Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Business & Economics Journal
2016 Volume:S2 165-176
Published Online October 2016 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-61

QUALITATIVE EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING PROCESS AT KOSGEB

Ufuk Orhan, Oğuzhan Er

Mersin University, Mersin, Turkey

E-mail: ikizufuk@gmail.com, oguzzz_er@hotmail.com

Copyright © 2016 Ufuk Orhan, Oğuzhan Er. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Strategic planning can be defined as long-term plans made to achieve the objectives and missions of an organization and is considered as a way to improve management capacity with a flexible and participatory sense of management in the West. However, in developing countries like Turkey, it is possible to say that this process is regarded as a legal liability. The purpose of this study is to reveal perceptions towards strategic planning process, and the problems encountered in this process within Small and Medium Enterprises Development Organization of the Republic of Turkey (Kosgeb). The sample of the study includes eleven people working within Kosgeb in Ankara, two being senior managers. Semi-structured interview form was used in the study. The data were analyzed through descriptive analysis, which is a qualitative research method. The scale of the study consists of seven dimensions and thirty questions regarding strategic planning process. To sum up, it can be said that strategic planning process within Kosgeb is shaped by public culture; a lot of positive and negative results stem from this culture.

Keywords: : Strategic Planning Process, Qualitative Research Method, Kosgeb.

JEL:

Kosgeb'de Stratejik Planlama Sürecinin Nitel Olarak Değerlendirilmesi

ÖZET

Stratejik planlama, bir örgütün amaç ve misyonlarında belirtilen durumlara ulaşmak için yapılan uzun süreli planlar olarak tanımlanabilir ve Batıda, esnek ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile yönetme kapasitesini artırmanın yolu olarak görülmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu sürecin, yasal bir yükümlülük olarak görüldüğü söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, Kosgeb'de stratejik planlama sürecinin algılanma biçimlerini ve karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemi, Ankara'daki Kosgeb - Küçük ve Orta Ölçekteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı bünyesinde çalışan (ikisi üst düzey yönetici olmak üzere) on bir kişidir. Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır ve elde edilen veriler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan betimsel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın ölçeğinde, stratejik planlama sürecine ilişkin yedi boyut ve otuz soru yer almaktadır. Sonuç olarak, Kosgeb'de stratejik planlama sürecinin; kamu kültürünün etkisiyle şekillendiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama Süreci, Nitel Araştırma Yöntemi, Kosgeb.

1. GİRİŞ

Stratejik planlama konusu Yönetim ve Organizasyon alanında, hakkında çokça yazılan ama genelde benzer yönlerine dikkat çekilen konular arasında yer almaktadır. Yayınlarda yer alan bu benzer yön ekseriyetle, sürecin yazılı metinlerdeki eksikliğini işaret etmektedir. Özellikle kamu kurumlarında belge bazında herkesin "yapıyorum" dediği fakat uygulamalara göz atıldığında, etkinlikten ve süreç odaklı olmaktan uzak kalınan bu süreç, ruhu itibarı ile anlaşıldığına inanılan bir konu değildir. Aslında katılımcılık ve esneklik yönleri ile organik yapıya sahip olan ama misyon, vizyon bildirgeleri ile bütçe sorumluluklarının yazılı metinlerde yer almasından ibaret sanılan süreç, Türk kültürünün sonuç odaklı yapısına, kamu sektörünün hiyerarşiyi, katı bürokratik yapıyı ve güç odaklı olmayı seven karakterinin de eklenmesi ile, katalog bilgilerine dayalı olan bir mekanik yapıya dönüşmektedir. Çalışmanın amacı, klasik kamu yapısından uzak olduğuna inanılan Kosgeb'in stratejik planlama sürecini hangi etkinlik düzeyinde uyguladığının ve karşılaştığı sorunların neler olduğunun ortaya konulması olarak kurgulanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın temelini "kimler, nelerden sorumludur" veya "planda vizyon ve misyon yer almakta mıdır" gibi sonuç odaklı sorular yerine "nasıl yapılmaktadır" veya "hangi aşamalarda, neden sorun yaşanmaktadır" gibi süreç odaklı sorular oluşturmaktadır. Çalışma, süreçte etkinliğin esas olması ve etkinliğin uygulama ile ölçülebilmesi gerçeklerinden cesaret alınarak yürütülmüştür. Çalışmanın amacına ulaşması, sürecin kamu kültürü etkisi ile hangi sorunlara yol açtığını anlamamıza yardımcı olması sonucunu doğuracaktır. Beklenen sonuç, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi Kosgeb'de de sürecin katalog bilgilerinden ibaret ve etkinlikten uzak bir yapıya sahip olduğudur. Bunun önemli nedenlerinden birinin, Türkiye'de klasik kamu anlayışının sonuç odaklı olması olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın anlamlı sonuçların elde edilmesi, yazına katkı sağlayacak bilgilere ulaşmamızı sağlayacaktır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Stratejik planlama kavramının kabul görmüş ortak bir tanımı mevcut değildir (Percoco, 2016: 140) ancak süreç genel olarak, üretim ve uygulamaya yönelik kararların alındığısistematik gayret ve eylemler (Eren vd., 2014: 123) olarak bilinmektedir. Kökeni 2. Dünya savaşından sonraki döneme dayanan süreç, uzun dönemli planların istatistikî tahminlere dayandığı dönemin sonrasında (özellikle 1960'larda) Ansoffile, hem analitik boyut kazanmıştır hem de amaçların ve amaçlara uygun stratejilerin belirlenmesi ile daha dinamik yapıya bürünmüştür (Ülgen ve Mirze, 2007: 37). Stratejik planlama sürecinin katılımcı ve esnek bir yapıya sahip olması (Sağlam, 2012: 89), bu dinamizmin doğal bir sonucudur.

Stratejik planlama kamu kurumları için, "kurumun amaçlarını, hedeflerini ve yöntemlerini belirleyerek bulunduğu nokta ile arzu ettiği nokta arasındaki yolu ortaya koyduğu uzun süreli ve geleceğe dönük bir paradigma" olarak tanımlanmıştır (Maliye Bakanlığı, SGB, 2006: 10) ve kamu sektörünün bu süreç ile tanışması 2001 yılına tekabül etmiştir (Yılmaz, 2002: 77; Yörük ve Bozok, 2015: 2). Paradigma olarak tanımlanan bu süreç 2005 yılından itibaren özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu sektöründe yasal yükümlülük haline gelmiştir (Narcı Arıbaş, 2013: 85). Çünkü kanuna esas oluşturan konular arasında sadece, sürecin hazırlanması, bütçelenmesi, kaynakların etkin ve ekonomik kullanılması, şeffaflığı ve hesap verebilirliği yer almaktadır (Sağlam, 2012: 94). Aynı yılda yayımlanan 5436 sayılı kanun ile tüm kamu kurumlarında strateji geliştirme birimi kurulmuştur ve bu birimler 2006 yılında yayımlanan bir yönetmelik ile çalışmaların koordinasyonundan sorumlu tutulmuştur (DPT,

2006: 3). Bu yönetmelik ile kurumların ilk stratejik planlarını 2009 yılına kadar yapmaları, bunu yaparken de yönetmeliğe ve 5018 sayılı kanuna uymaları konusunda zorunluluk getirilmiştir (Altan vd., 2013: 114).

Sürecin aşamaları; katılım, yetkilerin belirlenmesi, misyon ve değerlerin belirlenmesi ve gelişimi, dış ve iç çevre analizi, sorunların belirlenmesi, stratejik gelişim ve örgütün geleceğinin tasvir edilmesinden (Bryson, 1988: 74-77) oluşmaktadır ve neredeyse tüm yayınlarda sürecin aşağı yukarı bu sekiz aşamadan ibaret olduğu bilinmektedir. Ancak özellikle Türkçe yayınlarda genel olarak ölçülen, kurumlarda bu sürecin mevcut olup olmadığıdır. Asıl sorun ise sürecin ne denli etkin uygulandığının ortaya konulmamasıdır ve maalesef stratejik planlama süreci, kamu kurumlarında katalog bilgilerinden ibaret olmaktan kurtulamamıştır. Kamu kurumlarında sürecin etkin biçimde sürdürülememesinin nedenlerinden birinin yukarıda belirtildiği üzere, "süreci yasalardan ibaret saymak" olduğunu bilmek gerekmektedir. Yasal işleyiş haricinde kamu kurumlarında sürecin hangi sorunlarla gündeme geldiğine ilişkin çalışmalar mevcuttur. Örneğin yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecine ilişkin yapılan çalışmalarda sorunların ekseriyetle, mali ve izleme/değerlendirme (Kerman vd., 2012: 99; Altan vd., 2013: 128) aşamalarında yaşandığı yönünde değerlendirmeler mevcuttur. Yine özellikle misyon ve vizyon kavramlarına vurgu yapılarak sürecin içeriğinin kurumlar tarafından pek anlaşılamadığına ilişkin duyulan kuşkulardan (Karasu, 2012: 171) bahsedilmektedir. Yüksek öğretim kurumlarına yönelik yapılan çalışmalarda sorunların özellikle mevzuat, hiyerarşi ve bürokrasiden kaynaklandığından bahsedilmektedir ve bu anlamda süreç, bu kurumların baskıdan kurtulması ve özerkleşmesi açısından fırsat olarak görülmektedir (Çetin ve Taş, 2012: 58). Çakır'a göre ise (2008: 81-82) sürecin başarısında en önemli değişkenlerden ama aynı zamanda sorunlardan biri liderdir. Ayrıca Sağlam'ın belirttiği üzere (2012: 94) kamu kurumlarında sürecin içselleştirilememesi de önemli sorunlardan biridir.

Stratejik planlama sürecine yönelik eleştiriler ekseriyetle, sürecin dış çevreye odaklanmakla yetinmesi ve iç çevreyi, davranışsal boyutu ve uygulama evresini göz ardı etmesi (Ülgen ve Mirze, 2007: 37) yönündedir. Yukarıda bahsi geçen sorunlara ilişkin çözüm önerileri de iç çevre noktasında kümelenmektedir. Nitekim öneriler arasında, sürecin motive edici, özgün ve inandırıcı olmasının ve süreçte süslü cümleler yerine uygulamaya geçmenin gerekliliğinden bahsedilmiştir (Özdem, 2011: 1886). Nitekim "Harvard Business Review: Strateji" kitabında da, iyi karar alma sürecinin uygulamaya bağlı olduğuna ve pratiklerin, vaaz vermekten daha iyi olduğuna (İnan, 2013: 318-320) vurgu yapılmıştır. Örneğin sürecin katılım ayağına ilişkin sorunlara çözüm olarak yasal düzenlemelere, katılım kültürüne, temel hak ve özgürlüklere, sosyal ve ekonomik haklara atıflar yapılmıştır (Örneğin Turan vd., 2013: 262). Çalışmalarda pek yer almayan ama başarı örneklerinde geçen en önemli çözüm önerilerinden biri de, kurumların entelektüel sermaye yönünün güçlü olması (Akpınar, 2011: 161) gerektiğidir.

Görüldüğü üzere stratejik planlama sürecine ilişkin sorunların benzer aşamalardan oluştuğunu ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Fakat çalışmamızda sorunların yaşandığı stratejik planlama süreci; Akman'ın (2009: 246-247) tezinden alıntıladığımız üzere ölçme ve değerlendirme, tasarım, sistem, lider, katılımcı, uygulayıcı, bütçe olmak üzere yedi ana hat olarak ele alınmıştır. Çalışmada, Türk kamu sektörünün örnek kurumlarından biri olarak anılan Kosgeb'de stratejik planlama sürecine ilişkin bu yedi ana hatta yer alan sorunlar ve çözümler üzerinden aslında kurumun süreci nasıl algıladığı ve ne kadar etkin uyguladığı ortaya konmaya çalışılacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışmada birden fazla örneklem ile çalışılarak "çoklu durum araştırması" yapılmıştır. Verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimleme araştırmasında Dönmez ve Çevik'e göre (2010: 194) ön planda olan, verilerin amaca ilişkin olarak neleri söylediği ya da hangi sonuçları ortaya çıkardığıdır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları

Yazında, farklı kamu kurumlarında stratejik planlama sürecine ilişkin birçok çalışma mevcuttur. Çalışmanın amacı, Kosgeb'in stratejik planlama sürecini detayları ile ortaya koymaktır. Klasik kamu kurumu olarak algılanmayan Kosgeb'de sürecin nasıl algılandığını ve uygulandığını ortaya koyması açısından çalışma önemli görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği

Çalışmada iç geçerliğin ve güvenirliğin artması adına "üye denetimi" yöntemi uygulanmıştır. Üye denetimi yöntemi, verileri sağlayan kişilerin yaptığı denetimdir. Bu doğrultuda görüşmenin yazılı hali, kaydın doğruluğunun denetlemesi için, önce örnekleme sunulur sonra rapor haline getirilir (Punch, 2005: 245). Çalışmada görüşme belgelerinden elde edilen veriler çözümlenerek yazılı metin haline getirilmiş ve raporlaştırmadan önce örnekleme sunulmuştur. Örneklemin onayı alındıktan sonra veriler çalışmada kullanılmıştır. Ayrıca çalışma bulgularının iç güvenirliğini ve geçerliğini artırmak için örneklemin görüşlerinden yoğun şekilde alıntılar yapılmıştır. Bulgular kısmında örneklemin eksik, anlamsız ve niteliksiz görülen ifadelerine yer verilmemiştir.

3.3. Örneklem

Çalışmada (zaman ve para gibi) somut bir takım kısıtlardan dolayı, Ankara'daki Kosgeb Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı bünyesinde çalışan toplam on bir kişi ile görüşme yapılmıştır. Örneklemin, ikisi üst düzey yönetici, dokuzu ise uzman/uzman yardımcısıdır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan ölçek Akman (2009: 246-247) tarafından oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda stratejik planlama sürecine yönelik toplam yedi boyut ve otuz sekiz soru bulunmaktadır. Bu boyutlar; ölçme ve değerlendirme, tasarım, sistem, lider, katılımcı, uygulayıcı ve bütçe kısımlarından oluşmaktadır. Çalışmamızda ise bu yedi boyut değiştirilmeden alınmış fakat soru sayısı otuza indirilmiştir.

3.5. Bulgular

Örneklemin (Ö), stratejik planlama sürecinde karşılaştığı sorunlara ilişkin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

"Ölçme ve Değerlendirme" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar
İşletme dışı ve işletme içi hangi faktörler, hangi sıklıkla stratejik analiz kapsamında değerlendirildi sorusuna; Ö-1 ve Ö-2; hazırlanan eylem planlarında, kalkınma planlarının göz önüne alındığını ancak ne ölçüde takip ve analiz edildiği konusunda bir fikirlerinin olmadığını belirtirken; Ö-3, Ö-4 ve Ö-6; bunun koordinasyonunu Strateji Daire Başkanlığı'nın yaptığını, ilk toplantıda bu konuyla ilgili gerekli paylaşımların yapıldığını ancak ne sıklıkla bu çalışmaların gerçekleştirildiği hakkında bilgileri olmadığını söylemişlerdir. Ö-5: *...bu*

kapsamda bizde olan fiziki bilgiler sürekli güncelleniyor. Yıllık faaliyet ve sektör raporları belirli dönemlerde toplanıyor ve sürekli güncelleniyor. Bu güncel bilgiler, yönetimin belirlediği politikalar ile sürekli karşılaştırılıyor… cevabını verirken, Ö-11; *...bu konuyla ilgili farklı kamu kuruluşlarının çalışmaları da incelendi, çalışmalar, özellikle kalkınma planı temel alınarak şekildendi…*şeklinde cevap vermiştir. *Değerlendirilmesi gereken tüm faktörler nelerdir ve bu faktörlere ulaşıldı mı* sorusuna; Ö-5; *... enönemli faktör kalkınma planı ve biz kalkınma planını temel alarak diğer raporları sürekli takip ediyoruz. Tüm faktörlere ulaştığımızı düşünüyorum…*ifadesi ile cevap verirken, Ö-2; *...çalışmalarda Strateji Daire Başkanlığının bu çalışmaları yaptığını düşünüyorum ve bu çalışmalarda göründüğü kadarıyla birçok kurumun stratejik plan çalışmaları incelenmiş…* ifadesini kullanmıştır. Ö-3, Ö-4, Ö-7 ve Ö-11 ise, gerekli olabilecek tüm faktörlere ulaşıldığı ifade etmişlerdir. *Bilgilerin doğruluk derecesi ve kalitesi nasıl ölçüldü* sorusuna; Ö-1; *...bilgilerin doğruluk derecesi ile ilgili herhangi bir çalışma yapıldığını düşünmüyorum. Zaten üst ölçekli planların değerlendirilmesi yapılmaz. Onlar uzun çalışmaların sonucunda oluşturuluyor….*vurgusunu yaparken, Ö-5; *…doğruluğu konusunda şüphe oluşturacak bir durum olmadığı için doğruluğunu ölçmeye gerek duymuyoruz. Yeterliği konusunda zaten alanındaki en kapsamlı plan ve raporlar bunlar olduğu için kaynakların hepsi yeterli seviyedeydi…*şeklinde cevap vermiştir. Ö-2, Ö-7 ve Ö-9; bu konuda net bir bilgilerinin olmadığını ifade ederken, Ö-11; *…elde edilen kaynaklar, diğer kamu kurumlarının çalışmaları olduğu için doğruluğunu araştırmak adına bir çalışma yapılmadı. Gerekte yoktu…*cümlelerini sarf etmiştir.

"Tasarım" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Stratejik planlamada belirlenen misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin ulusal düzeyde uygulanan üst ölçekli plan ve programların amaç, hedef ve ilkelerine uygunluğu nasıl sağlandı sorusuna; Ö-1; *...öncelikli olarak stratejik plan çalışmaları, kurumun iç dinamiklerine göre yapılıyor. Daha sonra bunun, ulusal ölçekli kalkınma planına uygunluğu sağlanıyor. Kalkınma planına aykırı bir şey söylenmiyor ve üst ölçekli plana uygun çalışıldığı için uygunluğunu sağlamak çok zor olmuyor…* ifadesini kullanırken, Ö-5; *…öncelikle üst politika dokümanları incelenir, kalkınma planları ve yıllık programlar analiz edildikten sonra öncelikli olan konular belirlenir ve dikkat çekici olanlar üst yönetime sunulur. Daha sonra yapılan tüm bu çalışmalar yürütme kurulunda görüşülür. Bu konularda fikir alışverişi ve beyin fırtınası şeklinde çalışmalar yapılır. Yine paydaşların katılımını sağlamak açısından işletmelere gönderilen anket sorularının cevapları analiz edilir. Kosgeb ile ilgili görüşler incelenir. Diğer kamu kurum ve kuruluşlarından görüşler alınır. Sonuç olarak tüm bu çalışmalar toplanıp üst yönetime sunulur. Üst yönetim gerekli gördüğü düzeltmeleri yaparak misyon, vizyon ve temel değerleri belirler…*şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. Ö-2, Ö-3 ve Ö-6; tüm çalışmaların temelini makro ölçekli plan ve dokümanların oluşturduğunu ve çalışmalarda temel alınan dokümanın Kalkınma Planı olduğunu ve bu plandan yola çıkarak stratejilerin ve faaliyetlerin belirlendiğini ifade ederken, Ö-11 benzer bir ifadeyle; *…önce üst ölçekli planların incelenmesi sonucu ülkemiz için önümüzdeki beş yılda öncelikli olan alanlar belirlemişti. Kurum olarak bu alanlara yoğunlaştık ve kendi alanımıza uygun olan faaliyetleri benimsedik. Dolayısıyla bizim izlediğimiz yol zaten kalkınma planına uygun bir yoldu bu yüzden herhangi bir uyumsuzluk yaşamadık…* demiştir. *Kurum felsefesi kapsamında misyon ve vizyon belirlenirken nelere dikkat edildi ve örneklerden yararlanıldı mı* sorusunu; Ö-1; *…örneklere bakılıyor ama genelde yaptığımız işi misyon ve vizyona yansıtmaya çalışıyoruz. Yani kurum olarak neyi amaçladığımız, Kobileri nereye ulaştırmaya çalıştığımız göz önünde bulunduruluyor. Örneklerden elbette yararlanıldı. Buna ek olarak kanunda yer alan sorumluluklarımız da dikkate alındı…*şeklinde değerlendirirken, Ö-7, Ö-8 ve Ö-10; örneklerden yararlanıldığını ama şeklen yararlanıldığını ancak daha ziyade diğer kurumlarda kullanılan ifadelerden kaçınılarak

özgün bir çalışma olması için çaba gösterildiğini ifade etmişlerdir. Ö-6*; …kalkınma planı öncelikli konumuzdur. Bunun dışında dünyada politikaların nasıl belirlendiğine ve hangi konuların önem kazandığına dikkat ediyoruz…*ifadesini kullanırken, Ö-2; *…bu konuyu kurulda tartışıyoruz, kendi çalışma tarzımıza göre kalkınma planındaki hangi faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğimize ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesi konusunda diğer kurumlarla nasıl bir birliktelik sağlayabileceğimizeyönelik tartışmalar ve fikir alışverişleri oluyor. Kalkınma planı çerçevesinde bizim felsefemize uyan tüm çalışmalara katkı sunacak bir misyon ve vizyon belirlemeye çalıştık…*şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. *Kurum için vizyon ve misyon belirlemede yasal zorunluluğun ne ölçüde payı vardı* sorusuna; Ö-2; *…yasal zorunluluğun önemli olduğunu düşünüyorum. Kurum olarak zaten bu çalışmalar bizden isteniyor. Yani yasalar, doğrudan belirleyici...*vurgusunu yaparken, Ö-5; *…bu çalışmalar kurumsal kimlik açısından önemli, yasal zorunluluklar bu işin yapılması için insanları harekete geçirdi. Yoksa bu çalışmalar çok önemli olmazdı ve gerekli katılım sağlanamazdı…*demiştir. Ö-11 ise; *…bana göre yasal zorunluluk bir bakıma olumlu katkı sağladı. Tüm kurumun ve personelin dikkatini bir nebze olsun çekmeye ve katkı sunmalarına neden oldu…*şeklinde cevap vermiştir. Ö-3, Ö-4 ve Ö-6; yasal zorunlulukların tüm kamu kurumlarında olduğunu fakat kendilerinde zorlayıcı bir unsur olarak hissedilmediğini belirtmişlerdir. *Kosgeb yönetiminin politik (ya da stratejik) kimliğinin strateji ve politika belirleme aşamasındaki etkisi nasıldı* sorusuna; Ö-1; *…strateji belirleme konusunda diğer destek veren kurumların etkisi çok fazla olduğu için biz, alanımızda doğrudan strateji belirleyemiyoruz. Bununla birlikte bazen diğer kurumlarla destekler konusunda çatıştığımız oluyor. Kosgeb destek başına bütçe konusunda daha kısıtlı miktarlarda destek vermek zorunda kalıyor. Sahaya baktığımızda ise Kosgeb daha geniş bir kesime hitap etmekte bu durum, proje başına düşen destek bütçesi konusunda Kosgeb'in elini zayıflatıyor. Bu nedenle Kosgeb'in hizmet alanına benzer kurumların olması ve proje bütçelerinin fazla olması, strateji belirlemede Kosgeb'in rolünü zayıflatıyor…*şeklinde cevap verirken, Ö-2; *… benim algıladığım kadarıyla üst yönetim bir çerçeve çizdi ve biz çalışmalarımızı bu doğrultuda sürdürüyoruz. Zaten böyle olması gerekiyor. Çalışmalar devam ederken hazırlanan taslaklara ilişkin üst yönetiminde görüşü alınıyor ve çalışmalara ona göre şekil veriliyor…*ifadesini kullanmıştır. Ö-4 ve Ö-7; politik olarak bir etkinin olmadığını, bu çalışmalarda kurumun kendi işleyişinin etkiliği olduğu belirtirken, Ö-9; *…politik olarak bir etki sağlaması düşünülemez zaten bir kamu kurumu olarak kamuya nasıl daha fazla katkı sunabiliriz düşüncesi ile hareket edilmiştir…*demiştir. Ö-5; *… Kosgeb'in stratejik kimliği bu çalışmada etkili oldu. KOBİ odaklı olarak tarafsız bir şekilde tüm paydaşların görüşlerini kapsayacak şekilde bir çalışma olmasını sağlandı…*cümlelerini sarf etmiştir. *Kosgeb yönetiminin siyasi kimliğinin strateji ve politika belirleme aşamasındaki etkisi nasıldı* sorusuna Ö-2; *…Kosgeb, Bilim Sanayi Teknoloji Bankılığına bağlı bir kurum ve bakanlığın politikalarına göre çalışıyor…*cevabını vermiştir. Örneklemin çoğu, yönetimin siyasi kimliğinin bir etkisi olmadığı konusunda hemfikirlerdir.

"Sistem" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Merkeziyetçi yapı ile yönetimin bağlı olduğu kurallar, düzenlemeler ve hedef kitle, kaynak kullanımı açısından süreci nasıl etkiledi sorusuna; Ö-5; *…dezavantajları oldu tabi ama bu çalışmalar öncesinde sahada yapılan anketler ve raporlar yoluyla yazılı olarak taşra birimlerinin görüşleri alınıyor buna ek olarak taşradaki büyük merkezlerden yürütme kuruluna uzman unvanında personeller alıyoruz. Temsil oranını olabildiğince yükselterek stratejik plan çalışmalarını tüm personele yaymak amacındayız…*ifadesini kullanırken, Ö-6; *…kurum olarak tüm Türkiye'de faaliyet gösteren ve sahaya hâkim olan bir kurumuz. Stratejik plan çalışmalarında tüm birimlerimizin saha tecrübelerinden faydalanmak istiyoruz. Bunun için stratejik plan yürütme kurulunda başkanlık birimi dışındaki müdürlüklerimizden de personel aldık…demiştir.* Ö-2; *…bu konuda en doğru bilgiyi strateji daire başkanlığı verir ama benim*

*görüşüm Kosgeb sahaya yayılmış ve her ilde teşkilatlanmış bir yapıdır. Bu da tüm merkezlerin bu çalışmada temsil edilme şansını azaltıyor. Onların katılımı kısıtlı oluyor…*şeklinde beyanda bulunmuştur. Ö-4*; …bence başkanlık dışında diğer birimlerin katkısı tam sağlanamadı. Tüm bölgelerden katılım sağlanması daha güzel olabilirdi. Ancak kurumun iş yoğunluğu ve çalışmaların seyri buna imkân tanımıyor…*vurgusunu yaparken, Ö-9 ise; *… tüm birimlerin katılımını sağlamaya çalıştık. Bunun için anket uygulanıp görüşlerin toplanması konusunda çalışmalar yapılmıştır…*bilgisini vermiştir. *Kurumda, elde edilen ve üretilen verilerin bir veri tabanında toplanabildiği, aynı zamanda performans göstergelerinin de takip edilebildiği ve kurumlar arası entegrasyonun sağlandığı bir yönetim bilgi sistemi mevcut mu* sorusuna; Ö-2; *…Kosgeb'in verilerinin toplandığı bir veri tabanı var ama performans verileri strateji biriminde toplanıyor. Onlar belirlenen hedeflerle veri tabanındaki göstergeleri karşılaştırarak bir rapor hazırlıyorlar. Ancak bu çalışmalar veri tabanımızla doğrudan entegre değil…*derken, Ö-5; *…stratejik planı takip edecek ve yönetecek bir veri tabanı yok ancak 2016 yılında böyle bir çalışma planlanmaktadır. Bu bilgilerin bir kısmı sistemde bulunmakta, her rapor döneminde bu bilgiler birleştirilip yorumlanarak performans göstergeleri belirlenmekte ve tüm birimlerle paylaşılmaktadır. Ancak zaman alan bir işlem olduğu için anlık raporlama henüz yok…*ifadesini kullanılmıştır. Örneklemin yine büyük çoğunluğu bir veri tabanının olduğu ancak genel bir entegrasyon sağlamadığı konusunda hemfikirlerdir. *Stratejik planlama sürecinde stratejileri hayata geçirecek süreçler tanımlandı mı* sorusuna Ö-2; *…stratejik planda belirlenen faaliyetleri kimin yapacağı belli. Birimlerin görevleri, ilgi alanlarına göre belirleniyor ve raporlanmasını Strateji Daire Başkanlığı takip ediyor…* şeklinde cevap vermiştir. Ö-4 ve Ö-7; *…plan beş yıllık olduğu için beş yılı kapsayan faaliyetler tanımlandı ve görev dağılımları yapıldı…*demişlerdir. Ö-3, Ö-6, Ö-8 ve Ö-10 ise; tüm süreçlerin plan dâhilinde belirlendiği ifade etmişlerdir. *Stratejik planlama çalışmaları esnasında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının kurumsal rolü ve önemi yeterince anlaşılmış durumda mı* sorusuna Ö-1; *…evet önemini herkes biliyor ama iş planın izlenmesine gelince kimse elini taşın altına koymuyor. Faaliyet raporları çok özensiz. Her sene aynı hatayı yapan birimler var. Yani ciddiye alınmıyor…*derken, Ö-5 soruyu; *…tüm kurumu düşündüğümüzde bence tam anlaşılmamış. Taşradaki birimler özellikle bizi ve yaptığımız çalışmaları yeterince anlamamış. Geri dönen faaliyet raporlarını örnek gösterebiliriz. Kesinlikle bir iç kontrol birimi kurulmalı. Bu şekilde tüm süreçler, performans ölçütleri ve risk alanları belirlenebilecek ve takip edilebilecektir…*şeklinde cevaplamıştır. Ö-2, Ö-4 ve Ö-11 ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının öneminin ve kurumsal rolünün kesinlikle anlaşıldığını ifade etmişlerdir. *Danışmanlık hizmeti alındı mı, alındı ise sadece stratejik planlama dönemiyle mi sınırlı kaldı* sorusuna,örneklemin tamamı tarafından, daha önce danışmanlık hizmeti aldıkları fakat bu çalışmada almadıklarışeklinde cevap verilmiştir.

"Lider" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Stratejik planlama ekibi stratejik planlama ve stratejik yönetim konusunda ne kadar eğitimli bireylerden oluşuyordu ve ekip gerekli dikkat ile özeni gösterebildi mi sorusuna Ö-3; *…personelimiz genel olarak lisans ve yüksek lisans mezunu personellerden oluşuyor. Eğitim seviyesi yüksek bir kurumuz. Bu çalışma ile ilgili de daha önce eğitim almıştık. Bu son çalışmada kurum olarak süreci yürütebileceğimiz bir bilgi altyapısına ulaştığımız için yeni bir eğitim öngörmedik…*şeklinde cevap verirken Ö-8; aynı soruyu*…son iki üç planda birlikte çalışan personeller bu çalışma grubunun içinde de bulunuyordu. Genel olarak personel sayımız ve niteliğimiz yeterliydi. Diğer kamu kurumları düşünüldüğünde çok daha iyi durumdaydık…*şeklinde yanıtlamıştır. Ö-9; *…eğitim konusunda geçmişten gelen tecrübelerinin bulunması en büyük avantajımızdı. Bu alanda eğitimler de düzenlenmişti. Kurumda uzun seneler çalışmış personellerin bulunması da kurum kültürünün plana aşılanmasında büyük*

*yarar sağlamıştır…*şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. Ö-1 ve Ö-11 ise; bu dönem eğitim alınmış olmasa da geçmişten gelen tecrübe ile gerekli ilgi ve özenin gösterildiğini ifade etmişlerdir. *Üst yönetim stratejik planlama sürecinde desteğini nasıl hissettirdi, düşüncelerini katılımcılarla nasıl paylaştı ve katılımcıların fikirlerini nasıl aldı* sorusuna Ö-1; *…plan öncesi yapılan eğitimlere tüm başkan ve yardımcıları katıldı, güzel bir atölye çalışması oldu ve başta üst yönetim desteğini hissettirdi…*derken, Ö-2; *…üst yönetim ile düşünceler, daha çok e-posta üzerinden ve süreç boyunca planlanan toplantılar yolu ile paylaşılıyor. Bu sürecin oldukça katılımcı olduğunu düşünüyorum…*ifadesinde bulunmuştur. Ö-3; *…üst yönetim, çalışmaların tamamında aktif olarak izleyici görevini yerine getirdi. Alınan kararlar paylaşımcılık ve yüksek katılım oranı ile alındı. Çalışmalar herkesin düşüncesini özgür biçimde sunabileceği bir ortamda yürütüldü. Anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda alternatif modeller oylandı ve anlaşma sağlandı…*demiştir. Ö-4; *…strateji daire başkanımız tüm çalışmalara katıldı. Kendisi son derece ilgili sabırlı ve insanları motive eden bir tarzda davrandığı için desteğini hep hissettirdi. Herkesin her konuda söz hakkının olduğu bir çalışma ortamı idi…* şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. *Lider, stratejik planlama ekibi ve üst düzey yöneticiler stratejik planlama sürecinde katılımcı ve uygulayıcıları nasıl teşvik ettiler ve katılımcılar nasıl motive edildi* sorusuna Ö-1; *…işin doğrusunu söylemek gerekirse ben bu sürece, üst yönetimin yönlendirmesi veya teşvik etmesi sonucu değil bu çalışmada olmak istediğim için katıldım. Bana motivasyon olarak etkisi olmadı…*ifadesinde bulunurken, Ö-3*; …katılımcılar için geçtiğimiz stratejik plan çalışmasında bir otel ayarlandı ve otelde kamp şeklinde bir eğitim yapıldı. Üst yönetim de bu eğitime ara ara katılarak personele desteğini hissettirdi. Son çalışma döneminde böyle bir eğitim olmadı ama yine biz her konuda personelimize bu çalışmaları yürütecek imkân ve ortam sağladık ve ilgi ile çalışmaları takip ettik…şeklinde değerlendirme yapmıştır*. Ö-7; *…herkesin söz hakkının olduğu bir ortam sağlandığı için ve üst yönetiminde bu çalışmalara destek olduğunu hissettiğimiz için motivasyonumuz çok iyiydi. Genelde mail yoluyla paylaşımlarımızı gerçekleştirdik…*derken, Ö-8; *…teşvik ve motivasyona gerek yoktu çünkü bu işin bizim işimiz olduğunun bilincindeydik ve çalışmalarımızı bu şekilde yürüttük. Ama bununla birlikte üst yönetiminde yanımızda olması ve bize desteklerini hissettirmesi, işimize daha çok sarılmamıza neden oldu…*ifadesini kullanmıştır. Ö-2 ise; *…motivasyon konusunda bir şey görmedim açıkçası, ismim bu kurul için bildirilmiş, bu çalışmaya öyle katıldım. Teşvik veya motivasyon yok yani…*cümlelerini aktarmıştır. *Stratejik planlama ekibi ve lider, stratejik planlama için ne kadar zaman ayırdı* sorusuna Ö-5; *…bu çalışmalar tüm toplantılara eksiksiz katılım sağlanarak gerçekleşti. Bende daire başkanı olarak arkadaşlarla birlikte çalışmalara katıldım…derken*, Ö-2; *…bize bu programın bildirilmesi ile çalışmaların sonlanması bir yıla yakın sürdü. Lider olarak ise strateji dairesi başkanı sürekli bizimleydi ve üst yönetim ile daha çok o görüştü…ifadesini kullanmıştır.* Ö-9; *…çalışmaların bir kısmında birlikte olduk, diğer kısımlarında ise mail yoluyla destek sağladık ama genel olarak hep süreci takip ettik…*, Ö-1 ise; *…çok fazla olmadı. Daire başkanımız işi çok sahiplendi ancak üst yönetim bunu daha çok bitirilmesi gereken bir süreç gibi görüyordu…*şeklinde değerlendirme yapmışlardır. *Yasal zorunluluğun stratejik planlama ekibi ve lidere yansıması ne şekilde oldu* sorusunu Ö-2; *…bence yasal zorunluluğun hiçbir şekilde bir zorlayıcılığı yoktu. Bu çalışmayı kurumumuz için yapıyorsak, kurum felsefesini en iyi şekilde yansıtmalıyız mantığı ile çalıştık. Anlamlı hedefler koyma ve çalışma tarzımızı plana yansıtma derdindeydik…*şeklinde cevaplarken, Ö-4; *…yasal zorunluluğun bir olumsuz yansıması olmadı. Aksine çalışma herkes tarafından benimsenerek yapıldı…*demiştir. Ö-1; *…astlar misyon vizyon ve temel değerler konusunda plana uygun bir şeyler yapmaya çalışıyorlardı ama bence üst yönetim bunu yasal bir süreç olarak görüyordu…*ifadelerini kullanırken Ö-3 soruyu; *…yasal zorunluluk mecburiyeti beraberinde getirir. Ancak bizde bu tam tersi bir motivasyon kaynağı yarattı…*şeklinde cevap vermiştir.

"Katılımcı" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Katılımcılar, bu çalışmada ne derece gönüllü idi sorusuna; örneklemin tamamına yakını severek ve gönüllü olarak katıldıkları cevabını vermiştir. *Resmiyet, katılımcıların fikirlerini paylaşmalarında nasıl bir engel yarattı* sorusuna Ö-1; *...resmiyet asla söz konusu değildi. Diğer arkadaşlarla önceki planda da birlikteydik, son derece güzel paylaşımlarımız oldu…*, Ö-3; *...fikirlerin paylaşımı konusunda bir engel teşkil etmiyor. Her fikrin rahatça paylaşıldığı bir ortamda bu çalışmaların yürütülmesini sağlamaya çalıştık…*cevaplarını vermişlerdir. *Yeni planlama dönemine direnç hangi boyutta idi* sorusunu Ö-1; *...direnç söz konusu değildi çünkü bu iş artık biraz rutinleşti. Bu ikinci stratejik plan çalışmamız oldu. Ancak tüm stratejik plan çalışmalarını aynı ekibin yapması da yanlış. Daha farklı fikirlerinde sunulması açısından her plan çalışmasına eski ekip elemanlarına ek olarak yeni üyelerinde katılması gerektiğini düşünüyorum…*şeklinde yanıtlarken, Ö-5 cevap olarak; *...artık rutin bir çalışma olmasından dolayı direnç yok idi ama iş yoğunluğundan dolayı bazen şikâyetler oluyordu…*ifadeleri ile katkıda bulunmuştur. *Stratejik planlama sürecinden önce katılımcılara yeni yönetim sürecine ilişkin eğitim uygulandı mı* sorusuna; örneklemin tamamı, daha önce eğitim aldıkları, eğitim konusunda pek sıkıntı çekmedikleriama bu çalışmada eğitim almadıkları yönünde cevap vermiştir.

"Uygulayıcı" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Uygulayıcılarda yeni yönetim şekline ilişkin bilinç oluşturulması amacıyla herhangi bir eğitim verildi mi sorusuna yönelik Ö-7; *... bu konuda henüz böyle bir çalışma yapılmadı. Bu, plan çalışmasının başarıya ulaşması konusunda önemli bir eksiğimiz…*,Ö-5; *...bu çalışma için özellikle verilmedi ama hizmet içi eğitimlerde ve oryantasyon eğitimlerinde kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerinden bahsediliyor…*, Ö-9 ise; *...hizmet içi eğitimlerde stratejik plan ile ilgili bilgilendirmeler yapılıyor. Ama bunun dışında eğitim düzenlenmedi…*ifadelerinde bulunmuştur. *Uygulayıcıların stratejik planlama sürecine katılımı ne ölçüde sağlandı* sorusuna Ö-1; *...bence çok sağlanamadı. Süreç Strateji Daire Başkanlığı seviyesinde kaldı. Tüm sürecin yürütülmesine dair raporlar, Strateji Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirildi. Raporların hazırlanması konusunda birimler yeterli özeni göstermediği için planın ne derecede başarıyla uygulandığı hep soru işareti olarak kalıyor…*şeklinde cevap verirken, Ö-9 yanıt olarak; *...birimlerin ve taşra teşkilatlarının görüşleri mail veya anket yoluyla alındı ev katılımları böylelikle sağlandı. Yeni plan çalışmalarında olmasını istedikleri talepler ve düşünceler raporlanarak üst yönetim ile paylaşıldı…*demiştir. Ö-7; *...taşradaki birimleri temsil eden arkadaşlar vardı ama tüm bölgeler temsil edilmediği için katılımın yetersiz olduğunu düşünüyorum…*şeklinde değerlendirme yapmıştır. *Vizyonun, amaçların, stratejilerin ve politikaların, uygulayıcılarla paylaşılması ve onlara benimsetilmesi nasıl sağlandı* sorusunu Ö-2; *...paylaşılması genel olarak tüm birimlere yazılı olarak bildirilmesi ve web sitesinde yayınlanmasıyla sağlanıyor. Benimsetilmesi konusunda da, kuruma yeni giren tüm personele eğitim veriliyor…*şeklinde yanıtlarken, Ö-7; *...paylaşım internetten duyurularak ve resmi yazı ile oluyor. Eğitimve toplantı yapılmadığı için benimsetilmesi maalesef sağlanamıyor…*ifadesini kullanmıştır.*Örgüt kültürünün stratejik yönetimle uyumlu bir hale gelmesi için neler yapıldı* sorusuna Ö-1; *... yeni personele oryantasyon eğitimlerinde Kosgeb'in misyonu, vizyonu ve temel değerleri anlatıldı. Bunun dışında uzaktan eğitimler yapıldı, bu eğitimler stratejik plana paralellik gösteriyordu…*gibi bir vurgu yaparken, Ö-4; *... çalışma sonunda çıkan sonuç, örgüt kültüründen bağımsız olmuyor…*şeklinde cevap vermiştir. Ö-5; *...kurumsal kapasitenin geliştirilmesi için eğitimler veriliyor. Bunun dışında basın yoluyla hedef kitleye ulaşılıyor ve kurumun faaliyetleri tanıtılıyor…*derken, Ö-9; *...örgüt kültürünün stratejik yönetimle uyumlu hale gelmesi için eğitim dışında herhangi bir faaliyet yapılmadı çünkü stratejik plan kalkınma planı ve Kosgeb kuruluş kanunu çerçevesinde hazırlandığı için gerek de duyulmadı…*şeklinde

değerlendirmede bulunmuştur. *Yeni yöntemlerde kararsızlık, yerini ve önemini kaybetme korkusu veya özgüvenin olmaması, personelin direncini nasıl etkiledi* sorusunu Ö-1; *…bu konuda bir direnç oluştuğunu düşünmüyorum. Sonuçta kamudayız ve birçok kişi, iş konusunda kendisini güvende hissediyor. Belki özel sektör olsa bundan bahsedilebilirdi ama kamuda olmaz pek…*,Ö-2 ise; *...geçmişte bu çalışmalarda yer almadım ama stratejik planla ilgili hiç böyle bir düşünceye kapılmadım. Raporun hazırlandığını duyardık. Duyurulduğunda haberimiz olurdu, hepsi bu* şeklinde cevaplamışlardır. Ö-4, Ö-7 ve Ö-10 ise herhangi bir etkinin olmadığını ifade etmişlerdir.

"Bütçe" Kaynaklı Sorunların Tespitine Yönelik Sorular ve Cevaplar

Stratejik planlama yapılırken bütçe dikkate alındı mı ve stratejik planlama faaliyetinin bütçesi nasıl yapıldı sorusuna Ö-1; *...devlet tarafından bize verilen bu bütçe, kurumun faaliyetlerine göre dağıtılır. Birimlerden her yıl, yapacakları faaliyetlere göre bütçe talepleri alınır ve gelen bütçeye göre belirli oranda tahsisler yapılır…*, Ö-11; *...bütçe konusunda her yıl birimlerden tahmini bütçe ihtiyaçları isteniyor, bu taleplere göre Kosgeb' e ne kadar bütçe verilmişse kalem kalem paylaşımı yapılıyor. Her faaliyet için bütçe belirleniyor…şeklinde cevap vermişlerdir.* Ö-4 aynı soruyu; *... Bütçe dikkate alındı ve belirlenirken geçmiş deneyimler dikkate alındı…*şeklinde değerlendirmiştir. Son olarak Ö-2; *...açıkçası benim katıldığım toplantılarda bir bütçe planlaması yapılmadı, bu işlem birimlerin talebine göre strateji dairesi tarafından yıllık olarak yapılıyor…*ifadelerini kullanmıştır. *Bütçe ne kadar esnek olarak tasarlandı* sorusuna Ö-1; *...esnekliğimiz devlet tarafından bize verilen aktarım kurallarına bağlı ancak bize verilen bütçenin kurum içinde çeşitli kalemlere dağıtımı konusunda esneğiz elbette…*,Ö-2; *...esneklik, maliye bakanlığının belirlediği hususlara göre yapılıyor. Harcama konusunda da bu kurallar göz önüne alınıyor. Kamuda genel olarak böyledir…,*Ö-4; *...bütçe esnek ama geçmiş deneyimlere ve öngörülere göre yapıldığı için bazen fazla ya da eksik kalemler oluyor …*, Ö-5; *...orta vadeli mali plan kapsamında bütçe ayarlanıyor, biz bütçede ayarlamalar yapabilmekteyiz…*şeklinde cevap vermişlerdir. Son olarak Ö-3; *...bütçe esnekliği öncelikli gider kalemlerimize göre ayarlanıyor. Ancak her sene bütçenin tamamını kullandığı ve destek bütçelerine çok fazla önem verildiği için esneklik genelde söz konusu olmuyor…*cümlelerini sarf etmiştir. *Hizmet önceliği neye göre belirlendi* sorusuna Ö-1; *... ilk sıra KOBİ'ler ve destek kalemleridir. Sunduğumuz hizmeti geliştirmek bizim asli vazifemiz…*,Ö-2*; ...hizmet önceliği üst politikalara göre yapılıyor. Yani hizmet önceliğimiz, kalkınma planında bize verilen görevdir…*,Ö-3 ve Ö-6; *...hizmet önceliği makro politik dokümanlarda belirlenen hedeflere göre belirlenir…*şeklinde cevap vermişlerdir. Son olarak Ö-7 soruyu; *...hizmet önceliğimiz genel olarak girişimcilik, teknoloji, kurumsallaşmanın artırılması ve Kobilerin yönetim becerilerinin artırılmasıdır…*ifadeleri ile cevaplamıştır.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmanın bulgularına göre Kosgeb'in stratejik planlama sürecini yürütürken bazı sorunlarla karşılaştığı görülmüştür. Buna göre sisteme yönelik sorunların başında; birimlerin katkılarının olmaması, merkezin katılımının eksik olması, raporların veri tabanı ile uyumsuz olması, anlık raporlamanın olmaması, uygulamada sorumluluğun olmaması ve taşranın raporlarının özensiz olması konuları yer almaktadır. Uygulayıcıdan kaynaklanan sorunlar arasında; yine raporların sorunlu olması, eğitimin yetersiz olması, bölgelerin yeterince temsil edilmediği ve benimseme yoksunluğu gelmektedir. Liderden kaynaklanan sorun, teşvik ve motivasyonun olmadığı yönünde eleştiriden ibarettir. Son olarak ölçme ve değerlendirme aşamasındaki sorun, bilgilerin doğruluğuna ilişkin çalışmanın olmamasıdır.

Bu sorunların olası nedenlerinden birininklasik kamu kültürü olduğu düşünülmektedir. Stratejik planlama süreci, sadece bütçe ve benzeri konularda sorumlu kişilerin ve rapor tarihlerinin belirlendiği yasal bir zorunluluktan ibaret olmamalıdır. Kararları strateji daire başkanının vermesi, kalkınma planlarına olan bağımlılık, denetim, katılım, eğitim, temsil, benimseme, (veri tabanı gibi) alt yapı eksikliği ve (denetim yetersizliği sonucu oluşan) raporların özensizliği gibi sorunlar, kanımızca çalışanların gönüllü katkıları ile çözülebilecek konulardır. Ancak bunun sağlanabilmesi, çalışanların sürecin ruhuna inanmasından geçmektedir. Böylelikle süreç, belge bazlı bilgileri ve dışsal kontrolleri içeren mekanik yapıdan kurtulabilecek, esnek bir yapıya bürünebilecektir. Bunların dışında (temsil gereği) birimlerin bölge koşulları doğrultusunda kendi stratejik planlarını oluşturmaları, dikkatleri, yerinden yönetimin gerekliliğine çekmektedir. Son olarak sürekli ve güncel eğitim programlarının teşvik edilmesinin, katılımcılığı artıracağı öngörülmektedir.

Türkiye'de stratejik planlamaya ilişkin çalışmalara bakıldığında,önceliğin sonuçlara rakamsal olarak ulaşma ve bunların belgelerde yer alması ile ilgili olduğu görülmektedir. Kanımızca planlama sürecinde yer alan önemli kararların sadece belge bazında olması, konunun sonuç odaklı algılanmasının sonucu ile ilgili olabilir. Süreç odaklı algılanması gereken bu sürecin nitel araştırmalarla derinlemesine ölçülebileceği düşünülmektedir. Bu anlamda betimleme ve içerik gibi detaylı analizlerin stratejik planlama sürecinin ölçülmesinde daha faydalı olacağı söylenebilir. Yine gelecekte yapılacak çalışmalarda, davranışsal bağlamda stratejik düşünce ve etkinliğin ölçülmesi önerilmektedir.

EK BİLGİ

Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. Ufuk Orhan danışmanlığındaki "Stratejik Planlama Sürecinin Nitel Olarak Analizi: Kosgeb Örneği" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

KAYNAKLAR

- Akman, Neslihan. (2009). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.
- Akpınar, Ali Talip. (2011). Havalimanı İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Başarısı: T.A.V. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 21: 150-161.
- Altan, Yakup. Kerman, Uysal. Aktel, Mehmet ve Öztop, Sezai. (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 18 (3): 111-130.
- Bryson, John. M. (1988), Strategic Planning forPublicandNonprofitOrganizations. LongRange Planning, 21 (1): 73-81.
- Çakır, A. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi, Maliye Bakanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu, 2. Sürüm, DPT Yayınları, Ankara.
- Dönmez, D. ve Çevik, İ. (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acenteleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 189- 202.
- Eren, Veysel. Orhan, Ufuk. Dönmez, Demet. (2014). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi. 47 /2: 121-143.
- İnan, Melis (Çev.). (2013). Hbr's 10 MustReads: Strateji. Optimist Kitap. İstanbul.
- Karasu, Mithat Arman. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 8 (16): 159-181.
- Kerman, Uysal. Altan, Yakup ve Öztop, Sezai. (2012). Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul v e İzmir Örneği. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 4 (1): 89-100.
- Maliye Bakanlığı, (2006). "2008-2012 Stratejik Plan Çalışması, Temel Bilgilendirme Belgesi" Ankara: Strateji Geliştirme BaşkanlığıYayınları.
- Narcı Arıbaş. Nazlı. (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın "Katılımcılık" Boyutu. Akademik Yaklaşımlar Dergisi. 4 (1): 80-100.
- Özdem, Güven. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon Ve Misyon İfadelerinin Analizi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 11 (4): 1869-1894.
- Percoco, Marco. (2016). Strategic Planning andInstitutionalCollective Action in ItalianCities. Public Management Review. 18 (1): 139-158.
- Punch, Keith. F. (2005), Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. (Çeviri: Zeliha Etöz). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Sağlam, Metin. (2012). Türkiye'de Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Yasal Çerçeve ve Stratejik Planlama Süreci. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. 49 (565): 81-95.
- Ülgen, Hayri. Mirze, S. Kadri. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Arıkan Basım Yayım. 4. Baskı. İstanbul.
- Yörük, Durmuş ve Bozok, Yeliz. (2015). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Yöneticilerin Algısı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 29 (1): 1-18.