



Araştırma Makalesi • Research Article

Investigation of Factors Affecting The Negative Approach The Applicability of Strategic Management in The Public Sector in Turkey

Türkiye’de Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Uygulanabilirliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi

Ali Davut ALKAN¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 26 November 2020

Received in revised: 11 January 2021

Accepted: 27 January 2021

Keywords:

Strategic Management

Public Management

Strategic Planning.

MAKALE BİLGİSİ

Makale geçmişi:

Başvuru tarihi: 26 Kasım 2020

Düzeltilme tarihi: 11 Ocak 2021

Kabul tarihi: 27 Ocak 2021

Anahtar Kelimeler:

Stratejik Yönetim

Kamu Yönetimi

Stratejik Planlama

ABSTRACT

Strategic management has been applied especially in the private sector in recent years and has yielded successful results. However, it does not seem possible to talk about the same achievements in terms of public sector. After the private sector has tried to explain why it needs to strategic management of the public sector, in this regard Turkey has addressed the public in the binding process and structure. Examples of empirical studies conducted in the public sector for the implementation of strategic management approach in the world are given. In the private sector successfully implemented a strategic management approach to study examining the implementation in the public sector in Turkey has tried to expose the flaws detected. In this way, it has been tried to create a compilation work that is supported by studies in the world and includes solution suggestions that facilitates the implementation of strategic management understanding in the public sector.

Ö Z

Stratejik yönetim son yıllarda özellikle özel sektörde uygulanmış ve başarılı sonuçlar vermiştir. Ancak aynı başarılarından kamu kesimi açısından söz etmek mümkün görünmemektedir. Özel sektörden sonra kamu kesiminin stratejik yönetim anlayışına neden ihtiyaç duyduğu açıklanmaya çalışılmış, bu konuda Türkiye’de kamuyu bağlayıcı süreç ve yapılara değinilmiştir. Dünyada kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasına yönelik yapılan görgül çalışmalardan örnekler verilmiştir. Özel sektörde başarıyla uygulanan stratejik yönetim yaklaşımının Türkiye’de kamu kesiminde uygulanmasını inceleyen çalışmalarda tespit edilen aksaklıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle dünyadaki çalışmalarla desteklenmiş ve çözüm önerilerini içeren kamu kesiminde stratejik yönetim anlayışının uygulanmasını kolaylaştırıcı derleme bir eser ortaya konulmaya çalışılmıştır.

¹ Öğr. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde Sosyal Bilimler MYO, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Özel Güvenlik ve Koruma Programı, alidavutalkan@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9463-8683

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünün eksik kaldığını, stratejilerin hayata geçirilmesi ve ulaştığı sonuçların kontrol ve takip edilmesi gerekliliği ihtiyacına yönelik olarak geliştirilmiştir (Eren, 2004: 12). Stratejik planlama ile başlayan sürecin eksiklikleri stratejik yönetim anlayışıyla köklü ve etraflı bir değişim geçirmiştir. Bu değişiklik kapsamı genişletmiş, stratejik planlama sürecinin göz ardı ettiği ya da kapsamına alamadığı hususları da düzenlemiştir. Stratejik yönetimde esas, geçmişteki başarıların tekerrür ettirilmesi değil, yüksek belirsizlik içeren değişken bir çevrede beklenmeyen durumlarla başa çıkabilmek ve çevre problemlerinin üstesinden gelmektir (Güçlü, 2003: 82). Stratejik yönetimin farklılaştığı bir diğer husus özellikle işletmenin dış çevresini ağırlıkla ele alması ve işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak adeta işletmenin mevcut durumunun bir röntgenini çekmesidir.

Klasik yönetim yaklaşımlarının büyük bölümü, geleceğe yönelik uzun vadeli kararlara zaman ayırmak yerine kısa vadeli meselelerin ve aksaklıkların giderilmesine öncelik vermiştir. Sanayi devrimiyle birlikte değişen, gelişen ve daha kurumsal hale gelen yönetim bilimi, geçmişte askeri alanda sıklıkla kullanılan strateji kavramını da kapsamına dâhil etmiştir (Alpkan, 2000: 2). Yönetim biliminde strateji, nihai hedefe erişmeye çalışırken takip edilecek rotayı betimlemektedir (Söyler, 2007: 104). Stratejik yönetim, geleceğe yönelik olarak kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim şekli olarak geleneksel yönetim yaklaşımından farklılığını ortaya koymaktadır (Peker ve Boyraz, 2017: 70). Geleceğe yönelik kararların sağlıklı şekilde verilmesi için işletmenin hem kendi yeteneklerini ve eksikliklerini iyi analiz ederek yeterlilik ve yetersizlikleriyle yüzleşmesi, hem de aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin durumunu anbean takip etmesi gerekmektedir. Bu hususlara ilave olarak işletmenin; faaliyet gösterdiği piyasadaki teknolojik gelişmelere, uluslararası finansal hareketlere, ticaret yaptığı ülkelerdeki ekonomik, siyasi, kültürel değişikliklere de duyarlı olması gerekmektedir. Ölmez ve Önen (2019: 295) stratejik yönetimi, örgütün çevresindeki değişiklikleri esas alarak kendi durumunu tahlil etmesi olarak tanımlarken bu esnada örgütün gelişimi için de imkânlar sağlayan bir faaliyetler silsilesi olarak söz konusu tanımını geliştirmişlerdir.

Strateji geliştirilmesi süreci her ne kadar yukarıda sayılan işletmenin iç koşulları ve dış çevresinin tahlil edilmesiyle başlasa da stratejistlerin aynı koşullar altında bireysel tecrübe ve birikimlerine bağlı olarak, kişisel özellikleri ve ruh durumlarına göre değişik kararlar alabileceği ihtimali de her zaman varlığını sürdürmektedir. Geçmişte, işletmelerdeki planlama birimlerinin işletmenin diğer birimlerinden kopuk, tabiri caizse ayakları yere basmayan, her karar ve planı teorik çerçeve içinde vermek gibi bazı olumsuz yönleri sahip oldukları yaşanmış tecrübelerle anlaşılmıştır. Bütün bu özellikleri dikkate alındığında stratejik yönetimin dinamik bir süreç olduğu görülmektedir.

İdeal olarak kabul edilen stratejik planlama ve yönetimin bütüncül bir yapıda değerlendirildiği bir yaklaşımda, bilhassa veri toplama ve strateji belirleme aşamalarının önemi vurgulanmaktadır (Alpkan, 2000: 14). Strateji belirleme süreci için gerekli bütün veriler büyük bir hassasiyet ve özenle toplanmış olsa bile, strateji belirleyicilerin bilgi, birikim, tecrübe vb. bireysel özellikleri belirlenen stratejide en az toplanan veriler kadar önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple strateji belirlemekle görevli kişilerin çeşitli mesleki geçmişe sahip bireylerden seçilmesinin, farklı bakış açıları ile en doğru stratejiyi seçme sürecinde faydalı olabileceği değerlendirilebilir. Acar (2003:13), subjektif yargılara dayandığı iddiasıyla strateji seçimini etkileyen unsurların hassasiyetle ölçülemediğini belirtmiştir.

Küresel rekabet koşullarında stratejik yönetim, performansı merkeze alan bir yaklaşım sergilemesine rağmen stratejik yönetim süreçlerini aşama aşama hayata geçiren her işletme örgütsel performansının istenen düzeye çıkaramamakta veya devam ettirememektedir. Örgütsel performansı temelinde ise çalışanların kişisel performansları yer almaktadır (Turunç, 2015: 18). Stratejik yönetim, insan kaynaklarını en uygun şekilde değerlendirmeyi, performans ölçümü ve süreçleri sürekli olarak takip ve kontrol etmeyi, mümkün olan en uygun kararları almayı, sürekli iyileşmeyi, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluğu önceleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Usta, 2014a: 52). İşletmelerin küresel pazarlarda rekabet üstünlüğünü yakalamaları ve sürdürmeleri, doğru stratejiler belirlemelerine ve belirlenen stratejiler arasında doğru seçimler yapabilmelerine bağlıdır (Peker ve Boyraz, 2017: 91). İşletmelerin hayatta kalması, pazardaki mevcut rekabet koşullarına uyumlu hareket etmeye ve kâr elde etmeye bağlıdır (Güner, 2005: 76).

Stratejik yönetim, işletmelerin, hedefe odaklanmasına, iç koordinasyonun sağlanmasına, işgücü maliyetinin belirlenmesine, tasarruf sağlanmasına, iş doyumunu ve verimliliğin yükselmesine, yönetimin etkinliğinin artmasına ciddi katkılar sağlamaktadır (Peker ve Boyraz, 2017: 91). Örgütlerin her türlü kaynakları ve amaçları ile çevre koşulları arasındaki dengeyi sağlayan ve güçlü bir vizyon ifadesi oluşturmasına imkân veren stratejik planlama unsurudur. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayanlara göre geleceğe daha hazır oldukları ve hızlı gelişen olaylar karşısında yeni durumlara daha etkin ve hızlı intibak edebildikleri bilinmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 84).

Türkiye’de stratejik yönetim alan yazınının 4 yazar etrafında şekillendiği değerlendirilmektedir. Bu yazarlar; Erol Eren, Ömer Dinçer, Mehmet Barca ve Metin Dağdeviren olarak tespit edilmiştir (Baskıcı, 2019: 64). Geçişte Türkiye’de stratejik yönetim alanında genellikle kuramsal çalışmalar yapılırken, 2000’li yıllardan sonra uygulamalı araştırmalarda bir artış gözlenmiştir (Atakan Duman vd., 2005: 68-69). Çubukcu (2019: 53) da aynı dönemde stratejik yönetim konularında geçmişe kıyasla yazında daha fazla çalışmaya rastlanıldığına değinmiştir.

Çubukcu (2019: 54), stratejik yönetim düşüncesinin tarihsel süreçteki değişimi ve gelişiminin en önemli nedeninin değişen iç ve dış çevre şartları olduğunu öne sürmüştür. Thiétart (1978: 3)

çalışmasında, günümüzden yaklaşık 40 yıl önceki çevreyi, teknolojinin gelişime ve uluslararası rekabetin delişim ve değişimine bağlı olarak çalkantılı, sürprizlere açık ve karmaşık olarak tasvir etmiştir. Bu çalışmadan 42 yıl sonra da bu koşulların değişmediği, aksine mevcut belirsizlik ve öngörülemezliğin artarak devam ettiği söylenebilir. İşte bu çevre koşullarında özel sektör firmalarında başarılı sonuçlar elde eden stratejik yönetim yaklaşımının kamu kesiminde kullanılmasına devam edilmesinin yerinde olacağı değerlendirilmektedir. Usta (2014b: 108) özel sektörün stratejik yönetimde başarı elde etmesinin sebebi olarak, değişim kaynaklı sorunlarla başa çıkabilmek için sürekli olarak yeni arayışlara girmesini göstermektedir. Ancak kamu kesiminin meselleri tespit etmesine rağmen çözüm hususunda yetersiz kaldığına değinmektedir. Özel sektörün kamu kesimine göre stratejik yönetimi daha başarılı uygulamasının nedeninin içsel/dışsal etkenlere ve değişimlere karşı daha süratli ve kolay ayak uydurabilmesi olduğunu iddia etmektedir.

Özel sektörün nihai amacı kâr elde etmekken kamu kurumları kâr elde etmek için değil hizmet üretmek için varlığını sürdürmektedir. Kamu kurumlarında kamu yararı önceliklidir ve kârlılık daha sonra gelmektedir. Bazı durumlarda kârlılık hiç düşünülmediği gibi zarara katlanma bile göze alınabilmektedir (Söyler, 2007: 111). Çağımız dünyasında pek çok ülkede kamu kurumları sundukları mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, hakkaniyeti ve etkinliği öncelikli hedefler olarak belirlemektedir. Bu hedeflere ulaşmak için bilhassa özel sektörde geliştirilen yeni yaklaşımlar kamu kurumlarında tatbik edilmeye çalışılmaktadır. Bunların belki de en önemlisi stratejik yönetim yaklaşımıdır (Güçlü, 2003: 81).

Stratejik yönetim yaklaşımının kamu kesiminde başarılı olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede, özellikle Türkçe yazında 2000'li yıllardan itibaren artan uygulamalı çalışmalar incelenerek farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan önemli görülenlerin tek bir çalışmada toplanması gerekli görülmüştür. Söz konusu bulgular dünyadaki çalışmalara desteklenerek, Türkiye'de kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasını etkileyen faktörler tek bir çalışmada ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma sosyal ya da beşeri bir probleme, bireylerin veya grupların atfettiği anlamları keşfetme ve anlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Araştırma süreci; soruların ve işlem basamaklarının geliştirilmesi, genellikle katılımcıların kendi ortamlarından veri toplanması, özel durumlardan genel temalara ulaşarak tümevarımsal veri analizi yapılması ve araştırmacının verilerin anlamını yorumlama aşamalarını kapsamaktadır (Creswell, 2017: 4).

Nitel araştırmalarda veri toplama araçları çok çeşitli olmakla birlikte veri toplamada yaygın olarak gözlem, görüşme ve doküman incelemesi yöntemleri kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 412). Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak doküman incelemesi kullanılmıştır.

Stratejik yönetim yaklaşımının kamu kesiminde uygulanması üzerine 2000’li yıllardan itibaren Dergi Park veri tabanı ve YÖK Tez Merkezi’nde yer alan, Türkiye’de yapılmış çalışmalar incelenerek, stratejik yönetimin kamu kesiminde uygulanmasını etkileyen unsurlar belirlenmeye ve bir bütün halinde sunulmaya çalışılmıştır. Dünyada stratejik yönetim yaklaşımının kamu kesiminde uygulanabilirliği üzerine yapılan çalışmalardan örnekler bir başlık altında sunulmuş, ancak çalışma Türkiye özelinde şekillenmiştir.

3. KAMU KESİMİNDE STATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ UYGULANABİLİRLİĞİ

Kamu hizmetlerinin kendine has amaçları ve özel sektörden farklı bir hizmet yaklaşımı bulunmaktadır. Kamu kurumları hizmetlerinde kâr amacı gütmeyen ve sosyal meselelerin çözümüne eğilen bir yaklaşım izlemektedir. Bu sebeplerle kamu kurumları stratejik yönetim anlayışına daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Durna ve Eren, 2002: 55).

Kamu kurumlarının, sundukları kamu hizmetlerini etkin ve verimli şekilde topluma ulaştırmaları hem kurum, hem de ülkenin vatandaşları için son derece önemlidir (Usta, 2014a: 31). Etkin hizmet, yüksek kalite, düşük maliyet ve sürat örgütsel başarının ve yüksek performansın temel öğeleridir (Aktan, 1999: 13). Türkiye’de 2006 yılında uygulamaya konulan 5018 sayılı kanun; stratejik planlama, performansa dayalı bütçe tahsisi, iç denetim ve kontrol gibi enstrümanları kullanarak esasen etkin ve hesap verebilir bir stratejik yönetim modeli oluşturmayı hedeflemiştir (Taner, 2015: 29).

Özel sektörde yakıcı bir rekabet ortamı varken kamu kesiminde rekabet ortamı bulunmamaktadır. Bu durum üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorununu beraberinde getirmektedir (Söyler, 2007: 112). Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de kamu kurumlarının yönetimi alanındaki değişim ve dönüşüm çalışmaları kapsamında stratejik yönetim yaklaşımına doğru bir yönelme gözlenmektedir (Taner, 2015: 43). Kamu kurumlarının var olma amaçlarına uygun örgütlenmesi, stratejik yönetim yaklaşımının bir gerekliliğidir (Acar, 2003: 12).

Küreselleşme olgusu, özel sektör için amansız bir rekabet ortamını, kamu kesimi için de etkin ve verimli kamu hizmetinin verilmesini mecburiyet haline getirmiştir. Bu durumun neticesi olarak, stratejik yönetim, hem özel sektörde işletme yönetiminde, hem de kamu yönetiminde çok kullanılan yaklaşımlardan biri olmuştur (Söyler, 2007: 105). Özel sektör, sunulan mal ve hizmetin maliyetinin müşteriler tarafından karşılanması esasına dayanırken kamu kurumlarının mal ve hizmetlerinden istifade

edenler için aynı şeyi söylemek mümkün görünmemektedir. Stratejik kararlar alınırken özel sektörde müşterilerin istekleri en kısa zamanda yerine getirilmeye çalışılırken ve müşteri her zaman haklı konumdayken, kamu kurumlarının sunduğu kamu hizmetleri vergilerle karşılanmaktadır. Bu hizmetlerin kalitesini yükseltmek için her zaman vergileri artırmak mümkün olmayabilir (Söyler, 2007: 112).

Stratejik yönetim sürecinde örgüt kültürünün hesaba katılması başarının sağlanması için vazgeçilmezdir (Eşki, 2009: 171). Kamu kurumları ve bu kurumların personeli toplumsal ve politik etkilere son derece açıktır. Bu durum kamu personelinin şikâyet edilme, hukuki ve mali sorumluluktan kaçınma, görev yerini ve görevdeki konumunu muhafaza etme gibi hususları kurumun hizmet görevinden önde tutmasına sebep olmaktadır (Güner, 2005: 76).

Türengül (2007: 71), stratejik yönetimin günlük ya da kısa vadeli olmadığını, örgütün uzun vadede planlama, misyon ve vizyon belirleme, iç ve dış çevresini analiz etme, birikim ve sayısal değerlerle geçmişten geleceği görebilme kabiliyeti olduğunu belirtmiştir. Ancak kamu kurumları genellikle işletmecilik ilkelerine göre planlama yapılarak ve azami verim elde edilecek şekilde oluşturulmamakta aksine genellikle politik kararlarla kurulmaktadır. Bu kurumlarla ilgili mali ve insan kaynağının dağılımında politik niyetler etkili olmaktadır. Bunların neticesinde kamu kurumlarında rasyonel ve azami hizmet ve verim sağlayacak örgütlenme çoğunlukla görülmemektedir. Kamu kurumları için en açık başarı ölçütü hizmet miktarı olarak göze çarpmaktadır (Güner, 2005: 76).

Büyük çaplı işletmeler ve kamu kurumlarının biçimsel prosedür, biçimsel eğitim, biçimsel analiz ve çok miktarda rakamdan oluşan genel yapısına en uygun stratejik yönetim yaklaşımının Planlama Okulu olduğu söylenebilir (Sarvan vd., 2003: 77). Yoğun rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak için kamu kurumu yöneticilerinin istifade edebileceği araçlar arasında en temel ve kritik olanı stratejik yönetimidir (Durna ve Eren, 2002: 74).

4. KAMU KESİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ UYGULANMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Güner (2005: 77), kamu kesiminde katılımcılık, vatandaş merkezli yönetim yaklaşımı, açıklık ve hesap verebilirlik gibi stratejik yönetimde yer alan uygulamaların gerçekleşmesindeki engelleri aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- a. Kamu yönetiminin merkeziyetçi yapısı, planlama ve kaynak kullanımında hiyerarşik kademedeki alt kademedeki personel yetki devrinde yapısal zorluklar ortaya çıkarmaktadır.
- b. Statükonun ağırlığı, değişim ve yeniliklerin bir tehdit olarak algılanabilmesini ve böylece kamuda egemen olan bürokratik kültürün varlığına engel olarak değerlendirilmektedir.

c. Kamu kaynaklarından azami payı almayı ve devleti kapsayıcı olarak görmeyi alışkanlık haline getirmiş vatandaşlık kültürü, katılım ve sorumluluğu paylaşmak istememektedir.

d. Ulus devlet ve güvenlik gibi ulusal politikalar ülkenin ortak müştereklerde birleşmesini zorunlu kıldığından tercihlerin ulus ve devletin varlığının idamesinden yana kullanılması gerekmektedir.

Yukarıda sayılan hususlara ek olarak Çetin vd. (2018: 577), kamu kurumlarının hedef, müşteri ve amaçlarının net olarak tanımlanmasının güç olduğuna, özellikle politik etkilere açık konumdaki kamu kurumlarının örgütsel çıktılarının ölçümünün zorluğuna ve bu tip örgütlerdeki performans ölçüm sonuçlarının geçerli ve güvenilir olamayabileceğine vurgu yapmıştır. Söyler (2007: 113) kamu kurumlarında stratejik yönetimin uygulanamamasını; kamu hizmetlerinin ekonomik kazanç sağlamamasına rağmen kamu yararı gözetilerek sürdürülüyor oluşuna, aşırı merkeziyetçi bir yapının bulunmasına, stratejik karar alma süreçlerinin bürokratik gelenekler sebebiyle uzun sürmesine, performans değerlendirme yöntemlerinin tam anlamıyla uygulanamamasına bağlamaktadır. Açıkgöz (2019: 64), Türk kamu yönetiminin bürokratik özelliklerinin stratejik yönetim anlayışının uygulanmasına engel teşkil eden bir güçlük olduğuna değinmiştir.

Sakin (2018: 88-93) stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanmasında karşılaşılan sorunları; hukuksal, yapısal ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında sınıflandırmıştır. Hukuksal sorunlar; amaçların muğlaklığı, çakışan amaçların varlığı, istihdam güvencesi, cari yıl bazlı bütçeleme olarak sıralanmıştır. Yapısal sorunlar; merkeziyetçi devlet yapısı, koordinasyon eksiklikleri, üst yönetimin değişkenliği ve siyasi kararlardır. Son olarak yönetsel sorunlar başlığı altında üst yönetim desteğinin olmaması/eksikliği ve paydaş katılımındaki sınırlılıklar yer almaktadır. Türkiye’de; hâkim bürokratik kültür, kısa vadeli düşünme ve planlama, değişime mukavemet, karmaşık mevzuat, katı hiyerarşik yapı, iş tanımlamalarındaki muğlaklık, müşterek çalışma alışkanlık ve kapasitesinin az olması, bilgi saklama/kıskanma gibi nedenler stratejik yönetimin uygulanmasını güç hale getirmektedir (Genç, 2009: 7). Açıkgöz (2019: 64) yapısal sorunlar olarak siyasal yapı, stratejik amaçların muğlaklığı, koordinasyon aksaklıkları, parçalı yapı ve insan kaynağı niteliğiyle ilgili yetersizliklere dikkat çekmiştir. Canbay (2008: 67) kamudaki hiyerarşik basamakların çokluğunun, stratejik planların alt kademelere ulaşmasını engellediğine değinmiştir.

Barca (2016: 64), kamu kurumlarında stratejik yönetim denildiğinde sadece stratejik planlamasının anlaşılmasında gerektiğini, üst politika belgelerinin daha sade olması gerektiğini, bütçeleme işlemlerinin stratejik planlarla uyumlu şekilde yapılması gerektiğini, özellik arz eden alanlarda stratejik planlamada danışmanlık hizmeti alınabileceğini ve gelişen durumlara göre stratejik planlamada güncelleme eksikliklerinin giderilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çetin (2018: 74) bütçeleme ve stratejik planlama süreçlerinin münavebeli yürütülmesi gerektiğine değinmiştir.

Kamu kurumlarındaki kurumsal ve yapısal problemler, stratejik yönetim yaklaşımı konusunda farkındalığın yetersiz kalması, iç kontrol ve denetim sistemlerindeki aksaklıklar gibi faktörler, kamuda stratejik yönetim anlayışının tam yerleşememesine ve buna bağlı olarak bütçeleme konusunda sağlıklı bir dağılım yapılamamasına neden olmuştur (Taner, 2015: 29). Faaliyetler devam ederken belirli aralıklarla kontrol ve değerlendirme yapılarak elde edilen geri beslemelere ve yaşanan değişimlere göre strateji güncellemesi yapılmalıdır (Aktaş, 2015: 18). Ancak bu değişim esnek bir örgüt yapısı ve stratejik bilincin olduğu bir insan kaynağı ile mümkün olabilecektir. Coşkun ve Gündüz (2020: 297), Türkiye’de kamu kesiminde stratejik planların uygulanmasında başarısızlık yaşanması durumunda yaptırım ve sorumlulukların belirsizliğinin 2018 yılına kadar sürdüğüne dikkat çekmiştir.

Ertan (2010: 76), Türkiye gibi köklü devlet geleneği, bürokrasi kültürü ve kurumsal hafızaya sahip bir ülkenin kamu yönetimi alanında süregelen kronik nitelikli bürokratik hastalıkların terk edilmesi ve her koşulda sürdürülebilir yönetim anlayışının kazanılması için stratejik yönetim anlayışıyla zengin devlet yönetimi kültürünün bütünleştirilmesinin önemine dikkati çekmiştir. Sakin (2018: 94) ise Türkiye’de stratejik yönetimin kamu kurumlarında bir bütün olarak uygulanmasından ziyade kurumların ihtiyaç ve eksikliklerine yönelik bazı stratejik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Ancak bu görüş Türkiye gibi oldukça güçlü bir merkezi yapıya sahip ülkelerde uygulanabilir olmaktan uzaktır.

Türkiye’de kamu kurumları için stratejik planlama, özellikle 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanununun uygulamaya konulmasıyla oldukça önemli bir konuma gelmiştir (Biçer, 2018: 412). Ancak Biçer (2018: 424), kamu sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik yönetime bakışlarıyla ilgili yaptığı çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının stratejik yönetim eğitimi almadığını ve üçte birinin stratejik yönetim araçlarına tam hâkim olmadığını tespit etmiştir.

Türkiye’de stratejik planlama, kamu kurumlarının yönetim yeteneklerini yükseltme, vizyon ve misyona dayalı olarak faaliyetleri sürdürme, halihazırdaki durumu tahlil ederek uzun vadeli düşünmeyi sağlama, katılım ve yönetişim boyutlarıyla eski planlama anlayışına yeni bir derinlik kazandırmıştır (Genç, 2009: 6). Kamu kurumları, stratejik yönetim anlayışının kurumları yönlendirdiği yönetim aşamalarını kendi bünyelerinde uygulama yeteneği gösterdiği ölçüde stratejik yönetim etkin şekilde uygulanabilecek ve stratejik yönetimden beklenen hususlar gerçekleşmiş olacaktır. Hazırlanan stratejik planların mükemmel olması, uygulayıcıların zihinsel kabullerinde, içselleştirme ve istekliliklerinde yer bulamazsa anlamsız hale gelecektir (Kırılmaz, 2013: 177).

Kamu kesiminde uygulanan yönetim anlayışının işletme yönetim teknikleriyle paralel hale getirilmesinde, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli şekilde sunulması maksadıyla gösterilen gayretlerde, stratejik yönetim anlayışının belirleyici olduğu değerlendirilmektedir (Bilgiç, 2013: 74). Usta (2014a: 51), kamu kurumlarının, hizmet sunma ve kamu yönetimi fonksiyonlarını sürekli

iyileştirmek zorunda olduğunu vurgulamıştır. Bu iyileştirme de çevrenin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verilebilen nispette gerçekleşecektir. Bunun gerçekleşebilmesi ise iç ve dış çevrenin analizi ve çağın gereklerine uyum sağlayarak yani stratejik yönetim anlayışını benimseyerek gerçekleştirilebilecektir.

Çetin (2018: 71), önceleri özel sektörde uygulanan stratejik planlamanın bilhassa 1980'li yılların sonlarından itibaren kamu kurumlarının da özel sektör benzeri koşullarda çalıştırılması düşüncesinin bir sonucu olarak benimsenmeye başladığına vurgu yapmıştır. Ancak kamu kurumlarının insan kaynakları politikası, söz konusu kurumun üretim (mal veya hizmet) verimliliğinden bağımsız olarak şekillenmektedir (Güner, 2005: 76). Kamu kurumlarının özel sektöre oranla çalıştırdığı personeline yüksek maaş ve iş güvenliği imkânları sağlaması sebebiyle motivasyonun artması ve bireysel ve örgütsel çıktılarının yükselmesi olanağı özel sektöre oranla daha yüksek bir ihtimal olarak görülmektedir (Demirtaş, 2013: 216). Kamu kesiminde performans dayalı değerlendirmelerin yapılabilmesi için öncelikle kamu kurumlarının performans değerlendirmeye uygun bir örgütlenme yapısına sahip olması gerekmektedir. Kamu kesimi ve özel sektörde kültürel ve politik nedenlerden ötürü performans ölçümü farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Performans ölçümü ve performans esaslı değerlendirmenin hem bireysel hem de kurumsal (kamu ve özel sektör dâhil) verimliliğe sağladığı katkı pek çok mecerada kabul görmektedir. Performans değerlendirmesi nihai bir amaç değil, yönetimin emrinde bir araçtır (Çetin vd., 2018: 576-577). Ancak kamu kesiminde performans değerlendirmesi pek çok açıdan zorlu bir süreçtir ve özel sektördeki şekliyle kamu kesiminde uygulanması neredeyse olanaksızdır. Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016: 181), Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlamayı engelleyen hususlar olarak sahiplenme ve katılım problemlerine vurgu yapmıştır.

5. DÜNYADA KAMU KESİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASINA YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Rosenberg Hansen and Ferlie (2016: 15), İngiltere ve Danimarka'da kamuya ait sağlık ve eğitim kurumlarında yaptıkları araştırmada, kamuda stratejik yönetim uygulanmasıyla ilgili olarak üç faktörün önemini belirlemişlerdir. Bu üç faktör; yönetim özerkliğinin yüksekliği, performans temelli bütçelemenin uygulanma oranının yüksekliği ve pazara benzer koşulların kamu kurumlarında bulunma oranının yüksekliğidir. Lane and Wallis (2009-119) stratejik yönetim yaklaşımının, bilgi teknolojilerini yoğun kullanan ve yeni yatay örgütlenmeye sahip kamu kurumlarında (sınırsız öğrenme organizasyonlarında) daha başarılı sonuçlar alabileceğini öne sürmüştür. Ancak Türkiye'de siyasi iktidarın değişimiyle birlikte, evvelce belirlenen hedeflerde veya bu hedeflere ulaşmak için izlenecek

yollarda değişim neredeyse kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu da stratejik yönetimin bir süreç olduğu göz önüne alındığında bu sürecin akamete uğramasına neden olmaktadır.

Joldersma and Winter (2002: 97), görev organizasyonları ve pazar organizasyonlarının bütünleşik halini hibrit organizasyonlar olarak tanımlamıştır. Kamu kurumlarını ise daha fazla hibrit özellik gösteren organizasyonlar olarak sınıflandırmıştır. Kamu kurumlarında stratejik yönetimin, maliyet etkin ve özel sektör koşullarına benzerlik sağlamak gibi basit gereklilikleri sağlamak amacıyla tercih edildiğine değinmişlerdir.

Höglund vd. (2018: 844), kamu kurumlarında üç özel eğilimin stratejik yönetim konusundaki farkındalığı artırdığını tespit etmiştir. Bunlar; uzun ve kısa vade, birimler ve bütün, tepkisellik (reaktiflik) ve proaktifliktir. Bu eğilimlerin, kamu kurumlarının strateji belirlemeye uygunluk ve engelleyici durumları gösterdiğine değinmişlerdir. Eden and Huxham (1988: 889), stratejik plan belirlemek için çalışanların yaşadıkları sorunlara değinirken, stratejik planlama faaliyetlerinin yönetim faaliyetleri üzerindeki etkisinin az olduğuna vurgu yapmıştır. Namazov (2017: 54), Azerbaycan Merkez Bankası üzerine yaptığı araştırmasında bankanın 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planının başarıyla hayata geçirildiğini tespit etmiştir.

Weinberg and Lewis (2009: 266), müze ve ören yerleri gibi kamu idaresindeki kültür varlıklarının yöneticileri, kaynakları ve kendilerine verilen yetkileri toplumsal değerlerin yükselmeye olanak tanıyan kamu kurumlarının strateji geliştirmesine katkı sağlayabileceklerini ve bu süreçte özel sektörden de çok şey öğrenebileceklerini belirtmişlerdir.

Storchevoi (2015: 17-18), stratejik yönetimin uygulamalı bir disiplin olabilmesi için, her kurumun kendi ihtiyaçlarına göre şekillenen, tabiri caizse “ev yapımı” yaklaşımlardan uzak durulmasını önermiştir. Bunun yerine, yerleşik ve kabul görmüş teoriye ihtiyaç halinde eklenti önerileri yapılmak suretiyle uygulama araçlarının değişimine odaklanarak, kurum büyüklüğü ve yapısına uygun analiz ve karar verme süreçlerinin belirlenmesinin önemine vurgu yapmıştır. Bu sebeptendir ki diğer kurumlarda uygulanan stratejik yönetim uygulamalarının harfiyen alınarak kullanılması büyük oranda başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Rosenberg Hansen and Ferlie (2016: 15), kamu kurumlarının faaliyet alanlarına yönelik farklı stratejik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinin verimliliği artıracaklarını öngörmüştür. Poister (2010: 254), stratejik yönetimi benimseyen organizasyonların liderleri için, geleceğe yönelik başarı amaçlı vizyon belirlemeden ve bu vizyonun takip edilmesinden çok üst yönetim tarafından yeni benimsenen stratejinin/yönetim performansının etkin şekilde uygulanmasına çalışanların bağlılığının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Türkiye’de kamu kurumu ya da özel sektörde her örgüt AB’nin siyasi, ekonomik, sosyal vb. politikalarından dolayı veya dolaysız olarak etkilenmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarında da kapsamlı bir değişim ve yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılanmada kamu kurumları şeffaf, katılımcılığı öne alan, hesap verebilir, etkin, toplumun isteklerine karşı duyarlı, hedef ve öncelikleri belirlenmiş, iç ve dış çevre analizini öncelikle ele alan ve uzun vadeli bir yaklaşım gerektiren stratejik yönetim yaklaşımı benimsenmiştir (Yenipınar vd., 2015: 9-10). Kamu kesimi veya özel sektör ayrımı olmaksızın, bir işletmenin tepe yöneticisinden en küçük biriminin yöneticisine kadar planlama yapılması bir zorunluluktur. İşletmeler için stratejik yönetim amaçlarda, politikalarda programlarda ve diğer tüm alanlarda hesaba katılması gereken en önemli faktördür. Çünkü verimli ve etkili yönetim ancak bu şekilde sağlanabilir (Acar, 2003: 12). Aytepe (2008: 87), stratejik yönetimin kamu kesiminde başarıyla uygulanması için gerekli iki hususun, Türk Kamu Yönetiminin mevcut katı ve esnek olmayan yapısının değiştirilmesi ve kamu personeline stratejik yönetim anlayışının anlatılarak benimsemelerinin sağlanması olduğuna değinmiştir.

Modern dünyada pek çok ülkede kamu kurumları ürettikleri mal ve hizmette kalite, verimlilik, etkinlik, etkililik ve hakkaniyeti öncelikle amaçlar hale gelmiştir. Bunu sağlamak için de yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bilhassa özel sektörde geliştirilen ve faydası kanıtlanmış bazı yöntemler kamu kurumlarınca kendilerine uyarlanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi stratejik yönetim anlayışıdır. Bu anlayışla kamu kurumlarında uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması hedeflenmektedir (Güçlü, 2003: 81). Küreselleşen dünyada vatandaşların devletten ve dolayısıyla kamu kurumlarından beklentileri çoğalmakta ve çeşitlenmektedir. Bu koşullarda kamu hizmetlerinin esnek, hızlı ve etkin hale gelmesi bir zorunluluktur. Bu sebeple kamu kesimi çağın gerektirdiği değişimleri ve yenilikleri izlemek, hayata geçirmek ve vatandaşların beklentilerine cevap verebilmek için stratejik yönetim anlayışını benimsemek durumundadır (Durna ve Eren, 2002: 74).

Günümüz stratejik yönetim yaklaşımları bilgi unsuruna odaklanmış durumdadır. Değişen iç ve dış çevre şartlarına bağlı olarak rakiplerinden daha hızlı öğrenen ve öğrendiklerini uygulayabilen işletme ve kurumlar rekabette avantajlı bir konum elde edeceklerdir (Çubukcu, 2019: 53). Bu kapsamda bilgiye erişim kamu kesiminin vatandaşlara sunabileceği hizmetlerin başında gelmektedir. Türkiye’de E-Devlet, Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS), Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP) gibi uygulamalar hizmet kalitesini artırmış ve bilgiye erişimi hızlandırmıştır.

Sobacı (2008: 118) stratejik yönetimin kamu kesiminde uygulanmasında kamu kurumlarının örgütsel özellikleri, bürokratik kültür, kamu yönetimine ve kamunun sunduğu kamusal hizmetlere bakış açısında köklü bir zihniyet değişimi gerektirdiğine değinmiştir. Uludoğan (2019: 72) araştırmasında,

kamu kesimindeki stratejik planların, kamudaki üst belgelerle ilişkili ve uyumlu hazırlanması gerektiğini ancak uygulamada bu uyumun yeterince sağlanamadığını belirtmiştir. Ayrıca bu uyum eksikliğinin kurumsal düzeyde çekişme ve karışıklığa neden olabildiğine vurgu yapmıştır.

Türkiye’de de özellikle kamu kesiminde belirlenen stratejik planlara çalışanların bir bölümünün aşına olmadığı, bazı çalışanların bu stratejik planlardan haberi dahi olmadığı görülmektedir. Ülgen ve Mirze (2014: 34) tarafından, modern görüş açısıyla stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olarak gösterilen stratejik bilinç oluşumu bu durumda akamete uğramakta ve başarı ihtimali azalmaktadır. Stratejik yönetim uzun vadeli faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir yönetim sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2014: 28). Bu özelliği sebebiyle stratejik planların ve yönetim kademesinin kopukluğu kabul edilemez bir durumdur.

Önen ve Kurnaz (2017: 66), kamu kesiminde yaşanan sorunların azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması amacıyla Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla başlayan süreçte kamu yönetimi alanında etkinlik, açıklık, verimlilik, hesap verebilirlik ve katılımcılık yeni değer ve ilkelerin daha çok önemsendiğine vurgu yapmıştır. Aracı (2018: 83), Yeni Kamu Yönetimi gibi merkez ülkelerden Türkiye gibi çevre ülkelere aktarılan yeni yaklaşımların, aktarıldığı ülke koşullarına bağlı olarak yayılım gösterip kurumsallaştığına, yeni yaklaşımların gelişiminin ve önceliklerinin aktarıldığı ülkenin özelliklerine bağlı değişiklik gösterdiğine değinmiştir.

Türkiye’de kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının uygulanmasını engelleyen hususlara yukarıda değinilmiştir. Bu hususlardan en önemlilerinin; aşırı merkezi yapı, politik etkiler, kamu personelinin stratejik bilince sahip olmaması, özellikli konularda profesyonel danışmanlık hizmeti alınmaması, stratejik planlamanın kâğıt üzerinde kalması ve bu planların farklı nedenlerle (kaynak eksikliği, siyasi çekişmeler, merkezi yönetimin yeterli bilgi sahibi olmaması vb.) hayat geçirilmesinde yaşanan aksaklıklar olduğu söylenebilir.

Bu aksaklıklardan hareketle, 2018 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının kurulmasının, stratejik planlamayı da kapsayan stratejik yönetim sürecinin kamu kurumlarında daha etkin ve verimli yürütülmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. İlerleyen dönemde Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı faaliyetlerinin kamuda stratejik yönetimin uygulanmasına sağladığı katkıları belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Açıkgöz, O. (2019). *Değişen Yönetim Anlayışında Türkiye’de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Etkinliği: Bir Bakanlık Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C.C. (1999). Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanması. *Türk İdare Dergisi*, Aralık 1999 (425), 1-14.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-19.
- Alpkan, L. (2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 1-19.
- Aracı, Ö. (2018). Farklılıkların Birlikteliği: Stratejik Hedeflerde Yeni Kamu Yönetiminin İzleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018(58), 83-96.
- Atakan Duman Ş., Kalemci, R.A. ve Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirmeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Aytepe, T. (2008). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Barca, M. (5 Kasım 2016). *Kamu İşletmelerinde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Çalıştayı Raporu*. Afyon.
- Baskıcı, Ç. (2019). Stratejik Yönetim Alanındaki Atıf İlişkilerinin Ağ Analizi İle Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 51-68.
- Biçer, E.B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 405-427.
- Bilgiç, A. (2013). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi. *Denetişim Dergisi*, 2013(11), 69-75.
- Canbay, Ş.K. (2008). *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Coşkun, S. ve Gündüz, O. (2020). Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 277-301.
- Creswell, J.W. (2017). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (Çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap. (Eserin Orijinali 2012’de yayımlandı).
- Çetin, O.M. (2018). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, S., Turan, E. ve Çeven, S. (2018). Kamu Örgütlerinde Performans Ölçüm Yöntemleri Olarak Etkililik, Etkinlik ve Verimlilik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Aralık 2018 (487), 553-582.
- Çubukcu, M. (2019). Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 35-57.

- 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.
- Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim: SWOT Analizi ile Durum Değerlendirmesi. *Neşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 207-238.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 5-75.
- Eden, C. and Huxham, C. (1988). Action-Oriented Strategic Management. *Journal of the Operational Research Society*, 39(10), 889-899.
- Eren, E. (2004). Temel Kavramlarla İlgili Açıklamalar Stratejinin Önemi ve Sınırları. N. Timur (Editör). *Stratejik Yönetim*. Birinci Baskı. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 1-20.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009(24), 165-172.
- Genç, F.N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009(23), 1-8.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, Mart 2005 (446), 61-78.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Höglund, L., Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M. and Svärdesten, S. (2018). Strategic Management in Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822-849.
- Joldersma, C. and Winter, V. (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review*, 4(1), 83-99.
- Kırılmaz, M. (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. *Türk İdare Dergisi*, Aralık 2013 (477), 145-180.
- Lane, J.-E. and Wallis, J. (2009). Strategic Management and Public Leadership. *Public Management Review*, 11(1), 101-120.
- Namazov, N. (2017). Azerbaycan'da Stratejik Yönetim Uygulamaları: Merkez Bankası Örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 47-55.
- Ölmez, M. ve Önen, S.M. (2019). Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 294-313.
- Önen, M. ve Kurnaz, S. (2017). Kamu Yönetimi Reformlarında Yeni Perspektifler ve Arayışlar. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 51-69.
- Özen, Ş. (2020). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Editörler). *Örgüt Kuramları*. Dördüncü Baskı. Ankara. İmge Kitabevi, ss. 237-330.

- Peker, A.E. ve Boyraz, A. (2017). Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 67-92.
- Poister, T.H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1), 246-254.
- Rosenberg Hansen, J. and Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
- Sakin, U. (2018). Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye’de Yaşanan On Sorun. *Strategic Public Management Journal*, 4(7), 83-97.
- Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B. ve Tarcan İçigen, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 73-122.
- Sobacı, Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 102-120.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran 2007(152), 103-115.
- Storchevoi, M.A. (2015). The Theory of the Firm and Strategic Management. *Problems of Economic Transition*, 57(9), 1-19.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık 2015 (99), 29-46.
- Thiéart, R.-A. (1978). Introduction: New Challenges for Strategic Management. *International Studies of Management & Organization*, 8(4), 3-6.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik Yönetim Örgütsel Performans İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.
- Türengül, M. (2007). Stratejik Yönetim ve Kriz Dönemlerinde Önemi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2007(14), 65-72.
- Uludoğan, S.C. (2019). *Kamuda Stratejik Planların Üst Plan Belgeleriyle Uyum Sorunu ve Karar Destek Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Usta, A. (2014a). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 1(2), 31-53.
- Usta, A. (2014b). Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Potansiyel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Verimlilik Dergisi*, 2014(4), 83-117.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Weinberg, M.L. and Lewis, M.S. (2009). The Public Value Approach to Strategic Management. *Museum Management and Curatorship*, 24(3), 253-269.
- Yenipınar, Ş., Göksoy, S. ve Bal Kusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-24.
- Yıldırım, H. ve Tahtaloğlu, H. (2016). Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 181-196.

Etik Beyanı : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazar beyan eder. Aksi durumun tespiti halinde Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

Yazar Katkıları : Çalışma tek yazar tarafından hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Teşekkür : Çalışmaya katkı sağlayan hakemlere teşekkür ederim.

Ethics Statement : The author declares that ethical rules were followed in all preparation processes of this study. In case of detection of the opposite situation, Nigde Ömer Halisdemir University Journal of Graduate School of Social Sciences has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

Author Contributions : The study was prepared by a single author.

Conflict of Interest. : There is no conflict of interest between the authors.

Acknowledgement. : I would like to express my gratitude to the referees.
