ile yapılan değişikliklerle şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır (SHGM, 2012, 16). İlgili kanuna göre SHGM'nin görevlerinden bazıları şunlardır:



- Sivil havacılık faaliyetlerinin teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulmasını ve geliştirilmesini sağlayacak esasları tespit ve uygulanmasını takip etmek.
- Türkiye hava sahasında faaliyette bulunan sivil uçakların uçuşa elverişlilik şartlarını tayin etmek ve belgelerini tanzim ederek sicillerini tutmak, mürettebat ehliyetlerini mevzuata göre denetlemek.
- Yurt içinde ve yurt dışında hava ulaştırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen Türk ve yurt içinde ulaştırma faaliyetlerinde bulunmak isteyen yabancı gerçek veya tüzel kişilere verilecek izinlerin esaslarını ve şartlarını hazırlamak, faaliyetlerini denetlemek.

SHGM'nin halihazırdaki organizasyon yapısı ise şekildeki gibidir:

**Şekil 1:** SHGM'nin Organizasyon Yapısı



Kaynak: Bu şekil SHGM stratejik planından yararlanarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

## **5.2. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince ilk stratejik planını 2008-2012 yılları için hazırlamış olup mevcut plan, kurumun hazırladığı ikinci stratejik plandır. Bu kısımda SHGM'nin stratejik planı incelenmektedir.

### **5.2.1. Durum Analizi**

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “Neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Stratejik plan bir bina olarak düşünülürse durum analizi bu binanın altyapısını, temelini oluşturur. Çünkü bütün plan bu temelin üzerine bina edilir. Kuruluşun vizyon, amaç, hedef ve stratejilerle geleceğe yönelik bir yol çizebilmesi için önce ne durumda olduğunu, güçlü yanlarını, eksikliklerini, fırsatlarını bilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle durum analizi bir farkındalık oluşturma aşaması olarak da nitelendirilebilir.

SHGM'nin durum analizi şu başlıklar altında ele alınmıştır:

- Tarihsel Gelişim
- Yasal Yükümlülükler
- Kuruluş Yapısı
- İnsan Kaynakları
- Teknolojik Altyapı
- Mali Durum Analizi
- Sektör Analizi
- Politik, Ekonomik Sosyal ve Teknolojik Analiz
- Paydaş Analizi
- Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
- Kültür Analizi

#### **5.2.1.1. Tarihsel Gelişim**

Stratejik planın bu kısmında kurumun tarihsel gelişimi, SHGM'nin tanıtımı bölümünde olduğu gibi aktarılmıştır.

### **5.2.1.2. Yasal Yükümlülükler**

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı olarak, kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli statüde kurulmuş olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün görev yetki ve sorumlulukları, 18/11/2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5431 sayılı "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun" ile belirlenmiştir.

### **5.2.1.3. Kuruluş Yapısı**

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı bir kuruluştur. Genel Müdür, Genel Müdürlüğün en üst amiri olup müşterek kararname ile atanır. Genel Müdür; Genel Müdürlüğü mevzuat hükümlerine, uluslararası sivil havacılık kural ve standartlarına, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmekle görevli ve yetkili olup, Bakana karşı sorumludur. Kuruluş yapısı şu şekildedir.

#### **Ana Hizmet Birimleri**

- Uçuşa Elverişlilik Daire Başkanlığı
- Uçuş Operasyon Daire Başkanlığı
- Hava Ulaşım Daire Başkanlığı
- Hava Seyrüsefer Daire Başkanlığı
- Havaalanları Daire Başkanlığı
- Havacılık Güvenliği Daire Başkanlığı
- Sektörel Düzenleme ve Eğitim Daire Başkanlığı

#### **Yardımcı Hizmet Birimleri**

- İnsan Kaynakları Müdürlüğü
- Destek Hizmetleri Müdürlüğü

#### **Danışma Birimleri**

- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği

#### 5.2.1.4. İnsan Kaynakları

5431 sayılı Kanun ile Genel Müdürlük bünyesinde; 67 adet 657 Sayılı Devlet Memuru Kanununa tabi memur kadrosu, 95 adet idari hizmet sözleşmeli kadro ve 93 adet 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine tabi sözleşmeli personel kadrosu olmak üzere toplam 255 adet kadro belirlenmiştir.

**Tablo 4:** Çalışan Personele İlişkin Bilgiler

POZİSYON UNVANI	ADEDİ
Havacılık Uzmanı	40
Hvcl. Uzman Yrd.	40
Kontrol Pilotu	10
Mühendis	75
Hava Trafik Kont.	15
AIM Uzmanı	10
Uçuş Tabibi	5
TOPLAM	195
KADRO DURUMU	ADEDİ
657 Kadrolu	67
4/B Sözleşmeli	93
İdr. Hiz. Sözleşmeli	95
Geçici Görevli	-
TOPLAM	255
657 Kadrolu	151
4/B Sözleşmeli	82
İdr. Hiz. Sözleşmeli	195
TOPLAM	428

Personelin Statülerine Göre Dağılımı				
Gemici Görevli	İdari Hiz. Söz.	Kadrolu	4/B Sözleşmeli	TOPLAM
14	39	96	14	163

Personelin Yaş Dağılımı					
20-25	26-35	36-45	46-55	56-65	TOPLAM
9	97	32	17	8	163

Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı					
Ortaokul	Lise	Y.Okul	Lisans	Y.Lisans	Doktora
1	5	5	137	14	1

Çalışanların Sosyal Güvence Durumlarına Göre Dağılımı		
Emekli Sandığı	SSK	TOPLAM
149	14	163

Çalışanların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı		
Kadın	Erkek	TOPLAM
50	113	163

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 22-23.

#### 5.2.1.5. Teknolojik Altyapı

Genel Müdürlükte kullanılmakta olan mevcut ağ ve sistemler ile bu sistemlere ait bilgiler aşağıda maddeler halinde ifade edilmektedir:

- Web (www.shgm.gov.tr)
- Otomasyon Sistemi ve Modülleri
- Exchange Server 2007 (Web mail hizmeti)
- Bilgisayar Envanteri
- İnternet Erişim Altyapısı
- Telefon Erişim Altyapısı
- Otomasyon (Bilgi Yönetim Sistemi)

### 5.2.1.6. Mali Durum Analizi

2007-2011 yılları arasındaki veriler kullanılarak şu analizler sunulmuştur:

- Yıllara Göre Bütçe Gider Gerçekleşme Yüzdeleri
- 2011 Yılı İtibarı ile Bütçe Dağılımı
- 2007 – 2011 Dönemindeki Ödenek ve Harcamalar
- Yıllara Göre Toplam Ödenek
- Yıllara Göre Harcamalar

18 Kasım 2005 tarih ve 5431 sayılı Kanun ile finansal açıdan özel bütçeli bir kurum haline gelmiş olan SHGM, ödenek disiplini açısından önemli mesafe kat etmiş ve bütçe gider gerçekleşme yüzdesini %26'lerden %91'lere çıkarmıştır.

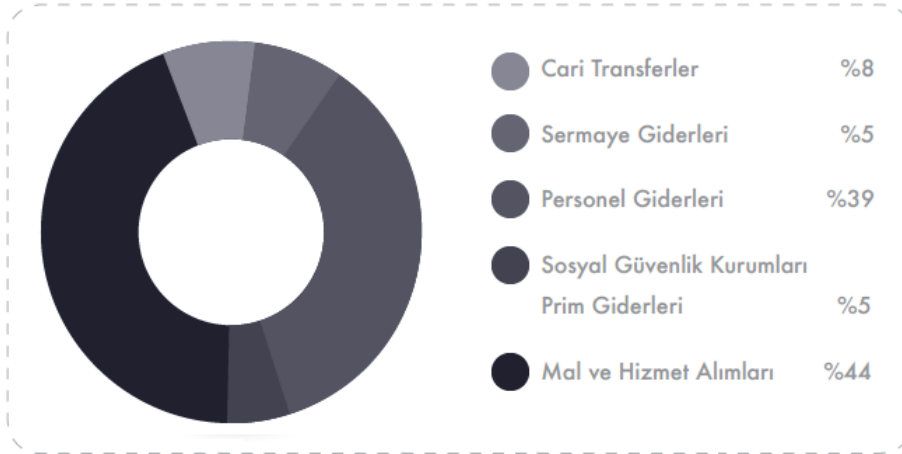
**Şekil 2:** Yıllara Göre Bütçe Gider Gerçekleşme Yüzdeleri



*Not:* 2007-2011 yılları arasında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü bütçe gider gerçekleşme yüzdeleri düzenli olarak artmıştır. Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 26.

Bütçe kalemleri arasında dağılım, personel ve sosyal güvenlik kurumu ödemeleri yaklaşık %43, mal ve hizmet alımı, cari transferler ve sermaye giderleri %57 dolaylarında seyretmiştir. 2011 yılı itibarı ile bütçe dağılımı şöyle olmuştur;

Şekil 3: 2011 Yılı İtibari ile Bütçe Dağılımı



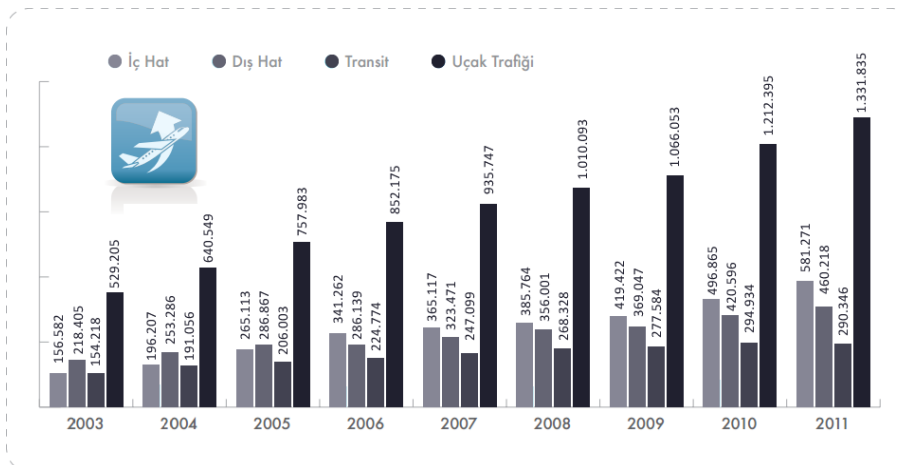
Not: Bütçenin büyük bir kısmını personel giderleri ile mal ve hizmet alımları oluşturmaktadır. Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 26.

#### 5.2.1.7. Sektör Analizi

2003-2011 yılları arasındaki veriler kullanılarak havayolu taşımacılığı ve sektörel büyüklükler ile ilgili şu istatistiki bilgiler verilmiştir.

- Yıllara Göre Uçak Trafikçi
- Yıllara Göre Yolcu Trafikçi
- Yıllara Göre Yük Trafikçi

Şekil 4: Yıllara Göre Uçak Trafikçi



Not: Ülkemizde ulaşım alanında havacılık sektörüne olan yönelim her geçen sene artmaktadır. Bu da SHGM'nin önemini ve iş yükünü doğru orantılı olarak arttırmaktadır. Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 30.

### 5.2.1.8. PEST Analizi

Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik sözcüklerinin baş harflerinden oluşmuş bir terimle anılan bir çevre analiz tekniğidir. PEST Analizi, çevre faktörlerinin Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik başlıklar altında incelenerek, önemli ve eylem planlarında dikkate alınması gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz, kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. Bu analizde kurum çalışanlarının tamamına uygulanan bir anket aracılığı ile derlenerek gruplandırılan çevre analiz verilerinin ön plana çıkardığı faktörler sıralanmıştır. Bu faktörlerden birkaçı aşağıda örnek olarak sunulmuştur:

#### Politik Gelişmeler

- Uluslararası antlaşmalardan doğabilecek ek yükümlülükler, güç dengelerinin değişmesi, AB mevzuatı ve yönetmeliklerde oluşabilecek gelişmeler.
- Havacılık sektörüne yabancı yatırımcıların çekilmesine yönelik ekonomik ve hukuki düzenlemeler.

#### Ekonomik Gelişmeler

- Genel Müdürlük çalışanlarının maaşlarının yükseltilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi, teknik ve sosyal özendiricilerin uygulanması.
- Ekonomik dalgalanma, enflasyon ve/veya ekonomik kriz sonucu sektörde maliyet artışı ve gelir azalması ve böylece sektörün olumsuz etkilenmesi.

#### Sosyal Gelişmeler

- Tüketici eğilimlerinin, tüketici memnuniyetinin, seyahat etme alışkanlıklarındaki değişimin, hava yolu seyahatine ilgiyi artırması.
- Sosyal ve kültürel değişimin refah düzeyini artırması ve Arap dünyası ile yakınlaşma.

#### Teknolojik Gelişmeler

- Teknoloji üretme potansiyelini artırmak için Ar-Ge harcamalarının arkasında durulması ve yerli patent miktarının artırılması.
- Bilgi teknolojilerindeki gelişme ve e-Devlet uygulamaları.

### 5.2.1.9. Paydaş Analizi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013–2017 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları sürecinde, metodolojik olarak paydaş değerlendirmeleri dikkate alınmıştır. Bu amaçla bir yandan geniş tabanlı paydaş etüdü diğer yandan da öncelikli paydaş analizi yapılarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından Paydaş Anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket sonuçlarından bazıları örnek olarak aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 5:** Paydaş Analizinde Paydaşlara Sorulan Sorular-1



Kaynak: "SHGM Stratejik Planı", 2013, 35.

**Şekil 6:** Paydaş Analizinde Paydaşlara Sorulan Sorular-2



Kaynak: "SHGM Stratejik Planı", 2013, 37.



Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün havacılık sektöründe faaliyet gösteren çok fazla paydaşı bulunmaktadır. Bu paydaşlara, faaliyet gösterdikleri alanlara göre stratejik planda yer verilmiştir. Bunlar şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- Balon – Genel Havacılık
- Eğitim Vermeye Yetkili Kuruluşlar
- Genel Havacılık İşletmeleri
- Hava Taksi İşletmeleri
- Havaalanı İşletmecileri
- Havayolu İşletmeleri
- Tehlikeli Maddeler Eğitimi
- Terminal İşletmecileri
- Tıp İntibak Eğitim Organizyon Yetkilileri
- Yer Hizmetleri Kuruluşları
- Yetkili Bakım Kuruluşları
- Yetkili Hastaneler
- Yetkili Kargo Şirketleri
- Zirai İşletmeler

#### **5.2.1.10. GZFT Analizi**

Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler sözcüklerinin baş harflerinden oluşmuş bir terimle anılan bir işletme analiz tekniğidir. Genellikle uzun erimli plan ve buna bağlı eylem planları hazırlanırken yapılacak stratejik yaklaşım ve tercihler öncesinde kurumun iç ve dış önceliklerini belirlemek için kullanılır. Kurmay kadronun bir araya geldiği bir ortamda beyin fırtınası vb. teknikleri ile kurum içi ve kurum dışı engelleyici ve destekleyici güçler tanımlanır. Güçlü ve zayıf yönler kurum içi destek ve engelleri (kaynaklar, beceri, bilgi, mevcut strateji, personel, kullanılan teknoloji gibi) tanımlarken, fırsat ve tehditler ise kurum dışı destek ve engel faktörlerini (hükümet, müşteri yapısı, politik, teknolojik, sosyal vb. eğilimler gibi) tanımlar. Tüm çalışanların katkılarına açık olarak yapılan anket uygulamasında katılımcılar kendi açılarından 10'ar unsur belirtmiştir. İlgili grafiği ile tümleştirilen düşünceler arasından stratejik ve operasyonel düşünceler ayrılmış, daha sonra Nominal Grup Tekniği uygulanarak öncelikler saptanmıştır. Aşağıda analiz sonuçları yer almaktadır.

### Güçlü Yönler Öncelik Analizi Sonuçları

1. Gelir durumunun birçok faydalı uygulamayı hayata geçirebilecek düzeyde yüksek olması
2. Genç personel yapısına sahip olma
3. Özel bütçeden dolayı altyapı ile ilgili sorunların giderilmiş olması
4. Uluslararası teşkilatlarla yakın işbirliği içinde olunması
5. Giderlerini kendi kaynakları ile karşılıyor olması

### Zayıf Yönler Öncelik Analizi Sonuçları

1. Personelin ücret dağılımındaki dengesizlik
2. Personelin görev alanı ile ilgili tecrübe eksikliği
3. Birimler arası koordinasyonun yetersizliği
4. Yönetsel becerilerdeki yetersizlik
5. Kurumsal yapılanmanın tamamlanmamış olması

### Fırsatlar Öncelik Analizi Sonuçları

1. Yasa ile verilen yetkiler
2. Havacılık sektörünün yükselmesi
3. Özel bütçeli kuruluş olması
4. Uluslararası ilişkilerdeki gelişmeler ve ülkenin etkinliği
5. Ülkemizin sahip olduğu turizm potansiyeli

### Tehditler Öncelik Analizi Sonuçları

1. İçinde bulunduğumuz bölgede gerilimin artması
2. Üst yapıdan gelen sınırlamalar
3. Terör ve güvenlik sorunları
4. Etkin kamu desteğinin yoksunluğu
5. AB'nin yaptırımları ve şartları

#### **5.2.1.11. Kültür Analizi**

Değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır ve bu yönleri ile örgütsel

kültürün önemli bir yanını oluştururlar. Bir örgütün değerlerini öğrenmek, o örgütün kültürünü öğrenmek demektir. Değerler bir örgütün yaşam biçimini şekillendirdiği için, iş yapma ve yürütme biçimlerini doğrudan etkilerler.

Kurumsal değerlerin stratejik hedeflerle paralelliği, başarı olasılığını çok güçlendireceği gibi çelişmeleri de başarısızlığı davet edecektir. Bu nedenle stratejik planların önemli bir yönü, insan kaynaklarının genel doğrularını değerlendirerek kurumsal hedeflerin kurum kültürü ile bağının kurulmasından geçmektedir.

Stratejik hedeflere yönelik ilerlemenin kurum kültürü açısından desteklenip desteklenmeyeceği ve yönetimin yönlendirme fonksiyonuna destek olmak amacı ile kurum içi kültür analizi yapılmıştır. Fiziksel, örgütsel ve psikolojik alanda yer alan ve çalışma yaşamını etkileyen toplam 32 unsurun kurum çalışanları arasında öncelikleri açısından 1-5 arasında puanlanması istenmiştir. Alınan ağırlıklı aşağıda listelenmiştir:

**Tablo 5:** Kurum İçi Kültür Analizi Sonuçları

<b>Topluma Hizmet</b>	<b>4,00</b>	Saygı	3,20
<b>Başarı (Arzusu)</b>	<b>3,87</b>	Koordinasyon	3,20
<b>Emniyet</b>	<b>3,87</b>	Beceriklilik	3,13
<b>Dürüstlük</b>	<b>3,80</b>	Düzen	3,13
<b>Temizlik</b>	<b>3,60</b>	Yaratıcılık	3,07
<b>Yanıt Verebilme</b>	<b>3,60</b>	Güvenilirlik	3,07
Özen	3,53	Müşteri Beğenisi	3,00
Zamanlama ve Dakiklik	3,53	Uyum	2,87
Sorumluluk	3,47	Kaynaklardan Tam Yararlanma	2,87
Kararlılık	3,40	<b>Girişimcilik</b>	<b>2,80</b>
Ürün ve Hizmet Kalitesi	3,40	<b>İletişim</b>	<b>2,80</b>
Sürekli Gelişme	3,33	<b>Entegrasyon</b>	<b>2,80</b>
Sadakat	3,33	<b>İşbirliği (Takım Çalışması)</b>	<b>2,73</b>
Disiplin	3,33	<b>Tertip</b>	<b>2,73</b>
Kişisel Gelişim	3,27	<b>Çalışanların İnisiyatif Özgürlüğü</b>	<b>2,67</b>
Standardizasyon	3,27	<b>Sistemleşme</b>	<b>2,60</b>

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 41.

Alınan sonuçlara göre stratejik amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda SHGM çalışanlarına topluma hizmet, başarı arzusu, emniyet, dürüstlük, temizlik ve yanıt verebilme duyarlılıkları önderlik edecektir. Yönetim diğer taraftan çalışanların sistemleşme, inisiyatif özgürlüğü, tertip, işbirliği ve takım çalışması, düşey entegrasyon, iletişim ve girişimcilik yönlerini geliştirmeyi başardığı takdirde stratejik hedeflere daha kolay ulaşabilecektir.

## 5.2.2. Geleceğe Bakış

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

### 5.2.2.1. Misyon, Vizyon ve İlkeler

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün misyonu; *Türk sivil havacılığının güvenilirliğini ve sürdürülebilir gelişimini sağlamaktır.*

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün stratejik plan dönemindeki vizyonu; *Sivil havacılık alanında güçlü, özerk ve katılımcı kurumsal yapıya, küresel düzeyde etkin ve saygın konuma sahip olmaktır.*

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nü vizyona ulaştıracak kurumsal değerleri şunlardır:

- *Topluma Hizmet*
- *Başarı Arzusu*
- *Emniyet*
- *Dürüstlük*
- *Temizlik*
- *Yanıt Verebilme*

### 5.2.2.2. Amaçlar ve Hedefler

Amaç 1. Dünya Sivil Havacılık Sektöründe Uluslararası Düzeyde Saygınlığı Artırmak

- Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak.
- Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak, Katkı Sağlamak.
- Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek.

Amaç 2. Sivil Havacılığın Sürdürülebilir Gelişimini Teminen Tedbir ve Politika Üretmek.

- Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak ve Gerekli Tedbirleri Almak.
- Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyümek.
- Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek.
- Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak.

Amaç 3. Uçuş Emniyeti ve Havacılık Güvenliğini En Üst Düzeyde Sürdürmek.

- Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak.
- Hedef 3.2. Etkin Uygulamalara Sektör Kalitesini ve Emniyet Kültürünü Yükseltmek.

Amaç 4. Kurumsallaşmayı Sağlamak

- Hedef 4.1. Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek.
- Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak.
- Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak.
- Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak.

### **5.2.2.3. Stratejiler**

Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak.

- Strateji 1. İş ve İşlemlerde Standardizasyonu Sağlamak.
- Strateji 2. Uluslararası Kuruluşlarda Yönetim, Komite ve Komisyonlarda Görev Almak.
- Strateji 3. Toplantılara Etkin Şekilde Katılmak.
- Strateji 4. Toplantılara Katkı Sağlayacak Görüş Bildirmek.
- Strateji 5. Çalışma Gruplarına Katılımda Süreklilik Sağlamak.
- Strateji 6. Uluslararası Denetim Faaliyetlerinde Görev Almak.

Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak, Katkı Sağlamak.

- Strateji 1. Sektörle İlgili Doktora, Lisans Tezlerine Destek Vermek.
- Strateji 2. Dış Temsilciliklerle İş Birliği Yapmak.
- Strateji 3. Çalışma Gruplarında Kişi Bazında Süreklilik Sağlamak

Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek.

- Strateji 1. Havacılık Panel, Kongre, Seminer, Sempozyum, Fuar Vb. Organizasyonlara Katkıda Bulunmak.
- Strateji 2. Üniversiteler, Akademik Kuruluşlarla İşbirliği Yapmak.
- Strateji 3. Bilişim ve Teknolojik Yenilik Konulu Organizasyonlara ve Projelere Katılım Sağlamak.

Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak ve Gerekli Tedbirleri Almak.

- Strateji 1. Politikaları Projeksiyonlara Bakarak Gerçekleştirmek.
- Strateji 2. Master Planı Kılavuz Olarak Kullanmak.
- Strateji 3. Bakanlık Projeksiyonlarıyla Uyumlu Olmak

Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyümek.

- Strateji 1. Personel Sayısını ve Niteliğini Artırmak.
- Strateji 2. Kurumda Tecrübeli Emekli Personel Çalışma Olanığına Kavuşturmak.

Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek.

- Strateji 1. Teşvik Edici Politikaları Sektörel Beklentilere Göre Belirlemek.

Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak. Sorumlu

- Strateji 1. Mevzuatı Canlı Tutacak Bir Sistem Kurmak
- Strateji 2. Yaptırım Gücünü Artırmak.
- Strateji 3. Mevzuatı Ulusal ve Uluslararası Normlarda Geçerli ve Güncel İlkelere Göre Hazırlamak.
- Strateji 4. Sektörün ve Kurum Personelinin Mevzuat Konusunda Bilinçlenmesini ve Bilgilenmesini Sağlamak

Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak

- Strateji 1. Nitelikli Personel ile Denetim Yapmak.
- Strateji 2. Yerinde Denetim Yapacak Temsilcilikleri Güçlendirmek.
- Strateji 3. Personel Eğitimini Artırmak.

- Strateji 4. Personel Tecrübelerini Artırmak.
- Strateji 5. Denetimde Kullanılan Referans Dokümanların Uygunluğunu Artırmak.
- Strateji 6. Denetimlerde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden Aktif Yararlanmak.
- Strateji 7. Uluslararası Kuruluşlarla İş Birliği Yapmak.
- Strateji 8. Denetimleri Uluslararası Standartlara Göre Yapmak.
- Strateji 9. Etkin Bulgu Takibi Yapmak.

Hedef 3.2. Etkin Uygulamalarla Sektör Kalitesini ve Emniyet Kültürünü Yükseltmek

- Strateji 1. Nitelikli Personel ile Denetim Yapmak.
- Strateji 2. Denetim Bulgularından Kök Neden Analizi Yaparak Düzenleme Yapmak.
- Strateji 3. Gap Analizi Sonuçlarına Göre Eksiklikleri Tamamlamak.
- Strateji 4. Sektör Trendlerini İzleyerek Düzenleme Yapmak.
- Strateji 5. Yeni Uluslararası Uygulama Standartları ile İlgili Düzenleme Yapmak.
- Strateji 6. Kalite Konusunda Sektörde Ortak Hareket Geliştirmek.
- Strateji 7. Sektör Bilincini Artırmak.
- Strateji 8. Dış Paydaşlarla İş Birliği Yapmak.

Hedef 4.1 Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek.

- Strateji 1. Personel Arasındaki Farklı Statüleri Gidermek.
- Strateji 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımlarını Uygulamak.
- Strateji 3. İnsan Kaynakları Alanında Danışmanlık Hizmeti Almak.

Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak.

- Strateji 1. Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Almak.
- Strateji 2. Daha Etkin Yapılanmaya Yönelik Mevzuat Değişiklik Önerisinde Bulunmak.

Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak.

- Strateji 1. Kurum İçi İletişimi Artırmak.
- Strateji 2. Personel Arasındaki Dayanışmayı Artırmak.
- Strateji 3. Dış Paydaşlar Nezdinde Kurumun İtibarını Artırmak.
- Strateji 4. Kurum Kültürünü Geliştirmek.
- Strateji 5. Sosyalleşme İmkânlarını Geliştirmek.

Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak.

- Strateji 1. İş ve İşlemlerde Standardizasyonu Sağlamak.
- Strateji 2. Profesyonel Danışmanlık Hizmeti Almak.
- Strateji 3. Süreç Yönetimine Yönelik İnsan Kaynağı Geliştirmek.
- Strateji 4. Teknolojik Gelişmeleri Devreye Almak.
- Strateji 5. Kalite Yönetim Sistemini Güçlendirmek.

### 5.2.3. Maliyetlendirme

Stratejik planda öncelikle her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projeler ortaya konulmuştur. Daha sonra faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisi kurulmuştur. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyeti hesaplanmıştır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabilir. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabilir.

SHGM'nin stratejik planında her hedefin gerçekleştirilmesine yönelik yapılması planlanan faaliyetler ve bunların maliyetlendirmesi aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 6:** Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
1.1.1.	Uluslararası Organizasyonların Yönetimlerine Katılınması	AHB/ÖZEL K	1.343.419 TL	1.486.444 TL	1.914.984 TL	2.087.123 TL	2.255.890 TL
1.1.2.	Bölgesel İş Birliği Anlaşmalarının Yapılması	AHB/ÖZEL K	407.097 TL	422.285 TL	329.715 TL	334.475 TL	341.801 TL
1.1.3.	Yeni Organizasyonlar/ Çalışma Grupları Kurulması	AHB	20.570 TL	21.549 TL	22.827 TL	22.879 TL	22.847 TL
1.1.4.	Uluslararası Denetim Faaliyetlerinde Görev Alınması	AHB	102.851 TL	107.747 TL	114.136 TL	114.397 TL	114.233 TL
		TOPLAM	1.873.938 TL	2.038.026 TL	2.381.662 TL	2.558.875 TL	2.734.771 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 46.



**Tablo 7:** Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
1.2.1.	Ünv. ve Arş. Kuruluşları ile İş Birliği Protokolleri İmzalanması	SDED	13.991 TL	4.647 TL	6.175 TL	8.135 TL	8.520 TL
1.2.2.	Yurt Dışı Tems.lerin Siv. Hav. Politikaları Konusunda Bilgilendirilmesi	SDED	26.766 TL	7.779 TL	12.404 TL	13.072 TL	19.559 TL
1.2.3.	Task Force'lara Üye Gönderilmesi	AHB	28.570 TL	35.916 TL	44.386 TL	50.843 TL	63.463 TL
1.2.4.	Uluslararası Panel ve Konferanslara Bildiri Hazırlık Faaliyetleri	AHB	35.998 TL	75.423 TL	108.429 TL	154.436 TL	188.484 TL
		TOPLAM	105.325 TL	123.765 TL	171.395 TL	226.487 TL	280.026 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 47.

**Tablo 8:** Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
1.3.1.	Hizmet Alımı Yolu ile Organizasyonların Düzenlenmesi	SGD	155.839 TL	231.639 TL	680.324 TL	616.469 TL	830.519 TL
1.3.2.	Bilim Kurulları ve Düzenleme Kurullarına Üye Gönderilmesi	AHB	71.996 TL	91.585 TL	114.136 TL	131.557 TL	148.503 TL
1.3.3.	AB Fonlarından Yararlanacak Proje Teklifi Yapılması	AHB	61.711 TL	64.648 TL	68.482 TL	68.638 TL	106.617 TL
1.3.4.	Yeni Organizasyonlar Başlatılması	AHB	437.118 TL	549.508 TL	679.109 TL	777.902 TL	873.881 TL
		TOPLAM	726.664 TL	937.379 TL	1.542.050 TL	1.594.566 TL	1.959.520 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 48.

**Tablo 9:** Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
2.1.1.	Projeksiyon Çalışmaları Yapılması	SGD	17.415 TL	21.318 TL	53.219 TL	41.934 TL	49.976 TL
2.1.2.	Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirilmesi İçin Düzenlemeler Yapılması	SDED	0 TL	378.853 TL	402.735 TL	424.431 TL	444.518 TL
2.1.3.	Havacılık Sanayinin Gelişmesi İçin Düzenlemeler Yapılması	SDED	0 TL	378.853 TL	402.735 TL	424.431 TL	444.518 TL
		TOPLAM	17.415 TL	779.024 TL	858.690 TL	890.795 TL	939.012 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 49.

**Tablo 10:** Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyüme

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
2.2.1.	Sektör Değişim Oranlarının İzlenmesi	SGD	11.647 TL	14.257 TL	35.592 TL	28.045 TL	33.423 TL
2.2.2.	Sektörle İşbirliği Halinde Ortak Toplantılar Düzenlenmesi	AHB/ ÖZELK	203.548 TL	187.682 TL	131.886 TL	121.627 TL	113.934 TL
		TOPLAM	215.196 TL	201.940 TL	167.478 TL	149.672 TL	147.357 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 50.

**Tablo 11:** Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
2.3.1.	Sektörün Analiz Edilmesi	SGD	0 TL	6.110 TL	0 TL	12.019TL	0 TL
2.3.2.	Teşvik Politikalarının Tanımlanması	SGD / HUKUK	0 TL	675.306 TL	0 TL	841.491 TL	0 TL
2.3.3.	Sektörün ve Kurumun Gereksinimlerine Göre Mevzuat Önerilmesi	SGD/ HUKUK	0 TL	0 TL	30.857 TL	0 TL	36.880 TL
		TOPLAM	0 TL	681.417TL	30.857 TL	853.511 TL	36.880 TL

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 50.

**Tablo 12:** Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
2.4.1.	Mevzuat Güncelleme Sisteminin Kurulması	SDED	130.353 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
2.4.2.	Mevzuatın Revize Edilmesi	AHB/HUKUK	1.517.592 TL	1.008.262 TL	1.633.196 TL	1.092.717 TL	1.821.243 TL
2.4.3.	Denetimlerin Yapılması	DAHB	2.760.792 TL	3.569.282 TL	4.200.539 TL	4.623.058 TL	5.027.256 TL
2.4.4.	Mevzuat Mimarisinin Oluşturulması	SDED	52.141 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
		TOPLAM	215.196 TL	201.940 TL	167.478 TL	149.672 TL	147.357 TL

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 51.

**Tablo 13:** Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
3.1.1.	Personelin Gerekli Eğitimleri Almasının Sağlanması	SDED	152.948 TL	50.009 TL	59.068 TL	68.475 TL	78.235 TL
3.1.2.	Temsilciliklerin Güçlendirilmesi	AHB	1.028.514 TL	1.077.466 TL	1.141.359 TL	1.143.974 TL	1.142.328 TL
3.1.3.	Bilgi ve İletişim Teknoloji Yatırımlarının Yapılması	SGD/DESTEK	4.548.639 TL	5.710.643 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.1.4.	Denetim Yazılımın Geliştirilmesi	SGD/DESTEK	623.101 TL	782.280 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.1.5.	Rehber Uygulama Dokümanlarının Gözden Geçirilmesi	DAHB	0 TL	148.720 TL	157.520 TL	157.604 TL	157.102 TL
3.1.6.	Rehber Uygulama Dokümanları Yazılması	AHB	102.851 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.1.7.	Diğer Sivil Havacılık Otoriteleri ile Denetçi Değişimi	DAHB	16.105 TL	18.507 TL	29.404 TL	39.226 TL	39.101 TL
3.1.8.	Tecrübeli Dış Denetçilerle Anlaşma Yapılması	DAHB	103.530 TL	118.976 TL	126.016 TL	126.083 TL	125.681 TL
3.1.9.	Bulgu Takip Sonuçlarının İzlenmesi	DAHB	34.510 TL	39.659 TL	42.005 TL	42.028 TL	41.894 TL
		TOPLAM	6.610.198 TL	7.946.260 TL	1.555.373 TL	1.577.390 TL	1.584.341 TL

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 52.

**Tablo 14:** Hedef 3.2. Etkin Uygulamalarla Sektör Kalitesini Yükseltmek

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
3.2.1.	GAP Analizi Yapılması	AHB	10.285 TL	10.775 TL	11.414 TL	11.440 TL	11.423 TL
3.2.2.	GAP Analizi Sonucu Bulunan Eksikliklerin Tamamlanması	AHB	11.999 TL	12.570 TL	13.316 TL	13.346 TL	13.327 TL
3.2.3.	Sektördeki Yenilik ve Trendlerin İzlenmesi	AHB	17.565 TL	18.428 TL	19.516 TL	19.558 TL	19.526 TL
3.2.4.	Emniyet Yönetim Sisteminin (SMS) Oluşturulması	D AHB	766.140 TL	98.073 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.2.5.	SSP'nin Oluşturularak Faaliyete Geçirilmesi	AHB	454.260 TL	475.881 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.2.6.	Etkin Raporlama Sisteminin Tesisi Edilmesi	AHB	411.406 TL	53.873 TL	57.068 TL	0 TL	0 TL
3.2.7.	SHGM Yayınlarının Hazırlanması	AHB	154.277 TL	161.620 TL	171.204 TL	171.596 TL	171.349 TL
3.2.8.	Sivil Havacılık Kalite Çalışma Grubu Kurulması	SGD	832 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
3.2.9.	Sivil Havacılık Emniyet Kurulunun Kurulması	AHB	8.571 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
		TOPLAM	1.835.336 TL	831.220 TL	272.518 TL	215.940 TL	215.626 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 53.

**Tablo 15:** Hedef 4.1. Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
4.1.1.	İş Değerleme Analizinin Yapılması	İK	70.103 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.1.2.	Eğitim Programı Hazırlanması ve Uygulamanın Kontrolü	SDED	13.035 TL	3.789 TL	4.027 TL	4.244 TL	4.445 TL
4.1.3.	Görev Tanımları Dokümanı Yazılması	İK	34.273 TL	305.684 TL	235.446 TL	352.772 TL	378.969 TL
4.1.4.	Teşkilat Kanununun Güncellenmesi	İK/HUKUK	0 TL	0 TL	215.126 TL	0 TL	0 TL
		TOPLAM	117.411 TL	309.473 TL	454.599 TL	357.016 TL	383.415 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 54.

**Tablo 16:** Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
4.2.1.	Organizasyonel Yapının Gözden Geçirilmesi	İK	116.838 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.2.2.	Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin Kurulması	İK	116.838 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.2.3.	Personel Terfi ve Yükselme Standartlarının Belirlenmesi	İK	128.522 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
		TOPLAM	362.199 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 54.

**Tablo 17:** Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
4.3.1.	Öneri Sisteminin Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi	SGD	1.109 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.3.2.	Kurumsal Kimlik Çalışmasının Yapılması	SGD	141.430 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.3.3.	Grup ve Kurum Kültürüne Yönelik Uygulamalı Eğitimler Yapılması	SDED	52.141 TL	15.154 TL	16.109 TL	16.977 TL	17.781 TL
4.3.4.	Sosyal Faaliyetlerin Düzenlenmesi	SGD	6.656 TL	8.147 TL	20.339 TL	16.026 TL	19.099 TL
4.3.5.	Kurum İçi Memnuniyet Araştırması Yapılması	SGD	0 TL	1.018 TL	0 TL	2.003 TL	0 TL
4.3.6.	Başarılı Personeli Takdir Yöntemlerini Geliştirme ve Uygulama	ÖZEL K / İK	174.772 TL	358.924 TL	262.402 TL	339.488 TL	352.405 TL
		TOPLAM	376.108 TL	383.243 TL	298.849 TL	374.494 TL	389.285 TL

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 55.

**Tablo 18:** Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak

F. NO	FAALİYET	SORUMLU	2013	2014	2015	2016	2017
4.4.1.	Süreçlerin Tanımlanması ve Dokümantasyonunun Yapılması	SGD	31.059 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
4.4.2.	Risk Yönetim Sisteminin Kurulması	SGD	12.424 TL	5.703 TL	14.237 TL	11.218 TL	13.369 TL
4.4.3.	İş Süreçlerinin Elektronik Ortama Aktarılması ve İzlenmesi	DESTEK	888.304 TL	418.893 TL	182.487 TL	1.009.359 TL	1.088.360 TL
4.4.4.	Otomasyon Sisteminin Daha Da Etkin Hale Getirilmesi	DESTEK	864.480 TL	1.087.090 TL	473.580 TL	2.619.435 TL	2.824.455 TL
4.4.5.	Süreç Performansının Takip Edilmesi	SGD	2.773 TL	3.395 TL	8.474 TL	6.677 TL	7.958 TL
4.4.6.	Süreç ve Risk Yönetim Ekibinin Kurulması ve Eğitilmesi	SGD	1.331 TL	1.629 TL	4.068 TL	3.205 TL	3.820 TL
4.4.7.	ERP Sisteminin Kurulması	DESTEK	0 TL	0 TL	7.551.177 TL	5.220.822 TL	5.629.450 TL
4.4.8.	Web Portalının Devreye Alınması	DESTEK	450.959 TL	0 TL	0 TL	0 TL	0 TL
		TOPLAM	2.251.331 TL	1.516.710 TL	8.234.023 TL	8.870.716 TL	9.567.412 TL

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 56.

#### 5.2.4. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme faaliyetinin temeli de gösterilen performansın tespit edilmesidir. Bunun için stratejik planda hedeflere ulaşmak için tespit edilen faaliyetlere yönelik performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu göstergelerde her performans ölçütünün ne ile ölçüleceği ve yıllara göre hedeflenen performans miktarı gösterilmektedir.

SHGM'nin stratejik planında, gerçekleştirilmesi tasarlanan faaliyetlere yönelik olarak belirlenen performans ölçütleri aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 19:** Hedef 1.1. Uluslararası Kuruluşlarda Etkin Rol Almak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Uluslararası Kuruluşların Yönetiminde Temsil Durumu	SAYI	3	4	5	6	7
Uluslararası Kuruluşlarda Komite/Komisyonlarda Temsil Sayısı	SAYI	3	5	7	10	12
Bölgesel İş Birliği Anlaşma Sayısı	SAYI	5	6	7	8	9
Düzenlenen Bölgesel İş Birliği Toplantı Sayısı	SAYI	5	6	7	8	9
Uluslararası Denetim Faaliyetlerinde Bulunma Sayısı	SAYI	20	20	30	40	40

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 46.

**Tablo 20:** Hedef 1.2. Uluslararası Düzenlemelerde Etkin Rol Oynamak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Ünv. ve Arş. Kuruluşları ile İmzalanan İş Birliği Protokol Sayısı	SAYI	2	3	4	5	5
Üniversitelerle Yürütülen Ortak Proje Sayısı	SAYI	1	2	3	4	5
Yurt Dışı Temsilcilikleri Bilgilendirme Aktivitesi	SAYI	2	2	3	3	4
Üye Olunan Task Force Sayısı	SAYI	10	12	14	16	20
Uluslararası Panel ve Konferanslara Sunulan Bildiri Sayısı	SAYI	1	2	3	4	5

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 47.

**Tablo 21:** Hedef 1.3. Süreklilik Gösteren Uluslararası Organizasyonlar Düzenlemek

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	METRİK	2013	2014	2015	2016	2017
Tüm Etkinliklere Katılan Toplam Katılımcı Sayısı	SAYI	500	600	700	800	900
Bilim ve Düzenleme Kurullarına Gönderilen Üye Sayısı	SAYI	5	6	7	8	9
Önerilen AB Proje Sayısı	SAYI	3	3	3	3	5
Düzenlenen / Katılım Sağlanan Etkinlik Sayısı	SAYI	5	6	7	8	9

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 48.

**Tablo 22:** Hedef 2.1. Gelecek Projeksiyonları Hazırlamak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Sektörel Projeksiyon Çalışmalarının Yapılma Durumu	E/H	E	E	E	E	E
Havacılık Sanayini Destekleyici Düzenleme Sayısı Durumu	SAYI	1	1	1	1	1
Nitelikli İnsan Gücü Yetiştirilmeye Yönelik Düzenlenen Çalıştaylar	SAYI		1	1	1	1
Hazırlanan / Sektörde Muhtemel Gelişim Alanları Raporu	SAYI		1	1	1	1
PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 49.

**Tablo 23:** Hedef 2.2. Sektörle Paralel Olarak Büyüme

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Sektör İzleme Raporunun Hazırlanma Durumu	E/H	E	E	E	E	E
Sektörle Ortak Toplantı Düzenlenme Durumu	E/H	E	E	E	E	E
SHGM Personel Sayısındaki Artış	SAYI	200	220	240	270	300
Personel Kalıcılığını Artıracak Mevzuat Değişikliği Yapılma Durumu	E/H			E		
Personel Devir Oranı	%	5%	5%	5%	5%	5%

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 50.

**Tablo 24:** Hedef 2.3. Havacılık Sektörünü Teşvik Edici Politikaları Belirlemek

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Sektörün Analiz Raporu Hazırlama Durumu	E/H		E		E	
Teşvik Politikalarının Tanımlanma Durumu	E/H		E		E	
Gereksinimlere Göre Mevzuat Önerme Durumu	E/H			E		E

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 50.

**Tablo 25:** Hedef 2.4. Üretilen Mevzuatın Etkinliğini Artırmak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Mevzuat Güncelleme Sisteminin Kurulma Durumu	E/H	E				
Mevzuat Revizyon ve Düzenleme Sayısı	SAYI	10	10	10	10	10
Denetim Adam Saati Artışı	%	10%	10%	10%	10%	10%
Uluslararası Denetim Bulgu Derecesinde Azalma Durumu	%	10%	10%	10%	10%	10%
Mevzuat Mimarisinin Oluşturulma Durumu	E/H	E				

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 51.

**Tablo 26:** Hedef 3.1. Denetimlerin Etkinliğini Artırmak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Denetim Personeli Başına Alınan Teknik Eğitim Sayısı	SAYI	2	2	2	2	2
Temsilcilik Altyapısının Tamamlanma Durumu	E/H	E				
Güçlendirilecek Temsilcilik Sayısı	SAYI	4	4	4	4	4
Rehber Uygulama Dokümanlarının Gözden Geçirilme Durumu	%		25%	50%	75%	100%
Rehber Uygulama Dokümanlarının Tamamlanma Durumu	E/H	E				
Yapılan Denetçi Değişimi Uygulama Sayısı	ADAM-ADET	20	20	30	40	40
Denetim Yazılımının Geliştirilme Durumu	%	90%	100%	100%	100%	100%
Tecrübeli Dış Denetçilerle Yapılan Anlaşma Sayısı	SAYI	10	10	15	20	20
Bulgu Havuzu Analiz Rapor Sayısı	SAYI	2	2	2	2	2

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 52.

**Tablo 27:** Hedef 3.2. Etkin Uygulamalarla Sektör Kalitesini Yükseltmek

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
GAP Analizinin Yapılma Durumu	E/H	E	E	E	E	E
GAP Analizinde Bulunan Eksikliklerin Tamamlanma Oranı	%	30%	50%	70%	90%	100%
Sektörle İlgili Trendlerin İzlenme Raporu	SAYI	1	1	1	1	1
Emniyet Yönetim Sisteminin Oluşturulma Durumu	%	90%	100%			
SSP'nin Oluşturularak Faaliyete Geçirilme Durumu	%	50%	100%			
Etkin Emniyet Raporlama Sisteminin Tesis Edilme Durumu	%	80%	90%	100%		
Yayın Sayısı	SAYI	26	28	30	32	34
Sivil Havacılık Kalite Çalışma Grubu Oluşturulma Durumu	E/H	E				
Sivil Havacılık Emniyet Kurulunun Kurulma Durumu	E/H	E				

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 53.

**Tablo 28:** Hedef 4.1. Özlük Haklarını ve Ücretlerini Dengelemek

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
İş Değerleme Analizinin Yapılması	E/H	E				
Eğilim Programı Hazırlanması ve Uygulamanın Kontrolü	E/H	E	E	E	E	E
Görev Tanımları Dokümanı Yazılması	E/H	E	E	E	E	E
Teşkilat Kanununun Güncellenmesi	E/H			E		

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 54.

**Tablo 29:** Hedef 4.2. Kurumsal Yeniden Yapılanmayı Sağlamak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Organizasyonel Yapının Gözden Geçirilme Durumu	E/H	E				
Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin Kurulma Durumu	E/H	E				
Personel Terfi ve Yükselme Standartları Dokümanı Hazırlanması	E/H	E				

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 54.

**Tablo 30:** Hedef 4.3. Personelin Kuruma Aidiyet Duygusunu Artırmak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
Öneri Sisteminin Gözden Geçirilme ve Geliştirilme Durumu	E/H	E				
Kurumsal Kimlik Çalışması Gerçekleşme Durumu	E/H	E				
Kurum Kültürünü Geliştirmeye Yönelik Uygulamalı Eğitim Sayısı	SAYI	1 +	1 +	1 +	1 +	1 +
Yapılan Sosyal Faaliyet Sayısı	SAYI	2+	2 +	2+	2+	2+
Personel Motivasyon Etüdü Yapılma Durumu	E/H		E		E	
Personel İçin Düzenlenen Toplantı Sayısı	SAYI	2 +	2 +	2 +	2+	2+

Kaynak: “SHGM Stratejik Planı 2013-2017”, 2013, 55.

**Tablo 31:** Hedef 4.4. Süreç ve Risk Yönetim Sistemini Kurmak

PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	ÖLÇÜ BİRİMİ	2013	2014	2015	2016	2017
İş Süreçlerinin Tanımlanma ve Dokümente Edilme Durumu	E/H	E				
Risk Yönetim Sisteminin Kurulma ve İzleme Durumu	%	40%	15%	15%	15%	15%
İş Süreçlerinin Elektronik Ortama Aktarılması ve İzlenmesi	%	40%	15%	15%	15%	15%
Otomasyon Sisteminin Etkin Hale Getirilme Durumu	%	20%	20%	20%	20%	20%
Süreç Yönetim Ekibinin Oluşturulması Durumu	E/H	E				
Alınan Süreç ve Risk Yönetimi Eğitimi Sayısı	SAYI	1 +	1 +	1 +	1 +	1 +
Süreç Performans Ölçü Birimlerinde İyileşme	%	10%	10%	5%	5%	5%
ERP Sisteminin Kurulma Durumu	E/H			E	E	E
Web Portalının Devreye Alınma Durumu	E/H	E				

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 56.

İzleme ve değerlendirme faaliyetine yönelik olarak stratejik planda performans ölçütlerine yer verildikten sonra son olarak yıllık performans izleme tablosu sunulmaktadır.

**Tablo 32:** Yıllık Performans İzleme Tablosu

## 20... YILI .... DÖNEM (...AYLIK) STRATEJİK PLAN İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU

Amaç:									
Hedef:									
	İZLEME						DEĞERLENDİRME		
Faaliyet/ Projeler	Başlama ve Bitiş Tarihi	Sorumlu Birim	Dönem Bütçesi	Dönem Giderleri	Ara Rapor (V) Var (Y) Yok	Performans Göstergeleri	Faaliyetin / Projenin Gerçekleşme Oranı	Açıklamalar (T) Tamamlandı (D) Devam Ediyor (İ) İptal Edildi (E) Ertelendi	Öneriler

Kaynak: "SHGM Stratejik Planı 2013-2017", 2013, 57.



## ALTINCI BÖLÜM

### 6. SİVİL HAVACILIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK PLANININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planının genel bir değerlendirmesi yapılmaktadır.

#### 6.1. Stratejik Planın İçerik Yönünden Değerlendirilmesi

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, yasal yükümlülükler gereği DPT tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu'na göre hazırlanmıştır. Stratejik plan şu alt başlıklardan oluşmaktadır.

##### Durum Analizi

- Tarihsel Gelişim
- Yasal Yükümlülükler
- Kuruluş Yapısı
- İnsan Kaynakları
- Teknolojik Altyapı
- Mali Durum Analizi
- Sektör Analizi
- Politik, Ekonomik Sosyal ve Teknolojik Analiz
- Paydaş Analizi
- Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
- Kültür Analizi

##### Geleceğe Bakış

- Misyon, Vizyon ve İlkeler
- Stratejik Amaçlar
- Amaç, Hedef, Faaliyet, Performans Föyleri
- Yıllık Performans İzleme Tablosu

Her ne kadar stratejik planda maliyetlendirme ile izleme ve değerlendirme alt başlıkları bulunmasa da, faaliyet föyleri gerçekte maliyetlendirme bölümünü; performans göstergeleri ile yıllık performans izleme tablosu da izleme ve değerlendirme bölümünü teşkil etmektedir. Buna göre DPT modeli ile SHGM'nin stratejik planlarının içerik karşılaştırması şu şekildedir:

**Tablo 33:** SHGM Stratejik Planının İçerik Yönünden Analizi

<b>DPT KILAVUZU</b>	<b>SHGM STRATEJİK PLANI</b>
DURUM ANALİZİ	DURUM ANALİZİ
1. Tarihi Gelişim	Tarihsel Gelişim
2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	Yasal Yükümlülükler
3. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	
4. Paydaş Analizi	Paydaş Analizi
5. Kuruluş İçi Analiz 5.1. Kuruluşun Yapısı 5.2. Beşeri Kaynaklar 5.3. Kurum Kültürü 5.4. Teknoloji 5.5. Mali Durum	Kuruluş Yapısı İnsan Kaynakları Kültür Analizi Teknolojik Altyapı Mali Durum Analizi
6. Çevre Analizi	Sektör Analizi GZFT Analizi PEST Analizi
GELECEĞE BAKIŞ	GELECEĞE BAKIŞ
1. Misyon Bildirimi	Misyon
2. Vizyon Bildirimi	Vizyon
3. Temel Değerler	İlkeler
4. Amaçlar	Stratejik Amaçlar
5. Hedefler	Hedefler
6. Stratejiler	Stratejiler
MALİYETLENDİRME	Faaliyetler
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Performans Föyleri Yıllık Performans İzleme Tablosu

Kaynak: Bu tablo araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

“Yasal Yükümlülükler” başlığında yasa ile kuruma yüklenen görev, yetki ve sorumluluklar açıklanmıştır. Kurumu ilgilendiren kanun, kurumsal yönetmelikler, sektörel yönetmelikler, talimatlar, genelgeler, operasyon direktifleri ve taslaklar, “İlgili Mevzuat Listesi” başlığı altında stratejik planın eklerinde mevcuttur.

Stratejik planın durum analizinde “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” alt başlığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte “Kuruluş Yapısı”

bölümünde Genel Müdürlüğe bağlı her başkanlığın sunduğu hizmetlere detaylı olarak yer verilmiştir. Burada genel bir çerçeve çizmesi bakımından kurumun faaliyet alanlarından bahsedilmesinde fayda görülmektedir. Örneğin SHGM'nin 2008-2012 yılları için hazırladığı stratejik planda kurumun faaliyet alanları şu şekilde ifade edilmiştir (16):

*“...uluslararası sivil havacılık alanındaki gelişmeleri takip etmek, ilgili uluslararası kuruluşlara üye olmak, katkı veya katılma paylarını ödemek, bu kuruluşlarla işbirliğinde bulunmak, sivil hava ulaştırması konusunda ülke politikalarını belirlemek, ikili ve çok taraflı anlaşmaların çalışmalarına katılmak ve bunları sonuçlandırmak, Türk hava aracı siciline kaydedilecek sivil hava araçlarının tescil ve sicil işlemlerini uluslararası standartlara uygun olarak yapmak, sivil havacılık sektörünün gelişimini sağlayacak tedbirleri almak ve gerekli düzenlemelerin yapılması hususunda ilgili kuruluşlara önerilerde bulunmak üzere çalışmalarını yönlendirmek...”*

Stratejik planın paydaş analizi kısmında, paydaşlara uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Anketteki “SHGM'nin görev, yetki ve hizmetleri hakkında ne ölçüde bilgi sahibisiniz?” sorusuna paydaşların verdiği cevap dikkat çekicidir. Buna göre paydaşların %10'u *tamamen*; %40'ı *büyük ölçüde*; %50'si *kısmen* cevabını vermiştir. Paydaşlar genel olarak SHGM'nin faaliyetlerinden haberdar olmakla birlikte; %50 *kısmen haberdarım*, diyen kesim dikkat çekmektedir. Bu anlamda, paydaşlarla iletişimin daha fazla artırılması, koordinasyona daha fazla ağırlık verilmesi, ortak toplantı vb. etkinlikler düzenlenmesi uygun görülmektedir.

“SHGM ile Kurumunuz arasındaki ilişkiler ne ölçüde başarılı yürütülmektedir?” sorusuna da %4'ü *tamamen*; %57'si *büyük ölçüde*; %21'i *kısmen*; %9'u *hiç* ve %9'u da *kararsızım* cevabını vermiştir. Paydaşlar genel olarak, Sivil Havacılık Kurumu ile ilişkileri %63 oranında başarılı bulmaktadır. Ancak bunun yanı sıra %18'lik bir bölüm resmi yazışmaların dışında daha aktif koordinasyon içinde bulunulmasının sivil havacılık faaliyetleri açısından daha yararlı olacağı görüşüne sahiptir.

Paydaş analizi, paydaşların kurum ve sektörle ilgili düşüncelerini ortaya koyması bakımından başarılı olarak nitelendirilebilir. Ancak burada eksik görülen birkaç husus da bulunmaktadır. Öncelikle, uygulanan anketin detaylarına yer verilmediği görülmüştür. Sayısı 400'ü aşan paydaşlardan ne kadarının ankete katıldığı belirtilmemektedir.

Dolayısıyla paydaş analizinde sunulan istatistiki verilen, paydaşların ne kadarının görüşünü yansıttığı net değildir. Bu hususun analizin güvenilirliğini azalttığı değerlendirilmektedir. Ayrıca listelenen paydaşların hangilerinin iç paydaş, hangilerinin de dış paydaş olduğu hakkında bilgi mevcut değildir. Son olarak; stratejik planda, paydaş analizinde paydaşların görüşlerine yer verilmesine rağmen, planın hazırlanmasında paydaşların katkısına başvurulup başvurulmadığı ile ilgili herhangi bir bilgiye de rastlanılmamıştır. Başka bir deyişle amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde ya paydaşların fikirleri değerlendirilmemiştir ya da değerlendirilse bile bunun belirtilmediği görülmektedir.

Stratejik plan 2012 yılında hazırlandığı için Mali Durum Analizi ve Sektör Analizi 2011 yılına kadar olan veriler kullanılarak hazırlanmıştır.

PEST, GZFT ve Kültür analizlerinin üçünde de kurum çalışanlarının görüşlerine başvurulduğu belirtilmektedir. GZFT Analizinde tüm çalışanların katkılarına açık olarak yapılan anket uygulamasında katılımcılar kendi açılarından 10'ar unsur belirtmiştir. İlgili grafiği ile tümleştirilen düşünceler arasından stratejik ve operasyonel düşünceler ayrılmış, daha sonra Nominal Grup Tekniği uygulanarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsatlar ve kurumun karşı karşıya olduğu tehditler ortaya konulmuştur. Kültür analizinde de fiziksel, örgütsel ve psikolojik alanda yer alan ve çalışma yaşamını etkileyen toplam 32 unsurun kurum çalışanları arasında öncelikleri açısından 1-5 arasında puanlanması istenmiştir. Alınan sonuçlara göre en yüksek puan alan ilk altı değer, kurumun aynı zamanda temel değerleri olarak kabul edilmiştir. Tüm bu yönleriyle stratejik planın özellikle uygulama aşamasında çalışanların plana sahip çıkarak başarıya ulaşılmasında büyük öneme sahip olan *katılımcılığa* gerekli önemin verildiği açıkça görülmektedir.

Genel müdürlüğün misyonu; *Türk sivil havacılığının güvenilirliğini ve sürdürülebilir gelişimini sağlamaktır*. Misyon bildirimini açık, anlaşılır ve özlü bir ifadedir. Hatırlanacak kadar kısadır. Yol göstericidir ve gerçekçidir. Vizyonu da *Sivil havacılık alanında güçlü, özerk ve katılımcı kurumsal yapıya, küresel düzeyde etkin ve saygın konuma sahip olmaktır*. Vizyonun da özgün ve ilham verici olduğu görülmektedir.

Kurumun temel değerleri de daha önce belirtildiği gibi çalışanlara anket uygulanarak yapılan kültür analizi sonucu belirlenmiştir. Burada sorulması gereken soru,

tek tek bireylerin benimsediği değerlerin toplamının, örgütün temel değerleri olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği ile ilgilidir. Örneğin, kültür analizi sonucunda yanıt verebilme ilkesi, çalışanlar arasında en çok benimsenen değerlerden biri olarak kendini göstermiştir. Fakat acaba Genel Müdürlük, bu ilkenin karşılığı olan gerekli kurumsal çözümleri vatandaşlara sunabilmekte midir? Dolayısıyla bahsedilen ilkelerin kurum kültürü olarak nitelendirilebilmesi için kurumun günlük faaliyetlerine de yansması gerektiği düşünülmektedir.

Genel Müdürlüğün amaçları incelendiğinde ilk olarak göze çarpan, amaçlar ile kurumun misyonu ve vizyonu arasındaki bağlantının oldukça başarılı bir şekilde kurulmuş olduğudur. Başka bir deyişle kurumun misyonu ve vizyonu, kurumun amaçlarında açıkça kendisini göstermektedir. Bu yönüyle ikinci ve üçüncü amaçlar olan, *“Sivil Havacılığın Sürdürülebilir Gelişimini Teminen Tedbir ve Politika Üretmek”* ile *“Uçuş Emniyeti ve Havacılık Güvenliğini En Üst Düzeyde Sürdürmek”*; kurumun misyonu olan *“Türk sivil havacılığının güvenilirliğini ve sürdürülebilir gelişimini sağlamaktır”* ifadesinin, aynı şekilde birinci ve dördüncü amaç olan *“Dünya Sivil Havacılık Sektöründe Uluslararası Düzeyde Saygınlığı Artırmak”* ve *“Kurumsallaşmayı Sağlamak”* amaçları da kurumun vizyonu olan *“Sivil havacılık alanında güçlü, özerk ve katılımcı kurumsal yapıya, küresel düzeyde etkin ve saygın konuma sahip olmaktır.”* ifadesinin hayat bulmuş bir şeklidir.

Amaçlar belirlendikten sonra bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ulaşılması gereken hedefler belirlenmiştir. Daha sonra bu hedeflere götürecek stratejiler ortaya konulmuştur. Tespit edilen stratejilerin yol göstericiliğinde yapılması planlanan faaliyetler ve projeler sıralanmıştır. Bu aşamada planlanan faaliyetler, stratejik planlama periyodu olan 2013-2017 yılları için maliyetlendirilmiştir. Son olarak da planlanan faaliyetlere yönelik olarak performans ölçütleri tespit edilmiştir. Fakat bu performans göstergelerine, her ne kadar kolayca anlaşılrsa da, hangi planlı faaliyete ait olduğunu gösteren bir kodlama ya da eşleştirme yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Tüm bu özellikleriyle stratejik planın, bir stratejik planda bulunması gereken bütün aşamalara sahip olduğu söylenebilir. Stratejik planın en önemli ve olumlu bulunan özelliği; hedefler temel alınmak üzere amaç, hedef, strateji, faaliyet ve performans ölçütlerinin peş peşe sunulmuş olmasıdır. Bu özelliği ile stratejik planı inceleyen birisi;

stratejik amacın ne olduğunu, bu amaca yönelik tespit edilen hedefi, belirlenen stratejileri, planlanan faaliyetleri ve performans ölçütlerini aynı anda görebilmekte ve planı zihninde daha iyi canlandırabilmektedir.

## 6.2. Stratejik Planın Gerçekleşme Düzeyi Yönünden Değerlendirilmesi

Bu kısımda SHGM'nin 2013 ve 2014 yılları faaliyet raporlarındaki veriler kullanılarak bu iki yıl için tespit edilen hedeflere ne kadar ulaşıldığı, performans göstergeleri üzerinden değerlendirilecektir.

SHGM'nin faaliyet raporlarında gerçekleşme durumu, “Başarılı” ya da “Makul” olarak sınıflandırılmıştır. Burada ise istatistiksel bir sonuca ulaşabilmek için ilgili performans hedefinin gerçekleşme durumu yüzde olarak verilmektedir. Buna göre SHGM'nin 2013 yılı için belirlediği performans hedefleri ve bunların gerçekleşme düzeyleri şu şekildedir:

**Tablo 34:** 2013 Yılı Performans Göstergesi Sonuçları

Performans Hedefi	Performans Göstergesi	Açıklama	Hedeflenen Gösterge Düzeyi	Yıl Sonu Gerçekleşme	Gerçekleşme Durumu
1		Uluslararası organizasyonların ve kuruluşların yönetimlerine yılda en az 3 kere 3 kişi ile katılarak ülkemizi temsil etmek			
	1	Uluslararası Kuruluşların Yönetiminde Temsil Durumu/Sayı	3	3	100%
	2	Uluslararası Kuruluşlarda Komite/Komisyonlarda Temsil Sayısı./Sayı	3	3	100%
2		Bölgesel işbirliği anlaşmalarının yapılması			
	3	Bölgesel İşbirliği Anlaşma Sayısı./Sayı	5	5	100%
	4	Düzenlenen Bölgesel İşbirliği Toplantı Sayısı./Sayı	5	5	100%
3		2013 yılında en az 5 kez yeni organizasyonlar veya yeni çalışma grupları oluşturmak amacıyla toplantı yapmak			
	4	Düzenlenen Bölgesel İşbirliği Toplantı Sayısı./Sayı	5	5	100%
4		2013 yılı sonuna kadar uluslararası denetim faaliyetlerinde en az 20 kez görev almak			
	5	Uluslararası Denetim Faaliyetlerinde Bulunma Sayısı./Sayı	20	20	100%
5		Üniversite ve arşiv kuruluşlarıyla işbirliği protokolleri imzalamak ve en az 2 tane ortak proje üretmek			

	6	Üniversite ve Araştırma Kuruluşları ile İmzalanan İş Birliği Protokol Sayısı./Sayı	2	1	50%
	7	Üniversitelerle Yürütülen Ortak Proje Sayısı./Sayı	1	1	100%
6		Yurtdışı temsilcileri yılda en az 2 kez sivil havacılık politikaları konusunda bilgilendirmek			
	8	Yurt Dışı Temsilcilikleri Bilgilendirme Aktivitesi./Sayı	2	1	50%
7		2013 yılı sonuna kadar en az 10 Task Force'a üye göndermek			
	9	Üye Olunan Task Force Sayısı./Sayı	10	0	0%
8		Uluslararası panel ve konferanslarda en az 1 adet bildiri sunmak			
	10	Uluslararası Panel ve Konferanslara Sunulan Bildiri Sayısı./Sayı	1	1	100%
9		2013 yılında en az 500 katılımcıya yönelik organizasyonların düzenlenmesi			
	11	Tüm Etkinliklere Katılan Toplam Katılımcı Sayısı./Sayı	500	440	88%
10		Bilim ve düzenleme kurullarına en az 5 üye göndermek			
	12	Bilim ve Düzenleme Kurullarına Gönderilen Üye Sayısı./Sayı	5	0	0%
11		AB fonlarından yararlanacak en az 3 proje teklifi yapmak			
	13	Önerilen AB Proje Sayısı./Sayı	3	1	33%
12		2013 yılında en az 5 yeni organizasyon başlatmak			
	14	Düzenlenen / Katılım Sağlanan Etkinlik Sayısı./Sayı	5	5	100%
13		Projeksiyon çalışmaları yapmak			
	15	Sektörel Projeksiyon Çalışmalarının Yapılma Durumu./Yüzde	100	70	70%
14		Sektör değişim oranlarının izlenmesi amacıyla rapor hazırlamak, SHGM personel sayısını 2013 yılında 200'e çıkartmak, mevzuatlar yayımlamak			
	19	Sektör İzleme Raporunun Hazırlanma Durumu./Yüzde	100	100	100%
	21	SHGM Personel Sayısındaki Artış./Sayı	200	52	26%
	23	Personel Devir Oranı./Yüzde	5	1	20%
15		Sektörle işbirliği halinde ortak toplantılar düzenlenmesi			
	20	Sektörle Ortak Toplantı Düzenleme Durumu./Yüzde	100	45	45%
16		2013 yılında mevzuatı canlı tutmak amacıyla mevzuat güncelleme sistemini kurmak			
	27	Mevcut Güncelleme Sisteminin Kurulması Durumu./Yüzde	100	0	0%
17		2013 yılında yaptırım gücünü arttırmak, ulusal ve uluslararası normlarda geçerli ve güncel ilkelere göre mevzuatları revize etmek			
	28	Mevzuat Revizyon ve Düzenleme Sayısı./Sayı	10	45	100%
18		2013 yılında denetim faaliyetlerine etkin şekilde devam etmek			
	29	Denetim Adam Saati Artışı./Yüzde	10	3	30%
	30	Uluslararası Denetim Bulgu Derecesinde Azalma Durumu./Yüzde	10	2	20%

19		2013 yılında mevzuat mimarisi oluşturmak			
	31	Mevzuat Mimarisinin Oluşturulması Durumu./Yüzde	100	0	0%
20		2013 yılında nitelikli personel ile denetim yapmak amacıyla personelin en az 2 teknik eğitim almasını sağlamak			
	32	Denetim Personeli Başına Alınan Teknik Eğitim Sayısı./Sayı	2	1	50%
21		2013 yılında temsilcilikleri güçlendirmek			
	33	Temsilcilik Altyapısının Tamamlanma Durumu./Yüzde	100	50	50%
	34	Güçlendirilecek Temsilcilik Sayısı./Sayı	4	1	25%
22		Denetimlerin elektronikleşmesi amacıyla bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımları yapmak			
	38	Denetim Yazılımını Geliştirme Durumu./Yüzde	90	70	78%
23		Denetimlerin elektronikleşmesi amacıyla denetim yazılımının geliştirilmesi			
	38	Denetim Yazılımını Geliştirme Durumu./Yüzde	90	70	78%
24		Denetimde kullanılan referans dokümanlarını gözden geçirerek, dokümanların uygunlunu arttırmak			
	35	Rehber Uygulama Dokümanlarının Gözden Geçirilme Durumu./Yüzde	15	3	20%
25		Rehber uygulama dokümanları yazmak			
	36	Rehber Uygulama Dokümanlarının Tamamlanma Durumu./Yüzde	100	80	80%
26		Uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaparak diğer sivil havacılık otoriteleri ile denetçi değişimi yapmak			
	37	Yapılan Denetçi Değişimi Uygulama Sayısı./Adet	20	2	10%
27		Tecrübeli dış denetçilerle anlaşma yapılarak etkin bulgu takibi yapmak			
	39	Tecrübeli Dış Denetçilerle Yapılan Anlaşma Sayısı./Sayı	10	0	0%
28		Denetimlerin uluslararası standartlarda yapmak ve bulgu takip sonuçlarını izlemek			
	40	Bulgu Havuzu Analiz Rapor Sayısı./Sayı	2	0	0%
29		GAP analizi yapmak ve sonuçlarına göre eksiklikleri tamamlamak			
	41	GAP Analizinin Yapılma Durumu/Yüzde	100	0	0%
30		GAP analizi sonucunda bulunan eksikliklerin %30'unun 2013 yılında tamamlanması			
	42	GAP Analizinde Bulunan Eksikliklerin Tamamlanma Oranı./Yüzde	30	0	0%
31		Düzenleme yaparken sektördeki yenilik ve trendleri izlemek. 2013 yılında en az 1 tane izleme Raporu hazırlamak			
	43	Sektörle İlgili Trendlerin İzlenme Raporu./Sayı	1	1	100%
32		Emniyet yönetim sisteminin (SMS) %90'ını 2013 yılı içerisinde oluşturmak			
	44	Emniyet Yönetim Sisteminin Oluşturulma Durumu./Yüzde	90	20	22%



33		2013 yılında SSP'nin oluşturularak %50'sini faaliyete geçirmek			
	45	SSP'nin Oluşturulacak Faaliyete Geçirilme Durumu./Yüzde	50	0	0%
34		Etkin raporlama sisteminin %80'inini 2013 yılında tesis etmek			
	46	Etkin Emniyet Raporlama Sisteminin Tesis Edilme Durumu./Yüzde	80	20	25%
35		2013 yılında SHGM yayını hazırlamak			
	47	Yayın Sayısı./Sayı	26	6	23%
36		Sivil havacılık kalite grubunu oluşturmak			
	48	Sivil Havacılık Kalite Çalışma Grubu Oluşturulma Durumu./Yüzde	100	100	100%
37		Sivil havacılık emniyet kurulunun kurulması			
	49	Sivil Havacılık Emniyet Kurulunun Kurulma Durumu./Yüzde	100	20	20%
38		İş değerlendirme analizi yapmak			
	50	İş Değerleme Analizinin Yapılması./Yüzde	100	30	30%
39		Eğitim programı hazırlamak ve uygulamayı kontrol etmek			
	51	Eğitim Programı Hazırlanması ve Uygulamanın Kontrolü./Yüzde	100	15	15%
40		Görev tanımları dokümantasyonunu yazmak			
	52	Görev Tanımları Dokümanı Yazılması./Yüzde	100	100	100%
41		Teşkilat kanununu 2014 yılında güncellemek			
42		Organizasyonel yapıyı gözden geçirmek			
	54	Organizasyonel Yapının Gözden Geçirilme Durumu./Yüzde	100	50	50%
43		Yetkinlik değerlendirme sistemini 2013 yılında kurmak			
	55	Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin Kurulma Durumu./Yüzde	100	0	0%
44		Personel terfi ve yükselme standartlarını belirleyerek daha etkin yapılanmak			
	56	Personel Terfi ve Yükselme Standartları Dökümanı Hazırlanması./ Yüzde	100	0	0%
45		Kurum içi iletişimi arttırmak amacıyla öneri sistemini gözden geçirerek geliştirmek			
	57	Öneri Sisteminin Gözden Geçirilme ve Geliştirilme Durumu./Yüzde	100	50	50%
46		Kurum kültürünü geliştirmek ve kurumsal kimlik çalışması yapmak			
	58	Kurumsal Kimlik Çalışması Gerçekleşme Durumu./Yüzde	100	100	100%
47		Grup ve kurum kültürüne yönelik en az 1 tane uygulamalı eğitim düzenlemek			
	59	Kurum Kültürünün Geliştirmeye Yönelik Uygulamalı Eğitim Sayısı./ Sayı	1	3	100%
48		Sosyalleşme imkânlarını geliştirmek amacıyla yıl içerisinde en az 2 sosyal faaliyet düzenlemek			

	60	Yapılan Sosyal Faaliyet Sayısı./Sayı	2	0	0%
49		Başarılı personeli takdir yöntemlerini geliştirmek ve uygulamak amacıyla en az 2 tane toplantı yapmak			
	62	Personel İçin Düzenlenen Toplantı Sayısı./Sayı	2	1	50%
50		Kurumsallaşmayı sağlamak amacıyla iş süreçlerini tanımlamak ve iş süreçlerini dokümante etmek			
	63	İş Süreçlerinin Tanımlanma ve Dökümante Edilme Durumu./Yüzde	100	30	30%
51		Risk yönetim sisteminin en az %40'ını kurmak			
	64	Risk Yönetim Sisteminin Kurulma ve İzleme Durumu./Yüzde	40	40	100%
52		İş süreçlerinin %40'ını elektronik ortama aktarmak ve süreçleri izlemek			
	65	İş Süreçlerinin Elektronik Ortama Aktarılması ve İzlenmesi./Yüzde	40	100	100%
53		Otomasyon sistemini %20 oranında daha aktif hale getirmek			
	66	Otomasyon Sisteminin Etkin Hale Getirilme Durumu./Yüzde	20	50	100%
54		Süreç performansının takip edilmesi			
	69	Süreç Performans Metriklerinde İyileşme./Yüzde	10	3	30%
55		Süreç ve risk yönetim ekibinin kurulması ve eğitilmesi			
	67	Süreç Yönetim Ekibinin Oluşturulması Durumu./Yüzde	100	100	100%
	68	Alınan Süreç ve Risk Yönetimi Eğitimi Sayısı./Sayı	1	1	100%
57		Web portalını devreye almak			
	71	Web Portalının Devreye Alınma Durumu./Yüzde	100	100	100%

Kaynak: "SHGM 2013 Yılı Faaliyet Raporu", 2013, 93-97.

SHGM'nin 2014 yılı için belirlediği performans hedefleri ve bunların gerçekleştirme düzeyleri ise şu şekildedir:

**Tablo 35:** 2014 Yılı Performans Göstergesi Sonuçları

Performans Hedefi	Performans Göstergesi	Açıklama	Hedeflenen Gösterge Düzeyi	Yıl Sonu Gerçekleşme	Gerçekleşme Durumu
1		Uluslararası organizasyonların yönetimlerine katılımı			
	1	Uluslararası Kuruluşların Yönetiminde Temsil Durumu./Sayı	4	4	100%
	2	Uluslararası Kuruluşlarda Komite/Komisyonlarda Temsil Sayısı./Sayı	3	6	100%
2		Bölgesel işbirliği anlaşmalarının yapılması			
	3	Bölgesel işbirliği Anlaşma Sayısı./Sayı	5	1	20%

	4	Düzenlenen Bölgesel İşbirliği Toplantı Sayısı./Sayı	5	5	100%
3		2014 yılında uluslararası denetim faaliyetlerinde en az 20 kez görev almak			
	5	Uluslararası Denetim Faaliyetlerinde Bulunma Sayısı./ Sayı	20	18	90%
4		Üniversite ve arşiv kuruluşlarıyla işbirliği protokolleri imzalamak ve en az 2 tane ortak proje üretmek			
	6	Üniversite ve Araştırma Kuruluşları ile imzalanan İş Birliği Protokol Sayısı./Sayı	2	3	100%
	7	Üniversitelerle Yürütülen Ortak Proje Sayısı./Sayı	1	6	100%
5		Yurtdışı temsilcileri yılda en az 2 kez sivil havacılık politikaları konusunda bilgilendirmek			
	8	Yurt Dışı Temsilcilikleri Bilgilendirme Aktivitesi./Sayı	2	2	100%
6		2014 yılında 12 Task Force'a üye göndermek			
	9	Üye Olunan Task Force Sayısı./Sayı	12	6	50%
7		Uluslararası panel ve konferanslarda en az 2 adet bildiri sunmak			
	10	Uluslararası Panel ve Konferanslara Sunulan Bildiri Sayısı./Sayı	2	1	50%
8		2014 yılında en az 5 kez yeni organizasyonlar veya yeni çalışma grupları oluşturmak amacıyla toplantı yapmak			
	4	Düzenlenen Bölgesel İşbirliği Toplantı Sayısı./Sayı	5	5	100%
9		2014 yılında en az 600 katılımcıya yönelik organizasyonların düzenlenmesi			
	11	Tüm Etkinliklere Katılan Toplam Katılımcı Sayısı./Sayı	600	855	100%
10		Bilim ve düzenleme kurullarına en az 6 üye göndermek			
	12	Bilim ve Düzenleme Kurullarına Gönderilen Üye Sayısı./Sayı	6	2	33%
11		AB fonlarından yararlanacak en az 3 proje teklifi yapmak			
	13	Önerilen AB Proje Sayısı./Sayı	3	1	33%
12		2014 yılında en az 6 yeni organizasyon başlatmak			
	14	Düzenlenen / Katılım Sağlanan Etkinlik Sayısı./Sayı	6	35	100%
13		Projeksiyon çalışmaları yapmak			
	15	Sektörel Projeksiyon Çalışmalarının Yapılma Durumu./ Yüzde	40	40	100%
	16	Havacılık sanayiini Destekleyici Düzenleme Sayısı./ Sayı	1	5	100%
	17	Nitelikli insan Gücü Yetiştirilmeye Yönelik Düzenlenen Çalıştaylar./Sayı	1	15	100%
	18	Hazırlanan / Sektörde Muhtemel Gelişim Alanları Raporu./Sayı	1	1	100%
14		Sektör değişim oranlarının izlenmesi amacıyla rapor hazırlamak, SHGM personel sayısını 2014 yılında 250'ye çıkartmak, mevzuatlar yayımlamak			
	19	Sektör İzleme Raporunun Hazırlanma Durumu./Yüzde	100	100	100%
	20	Sektörle Ortak Toplantı Düzenleme Durumu./Yüzde	100	100	100%
	21	SHGM Personel Sayısındaki Artış./Sayı	220	240	100%
	23	Personel Devir Oranı./Yüzde	5	30	100%

15		Sektörle işbirliği halinde ortak toplantılar düzenlenmesi			
	20	Sektörle Ortak Toplantı Düzenleme Durumu./Yüzde	100	100	100%
16		2014 yılında mevzuat güncelleme sistemini tamamlamak			
	27	Mevcut Güncelleme Sisteminin Kurulması Durumu./Yüzde	100	100	100%
17		2014 yılında yaptırım gücünü arttırmak, ulusal ve uluslararası normlarda geçerli ve güncel ilkelere göre mevzuatları revize etmek			
	28	Mevzuat Revizyon ve Düzenleme Sayısı./Sayı	10	61	100%
18		2014 yılında denetim faaliyetlerine etkin şekilde devam etmek			
	29	Denetim Adam Saati Artışı./Yüzde	10	45	100%
	30	Uluslararası Denetim Bulgu Derecesinde Azalma Durumu./Yüzde	3	3	100%
19		2014 yılında mevzuat mimarisini tamamlamak			
	31	Mevzuat Mimarisinin Oluşturulması Durumu./Yüzde	100	100	100%
20		2014 yılında nitelikli personel ile denetim yapmak amacıyla personelin en az 2 teknik eğitim almasını sağlamak			
	32	Denetim Personeli Başına Alınan Teknik Eğitim Sayısı./ Sayı	4	2	50%
21		2014 yılında temsilcilikleri güçlendirmek			
	33	Temsilcilik Altyapısının Tamamlanma Durumu./Yüzde	100	100	100%
	34	Güçlendirilecek Temsilcilik Sayısı./Sayı	3	3	100%
22		Denetimlerin elektronikleşmesi amacıyla bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımları yapmak			
	38	Denetim Yazılımını Geliştirme Durumu./Yüzde	100	100	100%
23		Denetimlerin elektronikleşmesi amacıyla denetim yazılımının geliştirilmesi			
	38	Denetim Yazılımını Geliştirme Durumu./Yüzde	100	100	100%
24		Denetimde kullanılan referans dokümanlarını gözden geçirerek, dokümanların uygunlunu arttırmak			
	35	Rehber Uygulama Dokümanlarının Gözden Geçirilme Durumu./Yüzde	25	25	100%
25		Rehber uygulama dokümanları yazmak			
	36	Rehber Uygulama Dokümanlarının Tamamlanma Durumu./Yüzde	100	100	100%
26		Uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaparak diğer sivil havacılık otoriteleri ile denetçi değişimi yapmak			
	37	Yapılan Denetçi Değişimi Uygulama Sayısı./Adet	10	2	20%
27		Tecrübeli dış denetçilerle anlaşma yapılarak etkin bulgu takibi yapmak			
	39	Tecrübeli Dış Denetçilerle Yapılan Anlaşma Sayısı./ Sayı	10	10	100%
28		Denetimleri uluslararası standartlarda yapmak ve bulgu takip sonuçlarını izlemek			
	40	Bulgu Havuzu Analiz Rapor Sayısı./Sayı	2	21	100%

29		GAP analizi yapmak ve sonuçlarına göre eksiklikleri tamamlamak			
	41	GAP Analizinin Yapılma Durumu/Yüzde	50	50	100%
30		GAP analizi sonucunda bulunan eksikliklerin %50'sinin 2014 yılında tamamlanması			
	42	GAP Analizinde Bulunan Eksikliklerin Tamamlanma Oranı./Yüzde	50	60	100%
31		Düzenleme yaparken sektördeki yenilik ve trendleri izlemek. 2014 yılında en az 1 tane izleme Raporu hazırlamak			
	43	Sektörle ilgili Trendlerin izlenme Raporu./Sayı	1	7	100%
32		Emniyet yönetim sisteminin (SMS) %90'ını 2014 yılı içerisinde oluşturmak			
	44	Emniyet Yönetim Sisteminin Oluşturulma Durumu./Yüzde	90	90	100%
33		2014 yılında SSP'nin oluşturularak %100'ünü faaliyete geçirmek			
	45	SSP'nin Oluşturulacak Faaliyete Geçirilme Durumu./Yüzde	100	100	100%
34		Etkin raporlama sisteminin %90'ını 2014 yılında tesis etmek			
	46	Etkin Emniyet Raporlama Sisteminin Tesis Edilme Durumu./Yüzde	90	90	100%
35		2014 yılında SHGM yayını hazırlamak			
	47	Yayın Sayısı./Sayı	28	20	71%
36		Sivil havacılık emniyet kurulunun kurulması			
	49	Sivil Havacılık Emniyet Kurulunun Kurulma Durumu./Yüzde	100	60	60%
37		İş değerlendirme analizi yapmak			
	50	İş Değerleme Analizinin Yapılması./Yüzde	100	100	100%
38		Eğitim programı hazırlamak ve uygulamayı kontrol etmek			
	51	Eğitim Programı Hazırlanması ve Uygulamanın Kontrolü./Yüzde	100	100	100%
39		Görev tanımları dokümantasyonunu yazmak			
	52	Görev Tanımları Dokümanı Yazılması./Yüzde	100	100	100%
40		Organizasyonel yapıyı gözden geçirmek			
	54	Organizasyonel Yapının Gözden Geçirilme Durumu./Yüzde	100	100	100%
41		Yetkinlik değerlendirme sistemini 2014 yılında kurmak			
	55	Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin Kurulma Durumu./Yüzde	100	100	100%
42		Personel terfi ve yükselme standartlarını belirleyerek daha etkin yapılanmak			
	56	Personel Terfi ve Yükselme Standartları Dokümanı Hazırlanması./Yüzde	100	100	100%
43		Grup ve kurum kültürüne yönelik en az 1 tane uygulamalı eğitim düzenlemek			

	59	Kurum Kültürünün Geliştirmeye Yönelik Uygulamalı Eğitim Sayısı./Sayı	1	1	100%
44		Sosyalleşme imkânlarını geliştirmek amacıyla yıl içerisinde en az 2 sosyal faaliyet düzenlemek			
	60	Yapılan Sosyal Faaliyet Sayısı./Sayı	2	2	100%
45		Başarılı personeli takdir yöntemlerini geliştirmek ve uygulamak amacıyla en az 2 tane toplantı yapmak			
	62	Personel için Düzenlenen Toplantı Sayısı./Sayı	2	2	100%
46		Risk yönetim sistemini en az %65'ini kurmak			
	64	Risk Yönetim Sisteminin Kurulma ve İzleme Durumu./Yüzde	65	65	100%
47		İş süreçlerinin %65'ini elektronik ortama aktarmak ve süreçleri izlemek			
	65	İş Süreçlerinin Elektronik Ortama Aktarılması ve İzlenmesi./Yüzde	65	65	100%
48		Otomasyon sistemini %20 oranında daha aktif hale getirmek			
	66	Otomasyon Sisteminin Etkin Hale Getirilme Durumu./Yüzde	20	20	100%
49		Süreç performansının takip edilmesi			
	69	Süreç Performans Metriklerinde İyileşme./Yüzde	10	10	100%
50		Süreç ve risk yönetim ekibinin kurulması ve eğitilmesi			
	67	Süreç Yönetim Ekibinin Oluşturulması Durumu./Yüzde	100	100	100%
	68	Alınan Süreç ve Risk Yönetimi Eğitimi Sayısı./Sayı	1	1	100%
51		Web portalını devreye almak			
	71	Web Portalının Devreye Alınma Durumu./Yüzde	100	100	100%
52		Sektörün Analiz Edilmesi			
	24	Sektörün Analiz Raporu Hazırlama Durumu./Yüzde	100	100	100%
53		Teşvik Politikalarının Tanımlanması			
	25	Teşvik Politikalarının Tanımlanma Durumu./Yüzde	100	100	100%
54		Kurum içi memnuniyet araştırmasının yapılması			
	61	Personel Motivasyon Etüdü Yapılma Durumu./Yüzde	100	100	100%

Kaynak: “SHGM 2014 Yılı Faaliyet Raporu”, 2014, 105-109.

2013 yılının tüm performans hedeflerinin gerçekleşme yüzdelerinin ortalaması %53'tür. Başka bir deyişle SHGM, stratejik planında 2013 yılı için belirlediği hedeflerinin yaklaşık olarak yarısına ulaşabilmiştir. 2014 yılının performans hedeflerinin gerçekleşme yüzdelerinin ortalaması ise %92'dir. Buna göre SHGM, 2014 yılı için tespit ettiği hedeflere büyük ölçüde ulaşmıştır. Bu farkın, stratejik planlamanın gelişimsel bir süreç olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Örgütler, her geçen sene stratejik planlamayı daha çok öğrenmekte ve uygulama aşamasında daha etkili sonuçlar üretebilmektedirler. Stratejik planlarını, bütçe planları ve performans programları gibi diğer planlarıyla uyumlaştırmakta, bu da istenilen sonuçlara ulaşılmasını

kolaylaştırmaktadır. Ayrıca tespit edilen hedeflere ulaşıldığını görmek, stratejik planlamanın sadece formaliteden ibaret olan bir uygulama olmadığını göstererek örgüt çalışanlarının stratejik planlamaya olan inançlarını artırmakta ve performans hedeflerine ulaşılması noktasında motivasyon sağlamaktadır.

Yukarıdaki değerlendirmelerle paralel olarak iki yılın sonuçları incelendiğinde 2013 yılında gerçekleştirilemeyen hedeflere müteakip yılda daha çok dikkat edildiği görülmektedir. Örneğin; “Temsilcilikleri güçlendirmek” hedefinin gerçekleştirilme yüzdesi 2013 yılında %25 oranında kalmışken 2014 yılında %100 olmuştur. Yine 2013 yılında hiçbir “tecrübeli dış denetçi” ile anlaşma yapılamamışken 2014 yılı performans hedefine tam olarak ulaşılmıştır. Başka bir hedef olan “SHGM yayını hazırlamak”; 2013 yılında %23 oranında gerçekleştirilmişken, 2014 yılında %71 oranında gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak iki senenin oranları karşılaştırıldığında; 2013 yılında gerçekleştirilme oranı düşük olan performans hedeflerinden 37 tanesi, 2014 yılında daha yüksek oranlarla gerçekleştirilmiştir. Buna karşılık sadece 4 hedef, 2014 yılında daha düşük oranlarla hayata geçirilmiştir. Bu istatistikler, her ne kadar az bir süreyi kapsasa da literatürdeki diğer araştırmaların bulgularıyla (Berry ve Wechsler, 1995, 163) birleştirildiğinde stratejik planlamanın bir “öğrenme süreci” olduğunu doğrulamaktadır.

Bunların dışında bir de özellikle 2014 yılında belirlenen hedeflere fazlasıyla ulaşılması durumu söz konusudur. Örneğin; “Sektörle ilgili trendlerin izlenme raporu” hedefi sayısı ‘1’ iken, bu hedefin gerçekleşme sayısı ‘7’ olmuştur. Benzer şekilde “Denetimleri uluslararası standartlarda yapmak ve bulgu takip sonuçlarını izlemek” hedefinin performans göstergesi ‘2’ olarak tespit edilmişken, bulgu sonuçlarıyla ilgili ‘21’ adet analiz raporu yayınlanmıştır. Yani bu örnekte ya performans hedefi doğru olarak seçilmemiştir ya da pratikte karşılığı olan bir uygulama performans göstergesi olarak doğru ifade edilememiştir. Buradan yapılacak çıkarım, performans göstergelerinin doğru olarak belirlenmesi gerektiğidir.

Sonuç olarak SHGM’nin stratejik planı içerik yönünden yeterlidir. Bir stratejik planda bulunması gereken bütün adımları içermektedir. Gerçekleşme düzeyi olarak ele alındığında ise artan bir performans göstermektedir. Planın, planlama periyodundaki diğer senelerde de aynı başarıyı göstermesi, kurum çalışanlarının stratejik planı ne kadar ciddiye aldıkları ve ne ölçüde plana uymaya istekli oldukları ile ilgilidir. Kurumun

çalışma alanının da uygun olmasının etkisiyle performans göstergelerinin ölçülebilir olarak seçilmiş olması, neredeyse bütün performans hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülebilmesini sağlamıştır.

### **6.3. SHGM Stratejik Planı Üzerinden Bir Stratejik Planlama Modeli Önerisi**

DPT'nin hazırladığı stratejik planlama modeli oldukça detaylı ve kendi içinde tutarlı bir stratejik planlama modelidir. Bununla birlikte bu modelin bazı eksiklikleri bulunduğu ve bu eksikliklerin tamamlanmasıyla daha bütüncül bir süreç elde edileceği değerlendirilmektedir. Bu kısımda, bahsedilen eksikliklerle ilgili çözümler sunulup yine DPT modeli üzerinde yapılan eklemelerle geliştirilmiş bir model önerilmektedir.

DPT'nin hazırladığı modelde öncelikle stratejik planlamaya yönelik hazırlıklar tamamlanır. Sonra geleceğe yönelik çıkarımlarda bulunabilmek için mevcut durum analiz edilir. Burada iç ve dış çevre analizlerine başvurulmaktadır. Daha sonra örgütün varlık sebebi olan misyon ifadesi belirlenir. Müteakiben ulaşılmak istenen geleceğin genel bir resmi olan vizyon ifadesi tespit edilir. Misyondan vizyona kurumsal değerlerin yol göstericiliğinde ulaşılabilecektir. Sonra vizyona ulaştıracak genel amaçlar sıralanır. Daha sonra bu amaçların somutlaştırılmış ifadeleri olan hedefler belirlenir.

DPT'nin hazırladığı kılavuzda hedeflerden sonra performans göstergeleri yerleştirilmiştir. Bu sıralamanın doğru olmadığı değerlendirilmektedir. Çünkü performans göstergeleri esasında izleme ve değerlendirmenin planlanmasını sağlayan ölçütlerden başka bir şey değildir. Stratejik planlamanın etkililiği, tespit edilen performans göstergelerine ulaşıp ulaşılmadığı ile değerlendirilecektir. Dolayısıyla hedeflerden sonra, bu hedeflere ulaşılmasında birer pusula niteliğinde olan stratejiler ortaya konulmalıdır.

Stratejiler gerçekte stratejik planlamayı “stratejik” yapan unsurlardır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerden bir kısmı da bu husus ile ilgilidir. Buna göre stratejik planlama uygulamasında planı hazırlayanlar o kadar çok lüzumlu veya lüzumsuz işlerle uğraşmaktadırlar ki stratejiye gerekli önemi verememektedirler.

DPT modelinin en büyük eksikliğinin de bu hususla ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Bu modelde stratejiler, hedeflerle faaliyetler arasında neredeyse farkedilmemekte ve kendilerine gereken önem verilmemektedir. Bunun en büyük



nedeninin bu modelde “strateji formülasyonu” kavramının üzerinde yeterince durulmaması ve stratejik konuların belirlenmemesi olduğu düşünülmektedir. Bu sorun aslında DPT modelinde stratejik planlamaya; Bryson’un (2004) “goals approach” olarak adlandırdığı sadece amaçlar esas alınarak yaklaşılmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa DPT modelinde belirlenen vizyona ulaşmak için önce amaçlar, sonra hedefler belirlenir ve daha sonra da bunlara göre stratejiler oluşturulur. Bu yöntem doğru olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Çünkü mevcut durumu geliştirmek sadece geleceğe yönelik tasarımlarda bulunmakla elde edilemez. Bunun için, halihazırda mevcut olan “stratejik sorunların” ya da az sonra açıklanacağı gibi “stratejik konuların” da ele alınması gerekmektedir. Bu yüzden burada DPT modelinde farklı aşamalarda kısmen bahsedilse de ayrıca üzerinde durulmamış bir başka kavram olan “stratejik konuların belirlenmesi” kavramı ortaya çıkmaktadır.

Stratejik konular genel olarak bir örgütün yapısını, yetkilerini, misyonunu, temel değerlerini, ürünlerini, hizmetlerini ve paydaşlarını etkileyen sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Bu sebepten ötürü kavram, bazı çalışmalarda “stratejik sorunlar” olarak da ele alınmaktadır. Fakat örgütü ilgilendiren bir konunun stratejik olması için illaki sorun oluşturması gerektiği düşünülmemelidir. Mevcut durumda doğru yapılan ve örgüt için fayda üreten bir uygulamanın sürdürülmesi de stratejik bir konu olarak öne çıkabilir. Çünkü yapılan doğru uygulama sonucunda örgütün elde ettiği bazı faydalar bulunuyorsa, bunların yanlış uygulanması neticesinde de bazı sorunlar ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla bu kavramın “stratejik konular” olarak adlandırılması daha uygun görülmektedir.

Stratejik konular farklı şekillerde ortaya konabilir. Burada önerilen yöntem, durum analizi aşaması boyunca örgütü etkileyen sorunların ve yapılan doğru uygulamaların tespit edilmesidir. Fakat tespit edilen bu hususların stratejik seviyede olmasına dikkat edilmelidir. Başka bir deyişle taktik ve operasyonel konularla stratejik konular birbirinden ayırt edilmelidir. Gerçekte bu tespit büyük ölçüde GZFT analizinde kendini gösterir. Çünkü bu aşamada örgütün güçlü ve zayıf yanları ile örgütün sahip olduğu fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehlikeler ele alınmaktadır. Bu konular örgütü etkileyen hususların genel çerçevesini çizmektedir. Bununla birlikte paydaş analizinde, mali durum analizinde ve PEST analizinde ya da durum analizinin öteki aşamalarında öne sürülen diğer bulgular da stratejik konular olarak kendini gösterebilir. Örneğin bir

kamu kuruluşunun, hükümetin kendisini görevlendireceği yeni bir *faaliyet alanı* ile ilgili olarak kurumsal yapısında değişiklik yapması gerekliliği stratejik bir konu olarak ele alınabilir. Benzer şekilde kültür ve turizm bakanlığı yaptığı *PEST analizi* sonucunda bölgede tırmanan terör olaylarının ülke turizmini kötü yönde etkilemesini bekliyorsa, bu sorun stratejik bir konudur. Bu husus PEST analizinde tespit edildikten sonra örgütün GZFT analizinde de kendine yer bulabilir. Zaten GZFT analizi çoğunlukla durum analizinin diğer aşamalarında elde edilen bulgular ışığında hazırlanmaktadır. Başka bir örnek olarak çalışanlarına kendilerini geliştirme imkânları sağlayan bir kamu kurumu verilebilir. Kurum bu özelliği ile sektördeki kalifiye elemanları kendisine çekiyorsa, kurumun bu özelliğini koruması stratejik bir konudur. Bütün bu bahsedilen sebeplerden ötürü bu çalışmada yapılan model önerisinde stratejik konuların belirlenmesi aşamasına yer verilmiştir. Bu aşama GZFT analizinden sonra yapılmalıdır ve durum analizinin son adımını oluşturmaktadır.

Belirlenen stratejik konular daha sonra amaçlar ve hedefler olarak da ifade edilebilir. Örneğin SHGM'nin stratejik planında GZFT analizinde “yönetmel becerilerdeki yetersizlik” zayıf bir yön olarak ele alınmıştır. Bu husus bu yönüyle stratejik bir sorundur. Dolayısıyla bu sorunun çözümü, stratejik planın hedefler kısmında “Çalışanların yöneticilik kabiliyetlerini geliştirmek” şeklinde ifade edilebilir.

Amaç esaslı yaklaşımla “geleceğe yönelik tasarım”larda bulunulurken stratejik konuların belirlenmesi ile de “mevcut olanın geliştirilmesi” hedeflenir. Böylece DPT modelinde hissedilen durum analizi ile amaçlar, hedefler ve stratejilerden oluşan geleceğe bakış bölümü arasındaki kopukluk da giderilmiş olacaktır.

Stratejilerden sonra DPT modelinde “maliyetlendirme” aşaması gelmektedir. Bu aşama her ne kadar bu şekilde adlandırılrsa da aslında maliyetlendirmeden önce tespit edilen stratejilerin hayata geçirilme araçları olan faaliyetlerin ve projelerin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada belirlenen stratejiler çerçevesinde yapılması planlanan faaliyetler ve projeler ortaya konulur. Daha sonra bu faaliyetlerin her birisi maliyetlendirilir. Bu maliyetlendirme işleminin kurumun bütçe planları ile uyumlu olması, öncelikle planın gerçekçi olması bakımından bir gerekliliktir. İkinci olarak bu uygulama ile aynı işin iki defa yapılması engellenmiş olur. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir husus, stratejik planın maliyetlendirme aşamasında faaliyetlere ayrılan bütçelerin, özellikle planın

sonraki senelerinde çeşitli etkenlerden ötürü değiştirilmesi gerekebileceğidir. Başka bir deyişle maliyetlendirme aşamasında tahsis edilen bütçeler, her zaman beklendiği gibi gerçekleşmemektedir. Bu durumda kurum maliyetlendirme işlemini yeni duruma göre tekrardan düzenleyebilir. Ayrıca maliyetlendirme aşaması gerçekte faaliyetler ve projelerin planlaması da olduğu için önerilen modelde geleceğe bakış bölümünde stratejilerden sonra yer verilmiştir.

Son olarak izleme ve değerlendirme bölümü gelmektedir. Daha önce belirtildiği gibi performans göstergeleri önerilen modelde bu başlığın altına ele alınmaktadır. Tespit edilen performans ölçütleri ile amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejiler çerçevesinde planlanan faaliyetlerin başarı kriterleri tespit edilmiş olacaktır. Ayrıca stratejik planda planlanan faaliyetlerin nasıl raporlanacağından da bahsedilmelidir. Bu işlem, aslında kamu kurumlarınca hazırlanması gereken “faaliyet raporları”nın konusunu teşkil etmektedir. Fakat yine de stratejik planda da özet olarak bilgilendirme yapılmasında fayda görülmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda yapılan geleceğe dönük model önerisinde stratejik planlama şu adımlardan oluşmaktadır:

#### Hazırlık Çalışmaları

- Planın Sahiplenilmesi
- Planlama Sürecinin Organizasyonu
- İhtiyaçların Tespiti
- Zaman Planı
- Hazırlık Programı

#### Durum Analizi

- Tarihi Gelişim
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
- Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
- Paydaş Analizi
- Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi
- GZFT Analizi

- Stratejik Konuların Belirlenmesi

#### Geleceğe Bakış

- Misyon
- Vizyon
- Temel Değerler
- Amaçlar
- Hedefler
- Stratejiler
- Faaliyetler ve Projeler

#### İzleme ve Değerlendirme

- Performans Göstergeleri
- Raporlama

## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. BULGULAR, ÖNERİLER VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın beşinci ve altıncı bölümünde elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular için sunulan öneriler aktarılmıştır. Müteakiben “genel sonuç” bölümünde tezin genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

#### 7.1. Bulgular ve Öneriler

**Bulgu 1:** Planın uygulanmasıyla elde edilen veriler, stratejik planlamanın hayata geçirilmesiyle birlikte örgütün performans hedeflerine ulaşma oranının arttığını göstermektedir. Bu maksatla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün stratejik planında tespit edilen hedeflere ulaşmak için yapılması planlanan faaliyetlerin ne derece gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, belirlenen performans ölçütlerine göre, ele alınan stratejik plana yönelik olarak SHGM’nin hazırladığı faaliyet raporlarından elde edilen veriler karşılaştırılarak ortaya koyulmuştur. Buna göre stratejik planda tespit edilen hedeflerin, 2013 yılında %53 oranında; 2014 yılında da %92 oranında gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla stratejik planlama sürecinin işletilmesiyle birlikte örgütün performansında gözle görülür bir artış olmuştur. Emek, zaman ve ciddi bir fedakârlık gerektiren stratejik planlama sürecinde başarının sürdürülebilmesinin, örgütün her kademesinden katılımın sağlanmasına ve çalışanların üzerine düşen görevleri yerine getirmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Bulgu 1, araştırmanın birinci denencesi olan kamuda stratejik planlama uygulamasının, kamu kurumlarının “kurumsal” performanslarını arttırdığı denencesini doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 1: Sorumluluk paylaşılmalıdır.** Üst yönetim genellikle daha stratejik kararlarla ilgilendiği için örgütün farklı kademelerindeki günlük faaliyetlere tam olarak hakim olamayabilirler. Bu faaliyetler ise stratejik planlamanın uygulanmasına yönelik etkilerinden ötürü göz ardı edilemezler. Bu yüzden planlama sürecinde hem yönetim kademesi hem de çalışanlar hakim oldukları alanda kabiliyetlerini ortaya koymalı ve gerekli girdileri yapmalıdır.

**Öneri 2: Üst yöneticiler sürece liderlik etmelidir.** Yöneticiler sürecin en ince ayrıntısına kadar dahil olmamalıdır. Fakat öne sürülen teklifleri sadece onaylamanın da ötesinde aktif bir katılım sergilemelidirler. Onların vizyonu, kararlılığı ve tespit edilen faaliyetler için kaynak tahsisi yapılacağına dair taahhütleri olmadan diğer çalışanlar planlamayı ciddiye almayacaklardır.

**Öneri 3: Kapsayıcı bir yaklaşım benimsenmelidir.** Öyle ya da böyle bütün önemli paydaşlar, planlama aşamasına katkıda bulunabilmelidir. Bu, ileri sürülen her görüşün eşit derecede ele alınacağı ya da tüm çalışanların planlamanın her aşamasına katılacağı anlamına gelmemektedir. Fakat plan hazırlama görevi küçük bir gruba da yüklenmemelidir.

**Öneri 4: Yetkili bir planlama grubu oluşturulmalıdır.** Stratejik planlama süreci katılımcı bir anlayışla yapılmalıdır. Ancak bu anlayış örgüt içinde anarşik bir ortama sebep olmamalıdır. Uygulamadaki gerekliliklerden ötürü, süreç yeterli yetkilerle donatılmış bir planlama grubunun gözetiminde yürütülmelidir.

Burada üçüncü ve dördüncü önerilerin birbiriyle çeliştiği düşünülebilir. Fakat burada kastedilen şudur: Planlama süreci, örgütle bağlantısı bulunan herkesin fikirlerinin alındığı ve bütün çalışanların, yöneticilerin ve paydaşların katkıda bulunabildiği bir süreç olmalıdır. Fakat böyle bir faaliyet, bir planlama grubunun kontrolünde ve gözetiminde gerçekleştirilmelidir. Planlama grubunun görevi, katılımcıların yaptığı girdileri doğru yerlere yönlendirmek olmalıdır. Aksi takdirde örgütte bir karmaşa ve düzensizlik yaşanacağı için katılımdan beklenen sonuç da elde edilemeyecektir.

**Bulgu 2:** Kurumun yayınladığı faaliyet raporlarından elde edilen verilere göre 2013 ve 2014 yıllarının performans hedeflerinin gerçekleşme oranları karşılaştırıldığında, 2013 yılında gerçekleştirilemeyen hedeflere müteakip yılda daha çok dikkat edildiği görülmektedir. 2013 yılında gerçekleştirilme oranı düşük olan performans hedeflerinden 37 tanesi, 2014 yılında daha yüksek oranlarla gerçekleştirilmiştir. Buna karşılık sadece 4 hedef, 2014 yılında daha düşük oranlarla hayata geçirilmiştir. Bu istatistikî veriler ile birlikte Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün 2008-2012 ve 2013-2017 stratejik planları karşılaştırıldığında, yeni stratejik planın çok daha gerçekçi, ulaşılabilir ve uygulanabilir olduğu görülmüştür. Gelişimsel bir süreç olan stratejik planlamanın başarısı, yapılan hatalardan ders çıkarmaya ve doğruları da örnek almaya bağlıdır.

Bulgu 2, araştırmanın ikinci denencesi olan kamuda stratejik planların etkililiğinin, o kurumların stratejik planlama deneyimlerine bağlı olduğu denencesini doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 5: Yapılmış uygulamalardan örnek alınmalıdır.** Her örgütün kendine ait misyonu, kültürü ve faaliyet alanı vardır. Bu yüzden örgütler stratejilerini, amaçlarını ve faaliyetlerini kendi gerekliliklerine göre oluşturmalıdır. Örgütler ne kadar birbirine benzerse benzesin, bir örgüt için uygun olan stratejik planlamanın diğer bir örgütte de aynı sonucu vermesi beklenemez. Yine de başkalarının başarılarından ve hatalarından ders çıkarmak her zaman için mümkündür.

**Öneri 6: Yapılan hatalardan ders çıkarılmalıdır.** Stratejik planlar belirli bir dönemi kapsayan süreler için hazırlanmaktadır. Her planlama döneminin sonunda planın değerlendirmesi yapılırken, uygulamada yapılan hatalar ayrıntılı olarak incelenmeli ve bunların sebepleri irdelenmelidir. Böylelikle gelecek planlama dönemlerinde aynı hatalar tekrar edilmeyecektir.

**Bulgu 3:** Stratejiler gerçekte stratejik planlamayı “stratejik” yapan unsurlardır. DPT modelindeki en büyük eksikliğinin de stratejilerle ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Bu modelde stratejiler, hedeflerle faaliyetler arasında neredeyse farkedilmemekte ve kendilerine gereken önem verilmemektedir. Altıncı bölümde daha detaylı olarak ele alındığı gibi bunun en büyük nedeninin, bu modelde “strateji formülasyonu” kavramının üzerinde yeterince durulmaması ve stratejik konuların belirlenmemesi olduğu düşünülmektedir. Bu sorun aslında DPT modelinde stratejik planlamaya; Bryson’un (2004) “goals approach” olarak adlandırdığı sadece amaçlar esas alınarak yaklaşılmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa bu modelde vizyona ulaşmak için önce amaçlar ve hedefler belirlenir; sonra da bunlara göre stratejiler oluşturulur. Bu yöntem doğru olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Çünkü mevcut durumu geliştirmek sadece geleceğe yönelik tasarımlarda bulunmakla elde edilemez. Bunun için, halihazırda mevcut olan “stratejik sorunların” ve kuruma stratejik fayda sağlayan doğru uygulamaların ele alınması gerekmektedir. Burada bahsi geçen çözüm bekleyen sorunlar ve yapılan doğrular, kurumdaki stratejik konuları oluşturmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ya da başka bir deyişle “strateji formülasyonu” da burada tespit edilen stratejik konulara dayanmalıdır. Amaç esaslı yaklaşımla

“geleceğe yönelik tasarım”larda bulunulurken stratejik konuların belirlenmesi ile de “mevcut olanın geliştirilmesi” hedeflenir. Böylece DPT modelinde hissedilen durum analizi ile amaçlar, hedefler ve stratejilerden oluşan geleceğe bakış bölümü arasındaki kopukluk da giderilmiş olacaktır.

Bulgu 3, araştırmanın üçüncü denencesi olan stratejik planlama sürecinde stratejik hususların doğru belirlenmesinin, oluşturulan stratejilerin etkililiğini artırdığını doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 7: Olumlu veya olumsuz bütün stratejik konular ortaya konulmalıdır.**

Stratejik konular genel anlamıyla bir örgütün yapısını, yetkilerini, misyonunu, temel değerlerini, ürünlerini, hizmetlerini vs. etkileyen sorunlar olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı kavram, bazı çalışmalarda “stratejik sorunlar” olarak ele alınsa da örgütü ilgilendiren bir konunun stratejik olması için illaki sorun oluşturması gerektiği düşünülmemelidir. Mevcut durumda doğru yapılan ve örgüt için fayda üreten bir uygulamanın sürdürülmesi de stratejik bir konu olarak öne çıkabilir. Çünkü yapılan doğru uygulama sonucunda örgütün elde ettiği bazı faydalar bulunuyorsa, bunların yanlış uygulanması neticesinde de bazı sorunlar ortaya çıkacaktır. Burada önemli olan bu konuların stratejik seviyede olmasıdır. Başka bir deyişle taktik ve operasyonel konularla stratejik konular birbirinden ayırt edilmelidir.

**Bulgu 4:** DPT modelinin, bir stratejik planda bulunması gereken temel unsurlara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bir stratejik plan hangi unsurlardan oluşmalıdır sorusunun cevabını bulabilmek için literatürdeki birçok stratejik planlama modeli taranmıştır (Al-Garni, 1997; Allison ve Kaye, 2005; Bryson ve Alston, 2011; Nolan, Goodstein, ve Goodstein, 2008; Mercer, 1991; Steiner, 1979). İncelenen modellerin karşılaştırma yöntemiyle değerlendirilmesi sonucunda bir stratejik planın genel olarak şu adımlardan oluştuğu gözlemlenmiştir: planlama hazırlığı; çevre analizi; örgüt değerlerinin, misyonunun ve vizyonunun ortaya koyulması; amaçların belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve stratejilerin tespit edilmesi; izleme ve değerlendirme; uygulama planının oluşturulması. Altıncı bölümde incelendiği gibi SHGM'nin stratejik planının, dolayısıyla DPT'nin de stratejik planlama modelinin, sıralamada bazı farklar bulunmasına rağmen bu unsurların neredeyse tamamına haiz olduğu gözlemlenmiştir. Yine de bu stratejik planlama modeli, kamu kurumları için sadece referans bir modeldir.



Çünkü her kurumun kendine has bir yapısı vardır; buldukları çevre de farklıdır. Örneğin SHGM, dünyada standardizasyonun en çok sağlandığı sektörlerden biri olan havacılık sektöründe faaliyet gösterdiği ve somut değerlerle ifade edilebilen amaçlar ortaya koyabildiği için, tespit ettiği amaçlara yönelik gerçekleştirmeyi planladığı faaliyetleri kolaylıkla sıralayabilmektedir. Örneğin sağlık alanında faaliyet gösteren Sağlık Bakanlığı içinse bunun bu kadar kolay olmayacağı açıktır. Dolayısıyla kurumlar, kendi içyapılarını ve içinde buldukları şartları da göz önünde bulundurarak stratejik planlama modelinde gerekli gördükleri değişiklikleri yapmalıdır.

Bulgu 4, araştırmanın dördüncü denencesini doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 8: Örgütün bulunduğu çevredeki fırsatlar ve tehditler, anlaşılır ve kapsamlı olarak ele alınmalıdır:** Hiçbir örgüt statik bir çevrede bulunmamaktadır. Sosyal, politik ve ekonomik eğilimler devamlı olarak örgütü etkilemektedir. Teknolojideki gelişmeler yeni fırsatlar doğurmasıyla birlikte yeni beklentilerin oluşmasına da sebep olur. Bu yüzden stratejik planlama örgütün dış çevresini tam olarak yansıtmalıdır.

**Öneri 9: Örgütün güçlü ve zayıf yönleri, gerçekçi ve ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir:** Başarılı bir stratejik plan, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve bulunduğu çevredeki fırsatları ve tehditleri göz önünde bulundurur. Bu değerlendirme; idari personeli, çalışanları, hizmetten faydalananları ve paydaşları da içine alacak şekilde farklı kaynaklara başvurularak yapılmalıdır.

**Bulgu 5:** Performans göstergeleri, stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını tespit etmek için kullanılan ölçütlerdir. SHGM'nin stratejik planında, her hedefi gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler belirlendiği için, performans göstergeleri de bu faaliyetler esas alınarak belirlenmiştir. Örneğin, "Dünya sivil havacılık sektöründe uluslararası düzeyde saygınlığı artırmak." genel amaçtır. "Uluslararası düzenlemelerde etkin rol oynamak, katkı sağlamak." da bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak koyulan hedeflerden bir tanesidir. Bu hedefe ulaşabilmek için belirlenen stratejiler ışığında dört tane faaliyet yapılması planlanmıştır. Bunlardan birisi de "üniversite ve araştırma kuruluşları ile iş birliği protokolleri imzalanması"dır. Stratejik planda performans göstergeleri de bu faaliyetlere göre düzenlenmiştir. Buna göre 2013 ve 2017 yılları arasında sırasıyla 2,3,4 ve son iki sene de beş adet protokol imzalanması

öngörölmüştür. Hedeflere ulaşıp ulaşamadığı da bu ölçütlere göre değerlendirilecektir. Bunlarla paralel olarak kurumun yayınladığı faaliyet raporları da tespit edilen performans göstergelerine göre hazırlanmış ve değerlendirilmiştir. Burada performans göstergelerinin izleme ve değerlendirmenin temel araçlarından biri olduğu sonucuna ulaşılabilir. Nitekim, DPT'nin kılavuzunda da izleme ve değerlendirmenin performans göstergeleri yoluyla yapılması gerektiği belirtilmiştir (45). Buna rağmen kılavuzda performans göstergelerine geleceğe bakış bölümünde yer verilmesinin hatalı olduğu değerlendirilmektedir.

Bulgu 5, araştırmanın beşinci denencesini doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 10: Somut ve ulaşılabilir hedefler belirlenmelidir.** Performans göstergeleri hedeflere ya da bu hedeflerin somut bir şekilde ifade edilmiş halleri olan faaliyetlere göre belirlendiği için, hedefler mümkün olduğunca somut ve ulaşılabilir olmalıdır. Mümkünse sayı olarak da ifade edilebilmelidirler. Böylelikle dönem sonlarında toplanan veriler göstergelerle mukayese edilerek planın daha objektif bir değerlendirmesi yapılabilecektir. Böylelikle eksik olan hususlar daha kolay bir şekilde tespit edilecek ve bunlara karşı gerekli önlemler alınabilecektir.

**Bulgu 6:** Altıncı bölümde planının içerik yönünden değerlendirilmesi başlığı altında yapılan karşılaştırmada daha detaylı olarak incelendiği gibi SHGM Stratejik Planı, DPT stratejik planlama modeline uygun olarak hazırlanmıştır. Her ne kadar stratejik planda maliyetlendirme ile izleme ve değerlendirme alt başlıkları bulunmasa da, faaliyet föyleri gerçekte maliyetlendirme bölümünü; performans göstergeleri ile yıllık performans izleme tablosu da izleme ve değerlendirme bölümünü teşkil etmektedir. Bunun dışında stratejik planın durum analizinde “Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi” alt başlığı bulunmamaktadır. Fakat “Kuruluş Yapısı” bölümünde Genel Müdürlüğe bağlı her başkanlığın sunduğu hizmetlere detaylı olarak yer verilmiştir. Burada genel bir çerçeve çizmesi bakımından kurumun faaliyet alanlarından bahsedilmesinde fayda görölmektedir.

Bulgu 6, araştırmanın altıncı denencesini doğrudan desteklemektedir.

**Öneri 11: Daha etkili ve özgün bir stratejik planlama modeli geliştirilmelidir.** SHGM Stratejik Planı, DPT modeline uygun olarak hazırlanmış bir stratejik plandır ve

birçok yönüyle örnek sayılabilecek özellikleri bulunmaktadır. Bunlar arasında; belirlenen misyon ve vizyonunun kurumun amaçlarında doğrudan kendini göstermesi, kurum değerlerinin kültür analizine göre ortaya koyulmuş olması, hedeflerin ulaşılabilir ve performans göstergelerinin somut olması, amaç ve hedefler, stratejiler, faaliyetler ve performans göstergelerinin birbiriyle çok iyi bir şekilde ilişkilendirilmiş olması gibi hususlar öne çıkmaktadır. Fakat yine de planın bazı noktalarında iyileştirilmeler ve eklemeler yapılabilir. Bununla ilgili olarak, araştırmanın diğer bulgularında yer verilenler dışında şu önerilerde bulunulabilir:

- Stratejik planda planın hazırlık süreci ile ilgili bilgi sunulmalıdır (planlama ekibi, koordinatör birimi, alt ekipler, yöntem, vb.).
- Üst politika belgeleri (ulusal plan, orta vadeli plan vb.) ile stratejik plan ilişkisine yer verilmelidir.
- Hedefler ile ilgili varsayımlar, kısıtlar vb. açıklamalarda bulunulmalıdır.
- Ayrıca bir önceki stratejik planın değerlendirilmesine de yer verilebilir.

**Bulgu 7:** SHGM Stratejik Planında paydaş analizi, paydaşların kurum ve sektörle ilgili düşüncelerini ortaya koyması yönleriyle başarılı olarak nitelendirilebilir. Ancak altıncı bölümde de ele alındığı gibi burada bazı eksiklikler bulunmaktadır. Öncelikle, uygulanan anketin detayları ile ilgili bilgi mevcut değildir. Sayısı 400'ü aşan paydaşlardan ne kadarının ankete katıldığı belirtilmemektedir. Dolayısıyla paydaş analizinde sunulan istatistiki verilen, paydaşların ne kadarının görüşünü yansıttığı net değildir. Bu hususun analizin güvenilirliğini azalttığı değerlendirilmektedir. Ayrıca paydaşların hangilerinin iç paydaş, hangilerinin de dış paydaş olduğu hakkında bilgi verilmemiştir. Son olarak; stratejik planda, paydaş analizinde paydaşların görüşlerine yer verilmesine rağmen, planın hazırlanmasında paydaşların katkısına başvurulup başvurulmadığı ile ilgili herhangi bir bilgiye de rastlanılmamıştır. Başka bir deyişle amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde ya paydaşların fikirleri değerlendirilmemiştir ya da değerlendirilse bile bunun belirtilmediği görülmektedir.

Bulgu 7, araştırmanın altıncı denencesini dolaylı olarak desteklemektedir.

**Öneri 12: Paydaş görüş ve önerileri, stratejik plandaki amaçlar ve hedeflerle ilişkilendirilmelidir.** Paydaşlar, kurumun faaliyetlerini doğrudan etkileyen ya da kurum tarafından etkilenen ortaklardır. Paydaşlar ile kurum arasında yatay veya dikey ilişkiler

bulunabilir. Stratejik planda paydaşların görüşlerine başvurmak, sadece onların genel düşüncelerini ortaya çıkarmak için yapılan anketlerden ibaret olmamalıdır. Özellikle stratejik paydaşların planlama periyodu için öngörülerini ve beklentilerini, bir değerlendirmeden geçirilerek plana dahil edilmelidir.

**Bulgu 8:** SHGM Stratejik Planında amaç ve hedefler, stratejiler, faaliyetler ve performans göstergelerinin örgüsü, örnek derecede başarılı bulunmuştur. Buna göre öncelikle genel amaçlar belirlenmiştir. Sonra bu genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik spesifik hedefler sıralanmıştır. Müteakiben her hedefin uygulamada karşılığı olan ve bir nevi “eylem planı” olarak nitelendirilebilecek faaliyetler listelenmiştir. Bu faaliyetler ortaya koyulan stratejiler ışığında tespit edilmiştir. En son olarak da planlanan faaliyetlere göre belirlenmiş performans göstergeleri verilmiştir. Burada eksik görülen husus, performans göstergelerinin hangi planlı faaliyete yönelik olduğunun açıkça belirtilmemiş olmasıdır. Her ne kadar performans göstergesinin içeriğinden belirli bir tahminde bulunulsa da, performans göstergesinin doğrudan ilgili faaliyetle ilişkilendirilmesinin daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Bulgu 8, araştırmanın altıncı denencesini dolaylı olarak desteklemektedir.

**Öneri 13: Hangi performans göstergesinin hangi faaliyete yönelik olduğu belirginleştirilmelidir.** Performans göstergeleri hangi faaliyete yönelik olarak belirlenmiş ise, stratejik planda açıkça gösterilmelidir. Çünkü ilgili faaliyetin başarılı olup olmadığı performans ölçütlerine göre değerlendirilecektir. Bunun için SHGM Stratejik Planında performans göstergelerine ilgili faaliyetin hemen altında yer verilebilir.

**Bulgu 9:** SHGM Stratejik Planında özellikle 2014 yılında belirlenen bazı hedeflere fazlasıyla ulaşılması durumu söz konusudur. Örneğin; “Sektörle ilgili trendlerin izlenme raporu” hedefi sayısı ‘1’ iken, bu hedefin gerçekleşme sayısı ‘7’ olmuştur. Benzer şekilde “Denetimleri uluslararası standartlarda yapmak ve bulgu takip sonuçlarını izlemek” hedefinin performans göstergesi ‘2’ olarak tespit edilmişken, bulgu sonuçlarıyla ilgili ‘21’ adet analiz raporu yayınlanmıştır. Yani bu örnekte ya performans hedefi doğru olarak seçilmemiştir ya da pratikte karşılığı olan bir uygulama, performans göstergesi olarak doğru ifade edilememiştir.

Bulgu 9, araştırmanın altıncı denencesini dolaylı olarak desteklemektedir.

**Öneri 14: Performans göstergeleri gerçekçi ve doğru olarak belirlenmelidir.**

Stratejik planın başarısı, tespit edilen performans göstergelerine ne ölçüde ulaşılmış ulaşılmadığıyla değerlendirilecektir. Bu yüzden performans göstergelerinin doğru ve gerçekçi olarak seçilmesi gerekmektedir. Burada belirlenen hedefler ile kurumun kapasitesi arasında uygun bir bağlantı kurulmalıdır. İlgili hedefe yönelik olarak kurumun kapasitesinin çok üstünde bir performans ölçütü belirlemek, ortaya konulan çabaya rağmen başarısızlık olarak addedilecektir. Tam tersi olarak kapasitenin çok altında hedefler belirlemek ise gerçekte başarısız olunmasına rağmen kağıt üzerinde başarılı görülmesine sebep olacak, bu da planın gerçekçiliğine gölge düşürecektir.

**Bulgu 10:** SHGM'nin Stratejik Planında izleme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı hakkında yeterli bilgi mevcut değildir. Planda izleme ve değerlendirme isimli bir bölüm olmasa da gerçekte performans göstergeleri bu maksada yönelik olarak sunulmaktadır. Ayrıca planda "Yıllık performans izleme tablosu"na da yer verilmiştir. Fakat bu iki unsur da izleme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı hakkında detaylı bilgi verememektedir.

Bulgu 10, araştırmanın altıncı denencesini dolaylı olarak desteklemektedir.

**Öneri 15: İzleme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı daha fazla detaylandırılmalıdır.** Buna yönelik olarak öncelikle stratejik plana ne ölçüde uyulduğunun tespit edilmesi maksadıyla hangi yöntemlere başvurulacağı hakkında bilgi verilmelidir. Bilgi toplama araçlarının neler olduğu da aktarılmalıdır. Koordinasyondan sorumlu bir birim mevcut olup olmadığı, mevcutsa bu birimin görev ve yetkilerinin neler olduğu belirtilmelidir. Değerlendirme maksadıyla hangi raporların ne sıklıkla yayınlanacağı ifade edilmelidir. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda nasıl bir hareket tarzının takip edileceği de açıklanmalıdır.

## **7.2. Genel Sonuç**

Küreselleşmenin de etkisiyle dünya, hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim geçirmektedir. Bu hızlı değişim, toplumsal yaşamı her alanda gittikçe karmaşıktır. Bununla doğru orantılı olarak, vatandaşların devletten ve kamu örgütlerinden beklentileri de farklılaşmaktadır. Kamu örgütlerinin mevcut yapıları, bu beklentileri karşılamaya yetmemektedir. Bu yaklaşımla kamu sektörü, zamana ayak

uydurabilmek, mevcut sorunlarına çözüm bulabilmek ve toplumsal beklentileri karşılamak maksadıyla özel sektörde kullanılan yönetim sistemlerine başvurmaya başlamıştır. Stratejik planlama da bu yönetim araçlarından biri olarak kendini göstermiştir.

Dünyada yaşanan dönüşüme paralel olarak, ülkemizde de özellikle 1990'lı yıllardan sonra daha açık bir şekilde hissedilen kamuda yeniden yapılanma ihtiyacı, bu dönemde yaşanan siyasi sıkıntılardan ötürü 2000'li yıllara kadar uygulamada kendine karşılık bulamamıştır. Özellikle Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin de etkisiyle atılan adımlar sonrasında ilk olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama Türk Kamu Yönetiminde kendine yer bulmaya başlamıştır.

Bu çalışmada, Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama süreci, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı üzerinden ele alınmıştır. Araştırmanın Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü üzerinden yapılmasının sebebi, araştırma denecelerine yönelik olarak, kurumun içinde bulunduğu sektörün gerekliliklerinin de etkisiyle; stratejik planın hedeflerinin, diğer kamu kurumlarının stratejik planlarıyla karşılaştırıldığında oldukça ölçülebilir olmasıdır. Dolayısıyla araştırma denecelerinin daha iyi ölçülebilmesi maksadıyla, çalışma SHGM stratejik planı üzerinden incelenmiştir. Öncelikle stratejik planlama süreci ele alınmış, daha sonra da kurumun stratejik planından elde edilen verilerle ulaşılan bulgu ve öneriler aktarılmıştır. Bu bilgiler ışığında ulaşılan genel sonuç şudur: Stratejik planlama, kamu örgütlerinin gününbirlik kararlardan ziyade tespit edilen vizyona ulaşmak için belirlenen hedefler doğrultusunda, stratejik bir yaklaşımla yönetilmesini amaçlayan bir yönetim mekanizmasıdır. Daha fazla dikkat gösterilerek, emek ve gayret sarf edilerek ve yapılan hatalardan da ders çıkarılarak uygulamanın başarısı artırılabilir.

Sonuç olarak çalışmada elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar, araştırmanın denecelerini desteklemektedir. Araştırmanın en büyük kısıtı ve eksikliği ise, deneceleri test etmede kullanılan verilerin iki yıl gibi az bir süreyi kapsayan raporlardan elde edilmiş olmasıdır. Bu hususla bağlantılı olarak bundan sonra stratejik planlama konusunda çalışacak olanların, konuyu daha geniş süreleri kapsayan veriler üzerinden değerlendirmeleri önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim* (2. b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Al-Garni, S. A. (1997). *The Role Of Strategic Planning In Improving Public Organizations' Performance*. (Doktora Tezi), University of Colorado, Denver.
- Allison, M., ve Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde “Stratejik Planlama” Kavramının Gelişmesi. *Türk İdare Dergisi*, (451), 7-20.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İç İşleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Baile, K. C. (1998). *A Study of Strategical Planning in Federal Organizations*. (Doktora Tezi), Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church.
- Barca, M., ve Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-50.
- Barry, B. W. (1998). Beginner’s Guide to Strategic Planning. *The Futurist*, 32(3), 33-36.
- Berry, F. S. (2007). Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346.
- Berry, F. S., ve Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159-168.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, (42.Yıl Özel Sayı), 11-19.

- Bircan, İ. (2003). Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları. Ç. Gümüşsuyu, E. Tural, Y. Yıldırım, ve F. Kartal, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi* (s. 411-427). Ankara: TODAİE.
- Blackerby, P. (1994). History of Strategic Planning. *Armed Forces Comptroller*, 39(1), 23-24.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., ve Sezen, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70, 255-267.
- Bryson, J. M., ve Alston, F. K. (2011). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., ve Roering, W. D. (1988). Initiation of Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995-1004.
- Bütüner, H. (2014). *Sistemik Stratejik Planlama*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Campell, A., ve Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, T. (1996). *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama*. (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Collins, J. C., ve Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, (September-October), 65-77.
- Çağlar, İ. (1999). İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi*, 10(32), 26-32.



- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103.
- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları* (3. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H. H., ve Göksu, T. (2000). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi. *Türk İdare Dergisi*, (428).
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Daugherty, E. (2003). Strategic Planning in Public Relations: A Matrix That Ensures Tactical Soundness. *Public Relations Quarterly*, 48(1), 21-26.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases* (13. b.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Demir, C., ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı Ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, (31), 1-23.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö., Tatoğlu, E., ve Glaister, K. W. (2006). The Strategic Planning Process: Evidence From Turkish Firms. *Management Research News*, 29(4), 206-219.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2), 1-8.
- Doğan, B. (2007). Stratejik Yönetim Alanında Vizyon Kavramının İçeriği Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(27), 37-47.
- Doğan, M. (2011). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (7. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Doğan, S., ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu (2.Sürüm)*. Ankara: DPT Yayınları.
- Drucker, P. F., ve Maciariello, J. A. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices (Revised Edition)*. New York, NY: HarperCollins.
- Durna, U., ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergun, T. (1997). Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 3-15.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. (M. A. Çalıkoğlu, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 201-212.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı Ve Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, (446), 61-78.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.

- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values. *Organization Development Journal*, 23(4), 32-44.
- Karakılçık, Y. (2013). *Yeni Yerel Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karaman, A. (2006). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(2), 81-97.
- Kılıç, M., ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 77-93.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KOSGEB. (2004). *Strateji ve Stratejik Yönetim*. Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Luecke, R. (2010). *Strateji: İşinize En Uygun Stratejiyi Oluşturun Ve Uygulayın*. (T. Parlak, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Matthews, S. A., ve Matthews, K. D. (2013). *Crash Course in Strategic Planning*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.
- Mercer, J. L. (1991). *Strategic Planning for Public Managers*. New Work: Quorum Books.
- Mintzberg, H. (1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, (4), 66-75.
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Morgenstern, O., ve Neumann, J. V. (1953). *Theory Of Games And Economic Behavior*. Princeton: Cambridge University Press.

- Mucuk, İ. (2008a). *Modern İşletmecilik* (16. b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ. (2008b). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G., ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Narinoğlu, A. (2006). *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli*. (Yüksek Lisans Tezi), Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Nolan, T. N., Goodstein, L. D., ve Goodstein, J. (2008). *Applied Strategic Planning: An Introduction* (2. b.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Okumuş, B. (2007). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Özer, M. A. (2012). *Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Barış Kitabevi.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Poister, T. H., ve Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Ring, P. S., ve Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts. *The Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

- SHGM. (2007). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2008-2012*. Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- SHGM. (2012). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2013-2017*. Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- SHGM. (2014). *Faaliyet Raporu 2013*. Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- SHGM. (2015). *Faaliyet Raporu 2014*. Ankara: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: İl Özel İdareleri Deneyimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, (152), 103-115.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York, NY: The Free Press.
- Şimşek, A. (2013). *Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Toft, G. S. (2000). Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management. J. Rabin, G. J. Miller, ve W. B. Hildreth (Dü), *Handbook of Strategic Management* (s. 1-30). New York, NY: Marcel Dekker.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim Bilimi* (9. b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci. *Sayıştay Dergisi*, (78), 31-58.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Ünal, M. C. (2013). Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 25-43.
- Ünaldı, H. (2007). *Bireyden Aileye, Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama* (2. b.). İstanbul: Özal Matbaa.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management And Business Policy: Toward Global Sustainability (13th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Ölçümü Ve Bütçe İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-68.
- Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Yılmaz, A., ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, (50-51), 67-86.
- Yurtseven, H. R. (1998). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı. *Yönetim Dergisi*, 9(29), 26-33.
- Yükçü, S., ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31-41.

## MEVZUAT

5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete). <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/2/> adresinden 12.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

5216 Sayılı “Büyükşehir Belediye Kanunu”, (23/7/2004 Tarih, 25531 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 43). <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/3/> adresinden 13.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

5302 Sayılı “İl Özel İdaresi Kanunu”, (4/3/2005 Tarih, 25745 Sayılı R. Gazete). <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/4/> adresinden 14.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, (13/7/2005 Tarih, 25874 Sayılı R. Gazete). 16.04.2015 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/5/> adresinden elde edilmiştir.

5436 Sayılı “KMYKK ile Bazı Kanun ve KHK’lerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun”, (24/12/2005 Tarih, 26033 Sayılı R. Gazete). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=1.5.5436&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden 18.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı. (2003). 4/4/2015 tarihinde <http://www.abgs.gov.tr/index.php?p=196&l=1> adresinden elde edilmiştir.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, (17/3/2006 Tarih, 26111 Sayılı R. Gazete). <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/11/> adresinden 21.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, (5/7/2008 Tarih, 26927 Sayılı R. Gazete). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.12241&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> adresinden 24.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/5/2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete). <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/9/> adresinden 23.04.2015 tarihinde elde edilmiştir.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (18/2/2006 Tarih, 26084 Sayılı R. Gazete, Tertip:5, Cilt:44). 20.04.2015 tarihinde <http://www.sp.gov.tr/tr/mevzuat/s/12/> adresinden elde edilmiştir.

T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı: Kamu Yönetimi Reformu. (2003). 4/4/2015 tarihinde <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/EylemVeDigerPlanlar/Attachments/13/58.H%C3%BCk%C3%BCmetAcilEylemPlan%C4%B1.pdf> adresinden elde edilmiştir.

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. (2000). Ankara: DPT Yayınları. Nisan 4, 2015 tarihinde [http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci\\_Kalkinma\\_Planı.pdf](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Planı.pdf) adresinden elde edilmiştir.