



Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi – Journal of Social Sciences  
Cilt / Volume: 2011-1 Sayı / Issue: 22

## ÜNİVERSİTELERDE STRATEJİK PLANLARIN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI SÜRECİNDE STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIKLARININ ETKİNLİĞİ

Zekai ÖZTÜRK\*, Hakan UZUN\*\*

### Özet

Hızla değişen ve gelişen dünya da işletmeler ayakta kalmakta zorlanmaktadır. Karma ekonomilerden serbest pazar ekonomilerine geçtiğimiz bu günlerde kar amacı güden ve gütmeyen kamu kurumları da bu değişimden nasiplerini almaktadır. Bu değişimi sırasıyla 5018, 5436 ve en son 2006 yılında çıkarılan 9972 sayılı kanun ve yönetmeliklerde görmekteyiz. Üniversitelerde de kurulması zorunlu olan Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları bu kanun ve yönetmeliklerden yola çıkarak görev yapmakta ve yetki kullanmaktadır. Araştırmanın amacı ise başkanlıkların Stratejik Planın hazırlanmasında ve uygulanmasında görevlerini ne kadar yerine getirebildikleri ve etkinliğinin ne derece olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

Etkinliğin ölçülmesi için yeni bir ölçek oluşturulmuş ve bu ölçek toplam 95 üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarına gönderilmiştir. Mail adreslerinde sorun olanlar ve cevap vermeyenler çıkarıldığı zaman değerlendirilmeye alınacak 41 anket analiz edilmiştir. Analiz için SPSS 17 paket programı kullanılmıştır.

Sonuçlar değerlendirildiği zaman Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Stratejik Planların hazırlanış aşamasında yarı yarıya etkin olmalarına rağmen uygulanış sürecinde büyük çoğunluğun etkin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji Daire Başkanlıkları; stratejik planlama; yetki; sorumluluk; etkinlik.

### PREPARATION AND IMPLEMENTATION OF UNIVERSITIES IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANS STRATEGY DEVELOPMENT EFFECTIVENESS DEPARTMENTS

### Abstract

Businesses are forced to survive in a rapidly changing and developing world. Free market economies, mixed economies in the past these days, and non-profit public institutions are also receiving end of this change. This change, respectively, 5018, 5436 and most recently in 2006, No. 9972 we see the laws and regulations. Strategy Development Departments in the establishment of universities which have to be Based on these laws and regulations on duty and the authority uses. The aim of the research in the preparation and implementation of the duties of the Head Offices of the Strategic Plan are able to replace up to what extent and effectiveness of the architraves.

\* Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü,  
zozturk@gazi.edu.tr

\*\* Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Bölümü, Yüksek Lisans Programı Öğrencisi,  
hakanuzun81@hotmail.com

Created a new scale for measuring the scale of the event and posted a total of 95 colleges and universities Başkanlıklarına Strategy Development Department. Addresses the problem of extraction of those who do not respond to an e-mail and will be considered when analyzing the survey was 41. SPSS 17 package program was used for analysis.

Results are evaluated when the Departments of Strategy Development of a strategic plan of implementation process of the preparation stage by half even though they are effectively reached the conclusion that the vast majority are inactive.

**Keywords:** Strategy Departments; strategic planning; authority; responsibility; efficiency.

## 1. GİRİŞ

Strateji kelimesi köken itibariyle askeri bir kelime olup strateji kelimesinin ortaya çıkışı hakkında çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan birinci yaklaşıma göre strateji; Latince yol çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetilmiştir (Tosun, 1992). İkinci yaklaşıma göre ise strateji kelimesinin savaş başarıları ve bilgisi ile tanınan eski Yunan Generallerinden Strategos’a atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Steiner, 1969). Strateji (strategy) kelimesini incelediğimiz de ise Yunanca iki eski kelimedenden oluştuğu görülmektedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anlamına gelen stratos kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü egypte ise eski Yunanca’da yön vermek fiilinden çıkmıştır (Adair, 2004).

Strateji, bir örgütün başlıca hedefleri, politikaları ve hareketler dizisinin bütünleştirilmiş bir planı veya modelidir. İyi formüle edilmiş bir strateji, örgütün iç yeterlilik ve noksanlıklarına, çevreden beklenen değişikliklere ve rakiplerin muhtemel hareketlerine dayanan durumlarda, örgütün kaynaklarının tahsisine ve sıralanmasına yardımcı olur (Mintzberg, Quinn, Ghoshal, 1998).

Strateji kelimesinin çeşitli tanımlarından da anlaşılacağı gibi Türkçe’de tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Olduğu gibi dilimize geçen strateji kelimesinin eski dildeki karşılığı “sevkülceş”, yeni bir terim olarak karşılığı ise “süleme” kelimesidir (Bozkurt, Ergun, Sezen, 1998). Genel olarak kabul edilen ise stratejinin Türkçe’de “sevk etme, yönetme, gönderme, gütme” anlamına gelmesidir. Ancak strateji kelimesi, yönetme ve sevk etmeden farklı olarak içinde dinamikliği, rekabeti, geleceğe odaklı olmayı, sezgiyi ve başarıyı da barındıran bir kavramdır.

Daha çok özel sektörde kullanılmakla birlikte kamu sektöründe de strateji kavramı kullanılmaktadır. Mulgan’a göre strateji (Mulgan, 2009), güç ve bilgiyi kullanarak istekleri sonuçlara döndüren bir araç iken kamu stratejisi (Mulgan, 2009) ise; amaçlara ulaşabilmek için kamu kurumları tarafından kaynakların ve imkanların sistematik bir şekilde kullanılması demektir.

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken; planlama amaçlar ile bunlara ulaştırılacak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır. (Şan, 1975). Teknolojinin, bilimin, yönetim birimlerinin, hukuk anlayışının, insan haklarının, çalışan haklarının,

uluslararası ilişkilerin, doğal kaynak arayışının, demografinin sürekli değişim yaşaması, günümüzde varlığını sürdüren veya gelecekte çıkması muhtemel belirsizliklerin analiz edilmesi ve yönetilmesi için planlamaya ihtiyaç duyulur. Planlama ile başta parasal ve işgücü kaynakları olmak üzere tüm kaynakların en verimli ve en ekonomik şekilde kullanımı sağlanır (Koçel, 2003).

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır:

- Zaman ve emek israfını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- Tüm imkanların amaca yönelik yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Stratejik yönetim, işletme açısından rekabete dayanan hareketleri ve yöneticilerin işletmenin çalışmasında kullandıkları işletme yaklaşımlarının bütün düzenini içeren bir yaklaşımdır. İşletmenin stratejisi, işletmenin hedeflediği pazarda yer edinmesi, başarılı bir şekilde rekabet etmesi ve müşterilerini memnun edecek iyi işletme performansına ulaşmak için sahip olduğu “oyun planı”nı yönetmesidir. Bu yönüyle strateji, müşteri bağlılığı sağlamak ve rakipler üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir eylem planı yanında işleri yürütmek için de bir yol haritası sağlar (Çoban, 1997). Reform çalışmalarında stratejik planlamanın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik planlama, kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin asli unsurlarından birisi olarak benimsenmekte, Kamu Yönetimi Temel Kanunu ve Mahalli İdareler Kanun Tasarılarında da yer almaktadır. Reform çalışmaları kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak amacıyla performans ölçümüne dayalı bütçe uygulamalarını öne çıkarmaktadır. Performansa dayalı bütçe uygulamaları kapsamında stratejik planların hazırlanması ise bir zorunluluktur. (DPT, 1999).

Stratejik yönetim kamu örgütlerine yükledikleri misyonu fark etmelerine ve de vizyon kazanmalarına yardımcı olur. Çoğu kamu örgütü misyondan ve vizyondan yoksundur, var olanlar ise duvara asılmış olmaktan öteye gidememişlerdir. Stratejik yönetim kamu örgütlerine yön gösterecek bir vizyon kazandırır, uzun vadeli bakış açısına sahip olmalarını sağlar. Vizyona sahip olan kamu örgütleri amaçlarını daha kolay belirlerler ve yöneticilere ve çalışanlara bir motivasyon sağlanmış olur. Çalışanlar için amaçlara varmada rehber görevini görür. Misyonun belirlenmesi ile de kamu örgütlerinin faaliyetlerinde uyum sağlanır, çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler

ortaya çıkarılır; çalışanların kurumlarına bağlılığı artar (Demirhan, 2010).

Stratejik yönetimin yönetsel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (John ve Robinson, 2000):

- Örgüt hedeflerini, amaçlarını, felsefesini kapsayan örgüt misyonunu oluşturmak
- Örgütün içsel koşullarını ve yeteneklerini yansıtan bir analizi yönetmek
- Örgütün içeriksel faktörlerini ve rekabet durumunu kapsayan dış çevresini değerlendirmek
- Dış çevreyle beraber örgütün imkanlarını karşılaştırarak örgütün seçeneklerini tespit etmek
- Örgüt misyonunun ışığı altında her seçeneği değerlendirerek en uygun seçenekleri tespit etmek
- Örgütün hedefine ulaşabilmek için ihtiyaç duyduğu büyük stratejileri ve uzun dönemli hedefleri seçmek
- Büyük stratejilere ve uzun dönemli hedeflere uygulanabilecek kısa dönemli stratejiler ve yıllık hedefler geliştirmek
- Görevlerin, insanların, yapıların, teknolojilerin ve ödül sistemlerinin eşleşmesine önem verildiği bütçelenmiş kaynak ödemeleri vasıtasıyla stratejik seçimleri yerine getirmek
- Gelecekteki kararların alımı için bir girdi olarak stratejik sürecin başarısını değerlendirmek

Stratejik planlama aşamasında üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik olarak durum analizi yapılır. Organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler stratejik planlama aşamasında tespit edilir. Bu aşamada en önemli konu; stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır. Stratejik yönetimin ikinci aşaması; stratejilerin uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademede yöneticilerle işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir ve daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır. Uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi, stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada, uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek ihtiyaç duyulması halinde stratejik planda değişikliğe gidilir (Demirhan, 2010).

Stratejik bilince sahip olmak ile başlayan stratejik yönetim sürecinin evreleri şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

### 1. Stratejik bilinç

2. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi
3. Stratejik analiz
4. Stratejik yönlendirme
5. Strateji oluşturma
6. Stratejinin uygulanması
7. Stratejik kontrol

Kamu yönetimi veya kamu hizmeti çağı olarak da nitelendirilebilecek olan bu dönemde, kamunun yapısı büyümüş ve işlevleri son derece çeşitlenmiştir. Ancak, bu büyüme sürecinin doğal bir sonucu olarak; kırtasiyecilik, ek finansman ihtiyacının sürekli artışı, büyüyen bir yapı içinde hantallığı ve koordinasyonsuzluğu önlemede güçlükler baş göstermiştir. Kamunun kendine özgü bu sorunlarının yanı sıra, geleneksel kamu yönetiminin geliştiği ortamda ve düşünme kalıplarında meydana gelen değişimler, 21. yüzyıla geçerken kamu yönetiminde köklü bir değişimi gündeme getirmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

Kamu yönetiminde reform arayışlarına yol açan nedenlerin derecesi her ülkede farklı olmakla birlikte temelde benzer koşullar sonucunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilk üçü, kısaca üç açık (three deficits) diye ifade edilen olgudur. İlk açık bütçe açığıdır (budget deficit). İkinci açık güven açığıdır (trust deficit). Üçüncü açık ise performans açığıdır (performance deficit) (Yılmaz, 2001).

Söz konusu açıklardan ilki; kamu harcamalarının bütçe üzerine getirdiği yük ve bütçe açıklarının mali sitemde yol açtığı sıkıntılardır. İkincisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimdir. Üçüncüsü, toplumsal talepler karşısında kamu kesiminin performansının yetersiz kalmasıdır (Yılmaz, 2002).

Devletin küçülmesini ve dolayısıyla toplumun, kamusal alanda sunulan mal ve hizmetlerle ilgili daha fazla alternatifte kavuşarak seçme hakkını kullanabilmesi gereğini savunan siyasi akımlar, devletin etkinliğini sorgulamaya baslarken devletin kaynaklarını verimli olarak kullanamadığı konusundaki görüş, vatandaşların devlete olan bakış açısını değiştirmiş ve kamuoyundan devlete gelen baskıları artırmıştır (Bayraktar, 2003; Kutlu, 2006; Saylan 2002).

Devletin ekonomideki değişen rolü sosyal devlet vasfını ortadan kaldırmamaktadır. Artan rekabet ortamı ve piyasanın ürettiği sosyal sorunlar, devlete eskisinden de önemli sosyal sorumluluklar yüklemektedir. Üretim yapmayan devlet sosyal devlet vasfını yitirmemekte, tam aksine gereksiz hale gelmiş işlevlerden arınarak dış politika, güvenlik ve adalet gibi asli işlevleri ile sosyal politikalar üzerinde yoğunlaşabilmektedir. Bütün bu işlevlerini yerine getirirken, devletin en az kaynakla en fazla katma değer üretmesi ve kaliteli hizmet sunumu eskisinden de hayati bir unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede

sosyal devlet; çağdaş araçlar kullanılarak, piyasa ve sivil toplum ile işbirliği geliştirilerek hayata geçirilmektedir. Devletin bu değişen rolü özelleştirme, sivilleşme ve yerelleşme şeklinde gelişen eğilimleri desteklemektedir. Bu kapsamda, kamu yönetim zihniyeti ve yapısı (Dinçer ve Yılmaz, 2003);

- Tek taraflılıktan veya tek aktörlülükten çok taraflılığa ve çok aktörlülüğe, katılımcı ve yönetişimci bir anlayışa,
- Tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük pro-aktif ve gelecek yönelimli bir anlayışa,
- Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya,
- Kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya,
- Vatandaşı "hedef kitle" ve "müşteri" olarak algılamaya,
- Temin eden ve sunan bir anlayıştan, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü üstlenen bir anlayışa,
- Ayrıntılara boğulmaktan asli işlevlere yoğunlaşmaya, doğru köklü bir değişime uğramaya başlamıştır.

Devletin rolündeki değişmeye ve yönetim kavramının güçlenmesine paralel olarak; yönetim zihniyeti, kalıplar ve yöntemler de dönüşmektedir. Bu kapsamda, kamu yönetimi reformu birçok ülkenin gündemine girmiştir. Yöneticilerin, "yönetmesine müsaade etmek" şeklinde formüle edilen yeni kamu yönetimi anlayışı; geleneksel kamu yönetimi anlayışında çok önemli ve köklü bir değişimi öngörmektedir. Kamu yönetiminde geleneksel anlayışta, kuralları ve süreçleri standardize etmek esas hedef olmuştur. Bütün kamu kurumlarının aynı bütçeleme sürecine, aynı harcama yöntemine, aynı işe alma, ücret ve personel rejimine tabi olması istenmiştir. Bu birliği sağlamak önemli bir gelişme olarak kabul edilmiştir (Demirhan, 2010).

Bunun temel sebebi vatandaşlara aynı nitelikte hizmet sunmak ve eşit muamelede bulunmak için kamu çalışanlarına yorum ve esneklik alanı bırakmadan her şeyi objektif kurallara bağlamak isteğidir. Bu yolla usulsüz ve yolsuz uygulamaların önüne geçilebileceği, kamu kaynaklarının özel çıkarlar için kullanılmasının önlenilebileceği düşünülmüştür.

Son yirmi yıldır birçok OECD (Organisation of European Economic Cooperation and Development) ülkesinde kamu yönetiminde reform çalışmaları yapılmaktadır. Genel eğilimler ortak olmakla birlikte, siyasi, kültürel ve idari farklılıklara bağlı olarak ülkeler farklı yönetim biçimlerine geçişi hedeflemişlerdir. Yeni Zelanda, Avustralya, İngiltere, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda'nın oluşturduğu grup, performans yönetimine geçiş için reform çalışmaları yaparken; Norveç, Avusturya, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa performans odaklanmış karma

bir yönetim için reform çalışmalarını sürdürmektedir. Benzer bir şekilde Güney Kore, Tayland, Güney Afrika, Yemen, Şili gibi birçok gelişme yolundaki ülke kamu yönetiminde reform sürecine katılmıştır. Tüm bu örnekler, yeniden yapılanmada ortak özellikler kadar ülke şartlarının da önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

Bu ve benzeri örnekler bakılarak dünya genelinde çeşitli ülke uygulamaları değerlendirildiğinde (Dinçer ve Yılmaz, 2003);

- Kamuda yeniden yapılanma çabalarının belirgin bir şekilde 1980 sonrası başladığı, 1990'larda ise ivme kazandığı görülmektedir.
- Kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın genel bir eğilimi yansıttığı ve birçok ülkede farklı isimler altında yürütülse de benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.
- Katılımcılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik boyutun güçlenmesi, uygulamada yerinden yönetimin ve esnekliğin ön plana çıkması, sonuçlara ve performansa odaklılık gibi unsurlar bu kapsamda sayılabilir.
- Ülkelerin farklı idari yapıları ve yönetim kültürlerinin kamuda yeniden yapılanmayı belli oranda etkilediği gözlenmektedir. Özellikle Anglo-Sakson yönetim kültürüne sahip ülkelerde kamuda yeniden yapılanmanın daha erken başladığı ve daha kapsamlı ele alındığı, Kıta Avrupası ülkelerinde ise geleneksel yapıların daha etkili oldukları ifade edilebilir.
- Yeniden yapılanma süreci genel politikalar ile beslenmekte ve giderek daha spesifik ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaktadır. Bu süreç, yeniden yapılanmanın başlangıcında ortaya geniş bir politika ve perspektif konulmasının önemli olduğu gerçeğini ifade etmektedir.
- Yeniden yapılanma uzun bir zamana yayılmaktadır. Bu dönemde siyasi desteğin sürdürülmesi kritik bir öneme sahiptir. Birçok ülkede yeniden yapılanma farklı siyasi partilerin göreve gelmesinden sonra dahi sürdürülmüş ve bu durum değişimin tüm toplum tarafından benimsenmesinde etkili olmuştur.
- Yeniden yapılanma kamunun genelinde ve toplumda sahiplenme sağlanarak sürdürülmektedir. Bu süreçte ağ oluşturan, koordinasyon sağlayan ve rehberlik yapan birimler kurulmaktadır. Değişim programları merkezi düzeyde bir bakan veya birim tarafından koordine edilmektedir. Ayrıca, değişik alt alanlarda ve konularda ekipler oluşturularak, değişim sürecinin aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya etkileşimi sağlanmaktadır.
- Yeniden yapılanma çalışmaları salt idare içi bir örgütsel ve işlemsel

iyileştirme çabası olmaktan çıkmış; bireyleri, sivil toplumu ve özel kesimi kapsayacak bir şekilde geniş bir çerçeveye kavuşmuştur.

Kamu yönetimize baktığımızda genel olarak mevcut sorunları şu şekilde sıralayabiliriz (DPT, 1999):

- Kamu örgütlerine verilen bir kısım görevlerin hiç yapılmaması veya sınırlı ölçülerde ve amaçtan uzak bir şekilde yapılması,
- Bazı görevlerin merkezi yönetim kapsamında bulunmasına rağmen görevi gerçekleştirecek işlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilmemesi ve eldeki yapının gereksinimleri karşılayamaması,
- Görevlerin merkez taşra ve yerel yönetimler arasında ussal dağılımının yeterince sağlıklı biçimde gerçekleştirilmemesi,
- Bazı kamu örgütlerinde ikincil görevlerin asıl görevlerin yerini alması bunun da örgütlerde görev kaymalarına yol açması,
- Kamu kuruluşlarında görev yetki ve sorumluluk dengesinin iyi kurulamaması,
- Kırtasiyeciliğin yaygın olması,
- Büyüyen bütçe açıklarının ve kamu borçlarının yönetimde yük yaratması,
- Kamu yöneticilerinin eylem alanının ve takdir hakkının sınırlı olması,
- Uluslararası rekabetin ve küreselleşmenin özel sektörde olduğu kadar kamu sektörünü de etkilemesi.

1980'lerden sonra dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi araçlarının yeterli olup olmadığına ilişkin tartışmalar, yaşanan bir takım sorunlara paralel olarak artmıştır. Ülkemizde de kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen düzeyde artırılmaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir biçimde yükseltilememesi, işsizliğin ortadan kaldırılamaması, talebin dalgalanması, enflasyonun düşürülememesi gibi konularla mücadelede yetersiz kaldığı sıklıkla gündeme getirilen konular olmuştur. Bu arayışlar Türk kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasını gündeme getirmiştir (Barca ve Balcı, 2006).

Kamu kuruluşlarında, geleceğe yönelik düşünme, politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının geliştirilmesi, amaçta ve algıda birlik, performansın öne çıkarılması, sonuçlara odaklanma ihtiyaçları stratejik yönetimin gelişmesine neden olmuştur (Yılmaz, sunum. 2 Mart, 2008). Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim çalışmaları aşağıdaki tabloda kronolojik olarak sunulmaktadır.



**Tablo 3.1** Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Çalışmaları

1. Kamu Mali Yönetimi Projesi (Public Finance Management Project)	21.09.1995
2. IMF'ye verilen Niyet Mektubu	09.12.1999
3. Türkiye Ekonomik Reform Kredisi Kalkınma Politikası Mektubu	10.03.2000
4. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu	Mart 2000
5. PFPSAL I (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması I)	Temmuz 2001
6. PFPSAL II (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması II)	Nisan 2002
7. PFPSAL III (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması III)	Haziran 2004
8. Toplu Değerlendirme Raporu (Implementation Completion and Results Report)	17.03.2008
9. AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programları	2001, 2003, 2008
10. Kamu Harcamalarının Gözden Geçirilmesi ve Kurumsal İnceleme (PEIR - Turkey Public Expenditure and Institutional Review Reforming Budgetary Institutions for Effective Government World Bank)	20.08.2001
11. Letter of Development Policy	19.03.2002
12. 58. Hükümet Acil Eylem Planı	03.01.2003
13. Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi	14.04.2003
14. YPK Kararları (2003/14, 2004/37)	
15. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (1. Sürüm)	Mayıs 2003
16. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu	10.07.2004
17. 5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı	15.07.2004
18. 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı	20.07.2004
19. Türkiye Kamu Harcama Yönetimi Reformu (OECD – Reforming Turkey's Public Expenditure Management Economics Department Working Papers no. 418)	10.02.2005
20. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	22.02.2005
21. Performans Ölçüm Çerçevesi (World Bank PEFA - PFM Performance Measurement Framework)	Haziran 2005
22. 5393 Sayılı Belediye Kanunu	03.07.2005
23. 5436 Sayılı KMYK Kanunu ile Bazı Kanun ve KHK'de Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	22.12.2005
24. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	06.01.2006
25. Kamu idarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik	17.03.2006
26. Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	26.05.2006
27. Program Amaçlı Kamu Sektörü Kalkınma Politikası Kredisi 2006 (PPDPL - International Bank For Reconstruction and Development Program Document For a Proposed Loan; World Bank)	05.06.2006
28. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)	28.06.2006
29. Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Sürüm)	Haziran 2006
30. Türkiye Kamu Harcama Yönetim Sistemi Değerlendirmesi (OECD-SIGMA Turkey Public Expenditure Management System Assessment)	Haziran 2006
31. Stratejik Yönetim Araştırması Raporu	10.11.2006

32.	Kamu Harcamaları Gözden Geçirmeleri (Turkey Public Expenditure Review; World Bank)	18.12.2006
33.	Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarına Yönelik 15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı	19.10.2007
34.	Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği	26.12.2007
35.	Program Amaçlı Kamu Sektörü Kalkınma Politikası Kredisi 2008 (PPDPL - International Bank For Reconstruction and Development Program Document For a Proposed Loan; World Bank)	Mayıs 2008
36.	Türkiye Kamu Harcama Yönetim Sistemi Değerlendirmesi (OECD-SIGMA Turkey Public Expenditure Management System Assessment)	Mayıs 2008
37.	Türkiye Kamu İç Kontrol Sistemi Değerlendirmesi (PIFC- Turkey Public Internal Financial Control Assessment)	17.05.2008
38.	Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik	05.07.2008
39.	Performans Programı Hazırlama Rehberi	2009
40.	Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik	15.07.2009

Özel sektörde hayat bulan stratejik yönetim kamu sektörünün geleneksel yapısından dolayı uygulanma sürecinde bazı engellerle karşılaşmaktadır. Kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanması sırasında karşılaşılabilecek güçlükleri şöyle sıralayabiliriz:

- Stratejik planlama yaklaşımı ile kurumun mevcut mali, idari ve hukuki yapısının uygun olmayışı (Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006),
- Performans ödüllendirilmesi konusunda kişisel ve kurumsal engeller,
- Uzun vadede ziyade günlük karar almaya yatkın yönetim anlayışı,
- Nitelikli personelin sayısının azlığından ve stratejik planlama bilincinin yetersizliğinden kaynaklanan altyapı yetersizliği,
- Stratejik planlamanın temelde özel sektör kökenli bir yaklaşım olması sebebiyle kamu kurumlarında uygulanabilirliğinden duyulan endişeler,
- Kamu kuruluşlarının özel sektör gibi rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemesi,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal, gelir ve statü çıkarlarını korumayı amaçlayan bir kültürün var olması (Güner, 2005),
- 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 bulunmaması,

- 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 zorunluluğunun bulunması.
- Kamuda stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bu süreçte dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz (Gürer, 2006):
- Kamu idarelerinin stratejik yönetime yönelik alt yapı ve eğitim eksiklikleri giderilmelidir.
- 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 personel bilgilendirilmelidir.
- Üst yönetimin ve personelin yeni planlama sistemini benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmalarına personelin katılımı sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların önderliğinde yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Personele esas önemli olanın değişimi sağlamak olduğu iletilmeli ve destekleri alınmalıdır.
- Stratejik planlamanın yanında kilit karar alıcıların stratejik düşünme, davranma ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama ve bütçeleme bağının iyi kurulmasına özen gösterilmelidir.
- Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin başarısını sağlamak için stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergeleri arasında anlamlı bir bağ kurulması sağlanmalıdır.
- Kurumlarda iç denetim fonksiyonu işler hale getirilmelidir.
- Performansa dayalı ödül ve yaptırım uygulamasına imkan veren bir personel ücret rejimine geçiş sağlanmalıdır.

Kamu yönetiminde, stratejik yönetimin gereği anlaşılmış ve stratejik yönetim benimsemeye başlamıştır. Kamu idarelerinin var olan yapıyı koruyarak değişime karşı direnç göstermesi, katılımcı bir kültürü benimsememesi, uzun vadeli kararları önemsememesi, stratejik yönetimin uygulanması sürecinde

zorluklar çıkarmaktadır. Kamu sektörü ancak bu engelleri aşma yönünde gelişme kaydettikçe, stratejik yönetimi hayata geçirme konusunda özel sektör kadar başarılı olabilecektir.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesi ile 5436 sayılı Kanunun 15. maddesi ve 18 Şubat 2006 tarih 26084 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe göre, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının görevleri (DPT, 2006),

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak,
- Üniversitenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek,
- Üniversitenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak,
- Üniversitenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak,
- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek,
- Üniversitenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek,
- Üniversitenin İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek,
- Üniversitenin Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak,
- Üniversitenin Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak,
- Üniversitenin İlgili mevzuatı çerçevesinde Genel Müdürlüğün gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil

işlemlerini yürütmek,

- Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak,
- Üniversitenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek,
- Üniversitenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak,
- Üniversitenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak,
- Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak,
- Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek,
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak; üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak,
- Rektör tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın birinci amacı stratejik planların hazırlanırken geleceğin inşa edilmesi için üzerine büyük görevler verilmiş olan üniversitelerde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının ne derece etkin görev yapabildiklerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bunun yanı sıra başkanlıkların kanunun emrettiği sorumluklara ve yetkilere ne derece sahip oldukları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca üniversitelerde fikir ve irade özgürlüklerinin başkanlıklar nezdinde ne derece serbest olduğu, bu fikirlerin ne derecede ciddiyete alınıp uygulandığı araştırılmıştır. Temel etkinlik sorularından sonra başkanlıkların personel sıkıntısı olup olmadığı ve mevcut personellerin uzmanlıklarının istenen düzeyde olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci amacı ise stratejik planlamanın uygulanış sürecinde Strateji Daire Başkanlıklarının etkinliğin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca paralel olarak alt amaçlar oluşturulmuştur. Bu alt amaçlar; uygulanış sürecinde başkanlıkların fikir ve görüşlerinin ne derece dikkate alındığı, planın uygulanış sürecinde üst yönetim ile amaç çatışması yaşanıp yaşanmadığı, başkanlıkların alt bölümleri arasında uyum olup olmadığı, planda düzenlemeler (revizyon) yapıp yapılamadığının ve uygulanan planın izlenmesi ve düzeltilmesinde etkin rol alınıp alınmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Yukarıda ki amaçlar etrafında

geliştirilen hipotezler şu şekilde sistematığe dökülebilir.

**H<sup>1</sup>:** Strateji Daire Başkanlıkları üniversitelerde Stratejik Plan hazırlanırken etkin olarak görev alamamaktadır.

**H<sup>2</sup>:** Strateji Daire Başkanlıkları üniversitelerde Stratejik Plan uygulanırken etkin olarak görev alamamaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada uzman kişiler ile görüşülüp bir anket geliştirilmiştir. Bu anket stratejik planların hazırlanış sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının etkinliği ölçmek için 8 soru ve uygulama sürecinde ki etkinliği ölçmek için 7 soru içermektedir. Toplamda ise 15 yargı cümlesi yer almakta ve 5'li Likert Tipi Ölçek kullanıştır.

Etkinlik ise şu şekilde sistematize edilmiştir:

- Hazırlık Aşamasında; özerk çalışabilme, fikir ve görüşlerin kabulü, üst yönetim ve diğer birimlerle ile uyum içinde çalışma, kontrol alanı.
- Uygulanış Aşamasında; fikir ve görüşlerin kabulü, üst yönetim ve diğer birimlerle uyum içinde çalışabilme, plana uygun hareket edebilme, düzeltici tedbirler alabilme ve uygulayabilmedir.

Anketler internetten elde edilen üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının mail adreslerine elektronik yolla gönderilmiştir. Toplam gönderilen mail sayısı yeni kurulan üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları olmamasından dolayı ve bazı üniversitelerin mail adreslerinde sorun olmasından dolayı 78 adet ile sınırlı kalmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönenlerin sayısı 41 adettir. Bu sayı ise tam kütleinin %51,9'una denk gelmektedir. Toplanan veriler ise SPSS 17 paket programı ile analiz edilmiştir.

### 4. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmada geliştirilen anketin stratejik planın hazırlanış sürecinde ki sorular faktör analizine tabi tutulduğu zaman KMO Örneklem Yeterliliği %75,3 çıkmıştır. Bu sonuca göre çalışmanın bu kısmı faktör analizine uygundur. Bunun yanı sıra Barlett testi (sig:;000) anlamlıdır. Hazırlanış sürecinde analiz edilen etkinlik için 8 maddeden 3 veya 4'ü analizi anlamlı kılabilmektedir. Diğer bir ifadeyle 3 veya dört madde analizin %57'sini temsil etmektedir. Ortak varyans tablosuna göre 8. madde harici hiçbir madde 0,50 değerinin altına düşmediği için ankette bulundurulmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıklamalardan sonra faktör analizin anket geçerliliği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik planların uygulanış sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının etkinliği analiz edildiği zaman KMO Örneklem Yeterliliği

%69,5 sonucuna ulaşılmıştır. Çıkan bu sonuç 0,50 değerinden büyük olduğu için anketin bu kısmının fa faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Barlett testi (sig: ,000) sonucuna göre de faktörler anlamlıdır.

Yapılan güvenilirlik analizine göre %91,5 anketin güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Alfa sayısı ( $\alpha$ :0,1) olarak belirlendiği için anketin güvenilirlik aralığını karşıladığı söylenebilir. Bunun yanı sıra anketteki bazı soruların silinmesi anketin güvenilirliğine fazla bir katkı sağlamamaktadır.

Frekans Analizinin sonuçları ise şu şekildedir.

#### ▪ Stratejik Planların Hazırlanış Sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Etkinliği

**Tablo 2:**“Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak Kanuni Görev Ve Sorumlulukları Yerine Getirebilecek Özerklikte Çalışabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	6	14,6	14,6	14,6
Katılmıyorum	19	46,3	46,3	61,0
Fikrim Yok	0	0	0	61,0
Katılıyorum	14	34,1	34,1	95,1
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,9	4,9	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin %61’i kanuni görev ve yetkileri yerine getirebilecek özerklikte çalışmamaktadırlar.

**Tablo 3:**“Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak Yeni Hizmet Fırsatlarını Belirlemek, Etkililik Ve Verimliliği Önleyen Tehditlere Tedbirler Alabilecek Hareket Alanında Görev Yapabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,3	7,3	7,3
Katılmıyorum	21	51,2	51,2	58,5
Fikrim Yok	4	9,8	9,8	68,3
Katılıyorum	13	31,7	31,7	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	41	100,0	100,0	

Ankete cevap verenlerin yarısından fazlası (%58,5) birinci soruyla paralel olarak etkinliği ve verimliliği önleyen tehditlere karşı tedbirler alamamaktadırlar.

**Tablo 4:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Hazırlanırken Fikir ve Görüşlerimiz İlgili Birimlerce Dikkate Alınmaktadır” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	6	14,6	14,6	14,6
Katılmıyorum	12	29,3	29,3	43,9
Fikrim Yok	5	12,2	12,2	56,1
Katılıyorum	12	29,3	29,3	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	6	14,6	14,6	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıklarının fikir ve görüşlerinin dikkate alınma oranlarından çıkan sonuca göre fikir ve görüşler dikkate alınmakta fakat (yukarıda ki maddelere göre) işleme konulacak hareket alanı sağlanamamaktadır.

**Tablo 5:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Hazırlanış Sürecinde Etkin Olarak Görev Alabilmekteyiz” Kritik Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	14	34,1	34,1	43,9
Fikrim Yok	3	7,3	7,3	51,2
Katılıyorum	17	41,5	41,5	92,7
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,3	7,3	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Araştırmanın başında belirtildiği gibi bu kritik soruya yarı yarıya katıma veya katılmama durumu vardır.

**Tablo 6:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak İlişkide Olduğumuz Gerçek ve Tüzel Kişilerle Tam Bir Koordinasyon İçinde Görevimizi Yerine Getirebilmekteyiz” Kritik Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
Katılmıyorum	26	63,4	63,4	65,9
Fikrim Yok	2	4,9	4,9	70,7
Katılıyorum	11	26,8	26,8	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların büyük bir kısmı (65,9) üniversite dışında ki gerçek ve tüzel kişilerle ilişkilerinin zayıf olduğunu ifade etmektedirler.



**Tablo 7:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Yatırım Programının Hazırlanmasını Koordine ve Kontrol Edebilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	16	39,0	39,0	48,8
Fikrim Yok	2	4,9	4,9	53,7
Katılıyorum	19	46,3	46,3	100,0
Kesinlikle Katılıyorum	0	0	0	
Toplam	41	100,0	100,0	

Cevaplayıcıların yarıya yakını yatırım programlarını kontrol edebildiklerini ifade etmişlerdir. Diğer yarısı ise yatırım programını koordine ve kontrol edemediklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 8:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Gerçekleştirecek Bütçe, Ödenek ve Harcama İmkan Ve Yetkilerine Ulaşabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	23	56,1	56,1	61,0
Fikrim Yok	3	7,3	7,3	68,3
Katılıyorum	11	26,8	26,8	95,1
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,9	4,9	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Ankete cevap veren başkanlıkların büyük bir kısmı (%61) stratejik planın oluşturulmasında gerekli olan bütçe, ödenek ve harcama kalemleri için gerekli olan parasal kaynaklara ulaşamadıklarını ifade etmektedirler. Bu harcama kalemlerini başkanlıklar belirlemekte Maliye Bakanlığı onaylamaktadır. Cevaptan anlaşıldığı üzere belirlenen ile kabul edilen farklı olmaktadır.

**Tablo 9:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Hazırlarken Yeterli Sayıda ve Uzmanlıkta Personelle Çalışmaktayız” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	11	26,8	26,8	26,8
Katılmıyorum	23	56,1	56,1	82,9
Fikrim Yok	2	4,9	4,9	87,8
Katılıyorum	4	9,8	9,8	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıklarının çok büyük bir kısmı yeterli sayıda ve uzmanlıkta personelle çalışmadığını ifade etmektedir.

### ▪ Stratejik Planların Uygulanış Sürecinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının Etkinliği

**Tablo 10:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Uygulanırken Fikir ve Görüşleriz İlgili Birimlerce Dikkate Alınmaktadır” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	20	48,8	48,8	58,5
Fikrim Yok	6	14,6	14,6	73,2
Katılıyorum	8	19,5	19,5	92,7
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,3	7,3	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıkların yarısından fazlası planların uygulanış sürecinde fikir ve görüşlerinin ilgili birimlerce dikkate alınması yargısına hazırlanış sürecine göre daha fazla destek gördüklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 11:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak Stratejik Planın Uygulanmasında Üst Yönetimle ve Diğer Birimler İle Tam Bir Uyum İle Çalışmaktayız” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	3	7,3	7,3	7,3
Katılmıyorum	19	46,3	46,3	53,7
Fikrim Yok	3	7,3	7,3	61,0
Katılıyorum	14	34,1	34,1	95,1
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,9	4,9	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıklarının hazırlık sürecinde ilgili birimlerce uyum içinde çalışmalarını uygulama sürecinde azalmaktadır.

**Tablo 12:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Uygulayacak Bütçe, Ödenek ve Harcama Kalemlerini Plana Uygun Olarak Kullanılabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,4	2,4	2,4
Katılmıyorum	21	51,2	51,2	53,7
Fikrim Yok	4	9,8	9,8	63,4
Katılıyorum	12	29,3	29,3	92,7
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,3	7,3	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıklarının yarısından fazlası planın uygulama sürecinde kabul edilmiş harcama kalemlerini kontrol edememektedirler.

**Tablo 13:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planını” Uygulama Sürecinde Etkin Olarak Görev Alabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	5	12,2	12,2	12,2
Katılmıyorum	20	48,8	48,8	61,0
Fikrim Yok	6	14,6	14,6	75,6
Katılıyorum	8	19,5	19,5	95,1
Kesinlikle Katılıyorum	2	4,9	4,9	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

**Tablo14:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak Stratejik Plan Uygulanırken Bağlı Bulunan Alt Birimler (Bütçe ve Performans Program Müdürlüğü, Stratejik Planlama Müdürlüğü, Muhasebe ve Raporlama Müdürlüğü ve İç Kontrol Müdürlüğü) İle Koordineli Çalışabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	10	24,4	24,4	24,4
Fikrim Yok	1	2,4	2,4	26,8
Katılıyorum	16	39,0	39,0	65,9
Kesinlikle Katılıyorum	14	34,1	34,1	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Dışarıya karşı koordineli çalışma başkanlıklar açısından az olsa da kendi alt birimleri arasında koordinasyon yüksektir. Oran olarak ifade etmek gerekirse %73,1’i uyum ve koordineli bir şekilde hareket edebildiklerini ifade etmektedirler.

**Tablo 15:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak “Üniversite Stratejik Planı”nda Amaçlar İle Uygulama Süreci Arasındaki Farklılığı Giderici ve Etkililiği Artırıcı Tedbirleri Uygulayabilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	9,8	9,8	9,8
Katılmıyorum	11	26,8	26,8	36,6
Fikrim Yok	9	22,0	22,0	58,5
Katılıyorum	16	39,0	39,0	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıkların yarısı planları duruma göre revize edebilmekte ve tedbirler alabilmektedirler.

**Tablo 16:** “Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Olarak İdari Faaliyetlerin Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçeye Uygunluğunu İzleyebilmekte ve Değerlendirebilmekteyiz” Yargısına Verilen Cevaplara Göre Frekans Dağılımı

Yargılar	Katılımcı Sayısı	Oran	Geçerli Oran	Birikimli Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	16	39,0	39,0	39,0
Fikrim Yok	4	9,8	9,8	48,8
Katılıyorum	20	48,8	48,8	97,6
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	41	100,0	100,0	

Başkanlıklar alt birimler ile birlikte değerlendirme yapabilmektedir. Oransal ifade edilirse; %51,2’si bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirme yapabilmektedir.

## 5. SONUÇLAR

Liberalleşme eğilimlerinin her geçen gün arttığı küreselleşen bir dünyada, iktisadi karar birimleri kaynaklarını daha rasyonel kullanmaya mecbur kalmaktadırlar. Dışa dönük bir üretim anlayışıyla ekonomik büyüme modellerinin farklılaşması da doğal olarak firmaların daha verimli çalışmalarını gerektirmektedir. Ulusal üretim ve uluslararası rekabet gücü; kaynak etkinliğini, teknoloji ve ölçek değişimini ve hatta mülkiyet yapısını bile değiştirmektedir. Bu çok yönlü değişim etkinlik ve verimlilik kavramlarını öne çıkarmakta ve farklı ölçüm tekniklerinin geliştirilmesini ve kullanımını gerekli kılmaktadır. Endüstri ve firma bazında etkinlik ölçümü; yeni kaynaklara ihtiyaç duymadan mevcutlarla daha fazla çıktı düzeyini elde etmenin yollarını bulma açısından iktisat teorisinin ilgi alanına girerken, ulusal refah ve kaynak kullanımı artışı açısından iktisat politikasının ilgisini çekmektedir (Bakırcı, 2006;199).

Frekans tablolarından çıkan sonuçları genel olarak değerlendirdiğimiz zaman Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının etkinliğin düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra hazırlanış sürecinde etkinliğin uygulama sürecinden daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda başkanlıkların rektörlüğe bağlı bir birim olmasından dolayı kararlar, uygulamalar ve çalışmalar hayata geçirilememektedir. Böyle durumlarda öncelikle rektörlüğün tercihleri dikkat alınmakta ve bu tercihler başkanlıkların yaptığı gibi bilimsel yapılamamaktadır.

Kanuni görev ve yetkileri yerine getirmekte zorlanan başkanlıkların hareket alanı çok kısıtlı gözükmektedir. Böyle bir durumda ileriye dönük planlar hazırlanmakta fakat uygulama sürecinde sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle gerçek ve tüzel kişilerle uyumlu çalışamama başkanlıkların içine kapanıklılığı daha da arttırmaktadır. Tüm bunların yanı sıra başkanlıkların fikir ve görüşlerini ifade etmeleri, kabul ettirmeleri ve uygulayabilmeleri konusunda yaşadığı sorunlar hem üst yönetimden hem de merkezi kontrol-yönetimden kaynaklanmaktadır.

Strateji Daire Başkanlıklarının yaşadığı bir diğer büyük sorun ise görüşmelerde de ortaya çıktığı gibi bütçenin oluşturulmasında ve kullanılmasında yaşananlardır. Stratejik planlara uygun bütçeler oluşturan başkanlıklar Maliye Bakanlığı'ndan onay almakta zorlanmaktadır. Onay alındığı zaman ise istenen ile kabul edilen arasında büyük farklar oluşmaktadır. Kullanılmasında ise stratejik planlara uygun bir yapı izlenmemektedir. Bu durumun sebebi ise üst yönetim ve diğer birimler arasında tercih farklılıklarıdır.

Yeterli sayıda uzman personele sahip olamama sorunu çoğu üniversitenin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarında ortaktır. Bu ise planların hazırlanmasında yapılan SWOT analizi (Güçlü-Zayıf yönlerin ortaya çıkarılması, Fırsat-Tehditlerin tanımlanması) paydaş analizi gibi kritik öneme sahip çalışmaların eksik ve yetersiz olmasına neden olmaktadır. Böyle bir durum ister istemez planların başarısını zora sokmakta ve koordinasyon içinde çalışmayı engellemektedir.

## 6. ÖNERİLER

Ülkemizde yapılan reform çalışmalarında, stratejik yönetimin anlayışına uygun olarak reform çalışmalarını üst düzeyde ve tek elden yürütecek, yeniden yapılanma çalışmalarını özellikle teknik düzlemde sahiplenecek bir kuruluşun oluşturulamaması, uygulamaya geçilememesinin en önemli nedenlerinden birisidir. Bu amaca uygun olarak kurulan DPT, Devlet Personel Başkanlığı ve TODAİE'NİN de bu amacı gerçekleştirebildiği pek söylenemez. Reform çalışmalarını üst düzeyde tek elden yürütecek ve koordineyi sağlayacak yeni bir birimin kurulması, bu birimin direkt başbakana veya yardımcısına bağlı olması, reform çalışmalarının başarısı açısından çok önemlidir. Bu birimde toplumun çeşitli kesimlerinden katılımcılar ile siyasi iradenin temsilcileri olmalı, yetki ve sorumluluk bir yerde toplanarak, kararların çok hızlı bir şekilde alınması sağlanmalıdır. Ülkemizde ise gerek merkezi, gerekse kurumsal düzeyde reformlar konusunda yeterli bir örgütlenme sağlanamamıştır. Yönetimde reform çalışmalarının Devlet Planlama Teşkilatı'nın yönetim ve sorumluluğu altında ve plan uygulamaları ile birlikte yürütülmesi girişimi başarılı olamamış, yönetimde reform politikalarının belirlenmesine yardımcı olacak ve bu politikaların yürütülmesini gözetmek, koordine etmek ve denetlemek görevini yürütecek bir merkezi birimin eksikliği yönetimde reform çalışmalarının her safhasında hissedilmiştir. Görevlerin gerektirdiği ölçüde güçlü olmayan, yöneticilerin gereken desteğine sahip bulunmayan yönetimde reform örgütlenmesi etkili olamamıştır (Atmaca, 2007).

Bununla birlikte Türk Kamu Yönetimi'nde, Cumhuriyet döneminde yönetimin iyileştirilmesi yönünde gerçekleştirilen sonuçlar, toplu etkileri bakımından önemlidir. Ancak bu, düzenli ve sistemli bir çabadan çok değişen ihtiyaç ve koşullara uymak için harcanan, çoğu zaman rastgele ve dağınık çabaların sonucudur. Bu nedenle yönetimin modernleştirilmesinden çok, karşı

karsıya bulunulan sorunlar çözülmeye çalışılmıştır. Oysa stratejik yönetim anlayışıyla gerçekleştirilecek reformlar ile mevcut sorunların halledilmesinin yanında, gelecekte oluşabilecek sorunlara yönelik çözüm önerileri ve hareket tarzları geliştirilebilir. Örgüt yapıları açık bir sistem haline getirilerek, değişim ve gelişmelere sadece tepki vermek yerine, değişim ve gelişmelerin içinde yer alabilirler, hatta onları yönlendirebilirler. Kurumlar hangi şartlarda hangi hareket tarzını uygulayacağını önceden bilerek, riskleri fırsata çevirebilir, tehlikeleri en az zararla bertaraf edebilirler. Eğer bir reform çalışması yapılacaksa, reformun genel bir stratejisi belirlenir ve bu stratejiye uygun bölüm stratejileri geliştirilerek, örgütün bütün faaliyetlerinin genel reform stratejisine uygun olması sağlanır (Atmaca, 2007).

Türkiye’de ki üniversiteler dünya üniversitelerinden çok gerilerdedir. Üniversiteler dünyada üç şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Paksoy, 2008;5-7).

1. “Dünya Üniversiteleri Akademik Sıralaması”: Çin Halk Cumhuriyeti’nin Şanghay Jiao Tong Üniversitesi tarafından formüle edilen sıralama sistemidir. Değerlendirme ölçütleri; üniversitenin mezunlarından / çalışanlarından Nobel almış olma, Nature ve Science gibi en makbul bilim dergilerinde yayın koşulu ve Science Citation Index’e giren uluslararası makalelerdir. . Her yılın ağustos ayında liste tazelenir. 2007 Ağustos sıralamasında, ilk 500’e giren tek bir Türk üniversitesi vardır: İstanbul Üniversitesi. İ.Ü anılan listenin 471’inci sırasında yer almaktadır.
2. THES-QS adı verilen değerlendirme sistemi: İngiliz The Times gazetesi eğitim bölümü tarafından hazırlanır. Uluslararası hakemli dergilerde (peer review) yer alan öğretim üyesi sayısı ve uluslararası yayınlara ağırlık verilen bir yöntemle hesaplanır. 2007 listesinde ilk 400’ün arasına girmeyi başaran tek bir Türk üniversitesi bulunmaktadır: İstanbul Teknik Üniversitesi. İTÜ listenin 390. sırasında yer almaktadır.
3. Dünya Üniversiteleri Webometrik sıralaması: Bu sıralama İspanya Ulusal Araştırma Konseyi’nin Sibemetrik Laboratuvarı’nda yapılmaktadır. Temel aldığı ölçüt, dünya üniversitelerinin yapmış oldukları her türlü bilimsel çalışmanın (uluslararası /ulusal yayınlara, ders notları bilimsel toplantı sunumları vb) internet ortamında bilim arenasına aktarılmasıdır. Dünyadaki 13 bin üniversitenin ilk 4 bin’i içinde Türk üniversitelerinin yeri şöyledir: İlk 500’te 2 üniversitemiz yer almaktadır: Bilkent (475) ve ODTÜ (482). İlk 1000’e giren üniversitelerimiz Boğaziçi (525), İTÜ (789), Ankara (852) ve Hacettepe (915)’dir.

Yukarıda tablo üniversitelerimizin durumunu ortaya çıkarmaktadır. Dünya sıralamasında ki iç karartıcı durumun düzeltilmesi için Strateji Geliştirme

Daire Başkanlıklarının üzerine büyük bir sorumluluk verilmiştir. Fakat araştırmadan da ortaya çıktığı gibi başkanlıkların hareket alanı çok dardır. Bu durumun düzeltilmesi için öncelikler dar kalıpların kaldırılması ve hazırlama sürecinde sağlanan olanaklar uygulama sürecinde denetim ve koordinasyon olarak da sağlanmalıdır.

Stratejik planlar uygulanırken eğer hedeflere ulaşılmış olsa veya bir kısmına ulaşılmış olsa üniversitemiz içinde buldukları durumdan kurtulmuş olurdu. Devlet örgütünde görülen aşırı merkeziyetçi yapı üniversite yapılanmasında da kendini göstermektedir. Bu bürokratik yapının özerk yapıya kavuşması başkanlıkların etkinliğini de arttıracaktır. Denetim görevi verilmesi ve koordinasyonun sağlanması birlikte öğrenme, birlikte uygulama ve birlikte yönetmeyle birleşmelidir.

Üniversitelerin stratejik planlarını çevreden bağımsız ve desteksiz yapmaları üniversiteli işsizler ordusuna neden olmaktadır. Ekonomik kalkınmaya büyük darbeler vuran bu durumun düzelmesi için üniversiteler iş sektörüyle (özellikle özel sektör) uyum içinde ve koordinasyon içinde çalışmalıdırlar. Aşağıda tablodan izlendiği gibi yıllar itibariyle üniversiteli işsiz sayısı artış göstermiştir. Bu sayı 2004 yılında tavan yaparak %39,8'e yükselmiş ve 2010 yılında azalarak %32,5'e gerilemiştir. Her ne kadar son yılda bir azalış olsa da oran itibariyle yüksek bir üniversite işsiz vardır.

**Tablo 17: Eğitim Durumuna ve Dönemlere Göre İşsizlik Oranı (%)**  
(15-24 Yaş Grubu)

Yıllar	Okuma-Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmeyen	İlkokul	Ortaokul veya Dengi Meslek Okul	Genel Lise	Lise Dengi Meslek Okul	Yüksek okul veya Fakülte	İlköğretim
2010	16,4	18,4	14,9	10,9	27,2	23,1	32,5	18,4
2009	19,5	23	17,9	21,6	30,6	27,6	33,2	22,4
2008	11	19,8	14,3	18,7	25	20,8	29,8	17,9
2007	16,7	17,3	14,7	19,3	23,5	22,6	28,5	16,8
2006	12,5	15,3	14,7	17,9	25,2	21,1	27,2	15,2
2005	11,3	16,3	14,1	19,2	25,3	25,6	30,5	14,5
2004	9,6	13	13,4	19,6	26,6	29,3	39,8	13,3
2002	11,5	15,7	12,4	20,7	26,8	28	38,3	10,7
2001	8,7	14,4	10,6	17,7	24	25,5	30,7	9,6
2000	5	11	8,3	13,7	20,6	20,8	28,3	10,3

(TÜİK, 2010:1)

Üniversiteler bu durumu düzeltmek için planlamalarını özel-kamu sektörü ile uyum içinde hazırlamalı, uygulamalı ve revize etmelidir. Plansız yapılan uygulamalar maalesef yukarıda ki gibi kötü sonuçlar ortaya çıkarmakta zaman-emek-sermeye kaybına neden olmaktadır.

Tam olarak teşhisin koyulamaması tedavinin hastalıktan kötü olmasıyla

sonuçlanabilmektedir. Hastalığın tam olarak gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılması için gerekli olan tetkiklerin yapılması ve uzman tarafından muayenenin yapılması tetkiklere göre karar verilmesi gerekir. Stratejik plan ile zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkaracak, fırsat ve tehditleri tespit edecek tetkiklerin yapılması ve uzmanlar tarafından bu sonuçların değerlendirilmesi gerekecektir. Bunu yapabilecek uzmanlıkta ve yeterli sayıda personele sahip olmama tedavinin hastalıktan kötü olması sonucu gibi stratejik planın başarısız olmasına neden olabilir. Başkanlıklar uzman ve yeterli personel açısından büyük sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir

Özet olarak; Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları öncelikle özerk bir yapıya kavuşturulmalı, sonrasında uzman yeterlilikte personele ile donatılmalı ve son olarak denetim başta olmak üzere yönetimde daha fazla yetkiye sahip olmalıdır. Bu eksiklikler sağlandıktan sonra başkanlıkların etkinlikleri artacak ve böylece bu genel iyileşme üniversiteye yansiyabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*, (Çev: Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı.
- Atmaca, L. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme Ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakırcı, F. (2006). *Sektörel Bazda Bir Etkinlik Ölçümü: Vza İle Bir Analiz*. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20 Eylül 2006 Sayı: 2, 199-218.
- Barca, M. & Balcı, A. (2006). "Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, s. 29-50.
- Bayraktar, G. (2003). "Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", *Türkiye'de Kamu Yönetimi*. (Editörler: B. Aykaç, S. Durgun, H. Yayman), Ankara
- Bozkurt Ö., Turgay E. & Seriy S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayın No:283.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Demirhan, N. (2010). *Uluslararası Uygulamalar Işığında Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Ve Türkiye Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Diñçer, Ö. & Yılmaz, C. (2003), *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- DPT (1999). *Kamu Yönetimindeki Yeri Organizasyon Yapısı Görevleri ve Fonksiyonları ile DPT*. Ankara.
- DPT (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara.
- Eğitim Durumuna Ve Dönemlere Göre İşsizlik Oranı (%) ( 15-24 Yaş Grubu) (2011)*, TÜİK, Web: <http://www.tuik.gov.tr/isgucuapp/isgucu.zul>, 09.04.2011'de alınmıştır.



- Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, s.61-78.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, s.91-105.
- Çevik, H. (2001). *Türk Kamu Yönetimi Sorunları*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- John, P. & Robinson, R. (2000), *Strategic Management: Formulation Implementation and Control*, USA: Mc Graw Hill Companies Inc.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Mintzberg H., James Brian Q. & Sumantra G. (1998). *The Strategy Process*, Prentice Hall: Europe.
- Mulgan, G. (2009). *The Art of Public Strategy*, Chapter 2: What Is the Public Strategy, Oxford University Pres.
- Özdemir, B. (1999). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Paksoy, N. (2008). Türk Üniversitelerinin Dünya Sıralamasında Yeri. *Üniversite-Toplum Dergisi*, Mart 2008, Cilt 8, Sayı 1.
- Steiner, G. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Newyork: Free Pres.
- Şan, Ö. (1975). *İşletme Politikası-Metin ve Örnek Olaylar*, Ankara.
- T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2006), Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, s.15. <http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydal%C4%B1%20Belgeler/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf> (erişim:05.05.2011)
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yılmaz, A. (2008). *Ülke ve Kamu Kurumları Düzeyinde Strateji Yönetimi* adlı sunumu, Web: [www.sp.gov.tr/documents/UlkeveKamuKurumlariDuzeyindeStratejiYonetimi.pdf](http://www.sp.gov.tr/documents/UlkeveKamuKurumlariDuzeyindeStratejiYonetimi.pdf). (erişim: 05.05.2011)
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler, Ülke Deneyimleri*, Ankara: DPT Yayınları, Web: <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/> (erişim: 13.05.2011).
- Yılmaz, O. (2002). Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, DPT'nin Kuruluşunun 42.Yılı, s.21-30.
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*. Ankara: DPT Yayınları