

KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLAN UYGULAMASINA YÖNELİK AMPİRİK BİR ANALİZ*

Muhlis BAĞDİGEN¹
Mehmet AVCI²

AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION IN PUBLIC ADMINISTRATIONS

Öz

Stratejik plan ile kamu idarelerinde amaç ve hedeflere dayalı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi ve plan-bütçe ilişkisinin güçlendirilerek kamu kaynaklarının etkin kullanılması amaçlanmaktadır. Çalışmada, Türkiye’de kamu mali yönetiminde yaşanan dönüşüm kapsamında uygulanan stratejik planlar hakkında kamu idarelerinde çalışanların görüşlerini ortaya koymak için anket uygulanmıştır. Anket bulgularına göre özellikle hazırlık aşaması ve plan bütçe ilişkisi açısından stratejik planların eksikliklerinin bulunduğu ve stratejik planın kavramsal çerçevesinin tam olarak karşılanamadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Mali Yönetimi, Stratejik Planlama, Bütçeleme.

Abstract

With the strategic plan it is aimed to develop a management approach based on aims and targets and use public resources more effectively by strengthening planning and budget relation within public administrations. In the study, a questionnaire survey was applied to the staff working in public administration in order to get their views on strategic planning that was implemented in Turkey with the scope of transformation in public finance management. The findings based on the empirical analysis show that there are some shortages of strategic plans that appear during its preparation and planning and budget relations and that do not fulfill exactly the conceptual framework of strategic plan.

Keywords: Public Financial Management, Strategic Planning, Budgeting.

* Bu çalışmaya “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçe Sisteminin Algılanması: Zonguldak İli Örneği” (ZKÜ, SBE, 2011) adlı yüksek lisans tez çalışması temel oluşturmuştur.

¹ Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, e-posta: muhlisbagdigen@beun.edu.tr

² Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, e-posta: mehmetavci@beun.edu.tr

1. Giriş

1980'li yıllarda yaşanan iktisadi, sosyal ve siyasi gelişmelerle birlikte, kamu kesiminde karar almaya dayalı yapısal bir dönüşüm içerisine girilmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin yerini alan ve *yeni kamu yönetimi* adı verilen bu anlayışla birlikte özel kesimde kullanılmakta olan bazı karar alma ve planlama araçları kamu kesiminde de benimsenmeye başlamıştır. Söz konusu araçlardan birisi de stratejik planlama olup, özellikle kamu kesiminde yaşanan verimsizliklere alternatif bir çözüm olarak sunulmuştur. Bu araç ile kamu kaynaklarının yönetiminde rasyonel kararların alınması amaçlanmakta ve kamu kesiminin etkin bir biçimde çalışması arzulanmaktadır. Kamu kaynaklarının stratejik önceliklerine göre dağıtılmasını amaçlayan stratejik planlamayla Türkiye 2003 yılında tanışmış ve bu yönde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu (KMYKK) çıkartarak yasal altyapıyı oluşturmuştur. Mali alandaki temel kanun olan KMYKK ile stratejik planlamanın kamu idarelerinde kullanılması ve özellikle kaynak tahsisinde karar mekanizmasının temel aracı olan bütçelemeye esas oluşturması öngörülmüştür. Bu bağlamda merkezi uyumlaştırma kurumu olarak Devlet Planlama Teşkilatı³ yetkili kılınmıştır.

2. Stratejik Planlama ve Kamu Kesiminde Uygulanması

1980'li yıllar, kamu kesimi açısından dünya genelinde reformların yaşandığı bir süreçtir. Kamu yönetimi alanında ciddi değişimler yaşanmış ve geleneksel kamu yönetimi ile onun türev düşüncelerinin yerini yeni kamu yönetimi (YKY) adı verilen bir paradigma almıştır. Bu yeni anlayış, politika yerine yönetime, performansa ve verimliliğe odaklanan, kamu idarelerindeki bürokrasiye karşı olan, rekabeti teşvik ederek ve piyasa temelli olan, maliyetleri azaltan, yöneticilere esneklik tanıyan, hedeflere odaklı bir yönetim anlayışını içeren özelliklere sahiptir (Bevir vd., 2003: 1). Bir başka ifadeyle KYK ile birlikte katı, hiyerarşik ve bürokratik geleneksel kamu yönetimi esnek, piyasa tabanlı bir kamu yönetimine dönüşmektedir (Özer, 2005: 4). Bu durum, kamu yönetiminde geniş çaplı ve köklü dönüşüme fırsat vererek, özel kesim stratejik planlama ve bütçeleme anlayışının kamu kesimine de adapte edilmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, stratejik düşünme ve karar alma, performans, sonuç odaklılık gibi daha çok işletme literatüründe yer alan kavramlar kamu yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

³ DPT, 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı olarak değişmiştir.

Kamu kesiminin özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası planlamaya önem vermesi ve planlı ekonomiye geçiş çalışmaları, kamu idarelerinin bürokratik birer kurum olma eğiliminde olmaları ve kamusal faydadan ziyade kendilerinin devamlılığına odaklanmaları, bütçe kısıtlamalarıyla karşı karşıya kalan kamu idarelerinin planlamaya uymamaları ve personelini denetleyememesi gibi durumlar kamu kesiminde planlamaya önem verilmesindeki ortak nedenler olarak görülmektedir (Denhardt, 1985: 235). Kamu kesiminin özellikle mali nitelikteki sorunları planlamanın kamusal faaliyetlerde önemini artırmıştır. Planlamanın gelişim seyri incelendiğinde 1950'li yıllara kadar kısa vadeli plan anlayışı örgütler için hakim ve yeterli olurken, 1950 sonrasında kurum içi analiz perspektifi sağlayan uzun vadeli planlara ve 1970 sonrasında ise dış çevre üzerinde odaklanan stratejik planlama anlayışına geçilmeye başlanmıştır (Genç, 2009: 202). Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran temel noktalar, onun eyleme, sonuçlara ve uygulamaya odaklı olması, katılımcılığa teşvik etmesi, kurumun iç yapısındaki zayıf ve güçlü noktaları ile çevresindeki fırsat ve tehditleri araştırmasına önem vermesi, kurum bünyesindeki fiili ve potansiyel rekabetçi davranışları ortaya çıkarmasıdır (Bryson ve Roering, 1987: 9; Kaufman ve Jacobs, 1987: 25).

Kamu sektöründe stratejik planlamayla ilk tanışma yerel idareler düzeyinde olmuştur (Poister ve Streib, 2005: 45). Strateji kavramı uzun dönemli politikalar üretme, güçlü olma ve güçleri birleştirme, amaç ve araç uygunluğunu sağlama, eldeki güçlerin etkin kullanımını sağlama, esnek ve tedbirli olma, yeniliğe ve gelişmeye açık olma, örgütün çevresiyle uyumlu olma gibi ilkeleri içeren bir anlayışı ifade etmektedir (Bircan, 2002: 13). Diğer taraftan Berry (1994: 323), stratejik planlamayı örgütün misyon bildirimini, paydaşlarının tanımlanması ve örgütün amaçlarına yönelik faaliyet değerlendirmelerinin tespitini, örgütün stratejik hedef ve amaçlarının üç beş yıllık planlar ile belirtilmesini ve son olarak bu hedef ve amaçları başarmak için stratejilerin geliştirilmesini içeren bir yönetim süreci olarak tanımlarken, Bryson (2004: 6) ise bir örgütün ne olduğuna, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığına ilişkin temel karar ve faaliyetleri üreten disipline edilmiş bir çaba olarak tanımlamaktadır. Kurum ile çevresi arasında uzun vadeli uyumu sağlama; kurumun çevresini anlama ve yorumlaması stratejik planlamanın en temel özelliğidir (Eadie ve Heights, 1983: 448). Stratejik planlama uzun vadeli düşünmeyi, objektif analizi ile amaç ve önceliklerin subjektif değerlendirmesini harmanlayarak uzun dönemde kuruluşun etkinliğini ve devamlılığını sağlamayı ve bu sürecin planlanmasını amaçlamaktadır (Poister, 2005: 1035). Genelde stratejik planlama iletişimi geliştirmek, farklı ilgi ve düşünceleri uzlaştırmak ve karar

almayı güçlendirmek için kullanılmaktadır (Bryson, 2004: 6). Stratejik planların bir diğer önemli özelliği ise eylem odaklı olup, eyleme dökülmedikçe stratejik planlardan beklenen faydanın elde edilemeyeceğidir (Poister ve Streib, 2005: 46).

Kamu kesiminde özellikle kamu kaynaklarının kullanılması aşamasında stratejik planların önemli bir araç olduğu görülmektedir. Önceliklerin tespiti ve kaynakların bunlara göre tahsisi plan ve bütçe arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Kamu kesiminde kaynakların etkin kullanılmaması, bütçe açıkları, mali disiplinde bozulma gibi özellikle mali temelli problemlerin stratejik planlar ile çözümlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca kamu kesiminin sunduğu hizmetlerin kalitesinin artırılması, vatandaşın bir paydaş olarak değerli görülmesi ve onun istekleriyle örtüşen kararların alınması açısından da stratejik planlar son yıllarda kamu kesiminde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Özetle kamu kesiminin performansının sorgulandığı bir dönemde stratejik planlama ile amaçlanan kamu kesiminin daha üretken, daha duyarlı ve performansa odaklı olmasıdır (Hendrick, 2003: 491).

3. Türkiye’de Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama

Türkiye’de kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 2001 yılında Dünya Bankası ile imzalanan 1.Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFSAL-II) ile olmuştur (Özen, 2008: 221). Ayrıca, 2003/14 karar numaralı 2003 yılı Yüksek Planlama Kurulu kararında, kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmaları başlığı altında; kamu kesiminde yapılan reform çalışmaları kapsamında, kamu kuruluşlarının ilk aşamada VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda yer alan politikalar ve makro hedefler çerçevesinde kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerinin bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda oluşturmalarının hedeflendiği belirtilerek stratejik planlamanın uygulanacağına yer verilmektedir. Bu bağlamda stratejik plan pilot uygulamalarının başlatılacağına ve bunun orta vadede tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılacağına karar verilmiştir.

Stratejik planlamaya ilişkin yasal düzenlemeler başta 5018 sayılı KMYKK olmak üzere büyükşehir belediyesi, il özel idaresi ve belediye kanunlarında bulunmaktadır. Ayrıca, 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde

Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde stratejik planlama sürecini koordine etmek ve yönlendirmek üzere strateji geliştirme birimlerinin oluşturulacağı belirtilmiştir. Kalkınma Bakanlığı (O günkü adı ile DPT) tarafından düzenlenen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik de kamu idarelerinin stratejik planlama sürecine ilişkin hazırlık takviminin tespiti ve stratejik planların kalkınma planı ve programlarıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi yetkisi Kalkınma Bakanlığı'na verilmiştir. Bu yönde Kalkınma Bakanlığı tarafından Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hazırlanmıştır. Kalkınma Bakanlığı, stratejik plan çalışmalarının kamu idarelerinde aşamalı bir geçiş takvimi belirlenerek yürütülmesini ve bu geçiş sürecinin 31 Ocak 2009 tarihine kadar tamamlanmasını planlamıştır.

Stratejik planlama 5018 sayılı KMYKK'da; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan şeklinde tanımlanmış ve kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için kamu idarelerinin bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırmak zorunda olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, KMYKK'da kamu idarelerinin stratejik planlarını katılımcı yöntemlerle hazırlamaları gerektiği düzenlenerek stratejik planların önemli bir özelliği olan katılımcılık ilkesine vurgu yapılmaktadır.

Türkiye'de kamu idarelerinde stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. En az iki yıllık uygulamadan sonra kalan süre için stratejik planların hedefler kısmında nicel değişiklikler şeklinde güncelleme yapmak mümkündür. Yönetmelikte belirtilen bazı özel durumlarda da stratejik planlar süre gözetilmeden yenilenebilmektedir. Buna göre; görev, yetki ve sorumlulukları düzenleyen mevzuatta değişiklik olması durumunda ilgili kamu idaresinin, hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin, bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin, mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya

ağır ekonomik bunalımların vukuu bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin stratejik planları yenilenebilmektedir.

Stratejik planlama ile kamu idarelerinin çeşitli sorulara yanıt araması gerekmektedir. Bu sorular ve stratejik planlama sürecine ilişkin özet bilgi Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Stratejik Planlama Süreci

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt Başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar GZFT Analizi Piyasa Analizi Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi
2	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	MİSYON İLKELER VİZYON STRATEJİK AMAÇLAR HEDEFLER	VE Kuruluşun var oluş gerekçesi Temel İlkeler Arzu edilen gelecek Orta vadede ulaşılacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri Detaylı iş planları Maliyetlendirme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	İZLEME DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Raporlama Karşılaştırma Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Performans yönetimi

Kaynak: Murat, G. ve Bağdigen, M. (2008), “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 78.

Neredeyiz sorusu, kuruluşun faaliyetlerini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır (DPT, 2006: 8). Stratejik planlama sürecinin ilk adımı durum analizinin yapılmasıdır. Durum analizini yapmak için kullanılan yöntemlerden en gelişmiş olanı GZFT analiziyle, kurum iç ve dış çevre analizi yaparak durumunu değerlendirir. Buna göre kuruluşun kontrolü altında bulunan çevrede güçlü ve zayıf yönler ile kuruluşun kontrolü dışında bulunan fırsat ve tehditlerin tespiti yapılarak durum analizi gerçekleştirilir. *Nereye ulaşmak istiyoruz* sorusu, kuruluşun varlık sebebi olan misyonun, kuruluşun çalışma felsefesini

oluşturan temel ilkelerin, gelecekte kuruluşun bulunmak istediği noktayı ifade eden vizyonun tespit edilmesi ile yanıt bulmuş olur. Ayrıca belirlenen vizyona ulaşmada basamak olan amaç ve hedeflerin tespiti de bu süreçte yer almaktadır. Kurumun vizyonuna ulaşmasını sağlayan unsurlar ise stratejik amaç ve hedeflerdir. *Stratejik amaçlar* belirli bir zaman diliminde kurumun ulaşmayı arzu ettiği kavramsal sonuçlardır. *Stratejik hedefler* ise stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya koyulan kısa vadeli spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır (Güner, 2005: 69). *Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz* sorusu, kuruluşun amaç ve hedeflere, dolayısıyla gelecekte arzu edilen noktaya ulaşabilmesi için gerekli olan yol ve yöntemlerin tespiti, somut faaliyet ve projelerin belirlenmesi ve bunların gerçekleştirilmesi için kaynakların tahsisi ile yanıtlanır. Stratejik plan sürecinde son soru olan *başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz* sorusu ise kuruluşlar tarafından bu aşamaya kadar yapılan işlerin amaçlanana ulaşıp ulaşmadığının tespiti ve ulaşmadı ise bunun sebeplerinin ortaya koyulması ve değerlendirilmesi ile yanıtlanır.

4. Ampirik Analiz

4.1. Literatür

Temelinde özel kesim planlama araçlarından birisi olan stratejik planların kamu kesiminde de uygulanmaya başlaması kamu kesimi üzerinde bazı çalışmaların yapılmasını beraberinde getirmiştir. Çalışmaların daha çok teorik olduğu gözlenmektedir. Buna göre genelde kamu kesiminin sahip olduğu özellikler dikkate alınarak stratejik plan uygulamasının önündeki engeller tespit edilmeye çalışılmış ve bu engellere yönelik çözüm önerileri sunulmuştur. Teorik açıdan incelemelerin yanı sıra ampirik çalışmalara da rastlanmaktadır. Ampirik çalışmalarda ise genelde anket yöntemi ile stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi ve çalışanlarca algılanması üzerine odaklanılmıştır. Özellikle ABD’de konuya ilişkin çalışmaların 90’lı yıllardan itibaren yapıldığı görülmektedir. Türkiye’de ise çalışmalar daha çok 2003 sonrasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların diğer ülkelere göre Türkiye’de daha geç başlamasının gerekçesi olarak ilgili düzenlemenin 2003 yılındaki yasal mevzuat ile yapılması gösterilebilir. Bu bağlamda literatürdeki bazı çalışmalara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Bryson ve Roering 1988 yılındaki çalışmasında ABD’nin Minnesota eyaletindeki 8 kamu birimindeki stratejik plan çalışmalarını analiz etmiştir. Çalışmada 8 birimin stratejik planlama sürecini tamamlayıp tamamlamadığı yazarlarca belirlenen kriterler (başlangıç sözleşmesinin

yapılması, yetkilerin belirlenmesi, misyonun belirlenmesi, iç çevre değerlendirmesi, dış çevre değerlendirmesi, stratejik konuların belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, vizyonun belirlenmesi) çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna göre 8 birimin 6'sı minimum kriterleri sağlayarak süreci tamamlamıştır. Bunun yanı sıra söz konusu 6 birim açısından stratejik planlamanın stratejik plan takımına katkıları da anket ile araştırılan bir diğer husustur. Bu çalışmada 6 birimin 2'sinin açıkça başarıya ulaştığı sonucuna varılmıştır.

Berry (1994) ise yaptığı çalışmada devlet kurumlarının hangi koşullarda stratejik planı benimsediklerini araştırmıştır. 1980-1991 yılları arasında ABD'de gerçekleştirilen anket verilerine dayanarak yapılan çalışmada güçlü mali yapının varlığı, özel kesim ile ilişkilerin olması ve yakın çevrede stratejik plan uygulamasına geçmiş kurumların varlığının stratejik planın benimsenmesinde etkili faktörler olduğu sonucuna varılmıştır.

Yine ABD için yapılan bir diğer çalışmada Berry ve Wechsler (1995) kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarını değerlendirmek amacıyla yapılan anket çalışması ile stratejik plan uygulamalarının faydasını, farklı idarelerdeki stratejik plan süreçlerini ve idarelerin stratejik plan hedef ve sonuçlarını değerlendirmek amaçlanmıştır. Elde edilen bulgularda stratejik planın kamu idarelerinde benimsenmesinde kurum yöneticisinin etkili olduğuna ve stratejik planın kurumun içsel ve dışsal çıktı ve sonuçları üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Hendrick (2003) Milwaukee' de 14 kurumda gerçekleştirdiği anket çalışmasında kamu idarelerinde stratejik plan ve performans ilişkisini belirsizlik, hedeflerin ölçülebilirliği, içsel ve dışsal çevresel faktörler gibi değişkenleri kullanarak araştırmıştır. Çalışmada özellikle iletişim, izleme ve koordinasyonu içeren stratejik planlama sürecinde kurumun performansı ile bazı iç ve dış çevresel faktörler arasında pozitif bir ilişki olduğu ve ayrıca katılımcılığın stratejik plan ve kurumun performansına etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Türkiye'de de gerçekleştirilen reformlar arasında olan stratejik planlama üzerine de ampirik birtakım çalışmalar yapılmıştır. Çetin (2007) çalışmasında Türkiye'deki il özel idarelerinde stratejik plan uygulamaları analiz etmek üzere söz konusu idarelere yönelik anket uygulamıştır. Elde edilen bulguları iki grupta incelemiştir. Buna göre, öncelikle il özel idarelerinin genel görünümüne ilişkin bilgiler sunmuş ve sonrasında ise il özel idarelerindeki stratejik plan uygulamalarına yönelik bulgularını açıklamıştır. Bu bağlamda ankete katılan tüm idarelerde stratejik plan

uygulamalarının varlığına, üst yöneticilerin süreçte genel olarak aktif olarak yer aldığına ve genel olarak katılımcıların stratejik plan uygulamasının başarısına yönelik olumlu görüşler belirttiğine ulaşılmıştır.

Öge ve Diken (2008) çalışmalarında özel ve kamu kesimi arasında stratejinin nasıl algılandığı, geliştirildiği ve uygulandığı sorusunun yanıtını Konya ilindeki özel bir idare ile Büyükşehir Belediyesi'ne yönelik uygulamış olduğu anket ile araştırmıştır. Elde edilen bulgularda, her iki sektörün sahip olduğu özelliklere uygun sonuçların elde edildiği vurgulanmıştır. Buna göre, stratejik yönetim özel kesim için rekabet stratejisini ifade ederken, kamu kesimi açısından kurumun bulunduğu noktadan bir başka noktaya ulaşmasını sağlayan bir araç olarak düşünülmektedir.

Türkiye ile ilgili bir başka çalışmada, Erkan (2008) idareler düzeyinde stratejik planlamanın başarısını etkileyen unsurları DPT'nin 2005 yılındaki stratejik yönetim araştırması verilerine dayanarak araştırmıştır. Bu bağlamda değişken olarak kurumun bütçesel büyüklüğü, karmaşıklığı, amaçların belirginliği, bütçe esnekliği, rekabet, ölçülebilirlik, insan kaynakları, kurum içi iletişim gibi kriterleri ele almıştır. Elde edilen bulgularda en yüksek ortalamanın bütçesel büyüklük kriterine ait olduğu vurgulanmaktadır.

4.2. Metodoloji

Çalışma kapsamında Zonguldak ilinde yer alan kamu idarelerinde stratejik planlama sürecinde yetkili ve görevli bulunan 75 kişiye tarafımızca oluşturulan anket uygulanmıştır. Anket ilgili kişilerle yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Anket soruları katılımcılar tarafından beşli Likert ölçeği esas alınarak yanıtlanmış olup, ankette bulunan yanıtlar 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 fikrim yok, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Anket verilerinin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Bu bağlamda yapılan güvenilirlik analizinden uygun sonuçlar elde edildikten sonra demografik değişkenlere ilişkin *frekans analizi* yapılmış, daha sonra ise katılımcıların verdikleri yanıtlara ilişkin temel tanımlayıcı istatistikler analiz edilmiştir. Bu kapsamda, katılımcıların verdikleri yanıtların ne yönde olduğunu ortaya koymak için *tek örnek t testi* uygulanmıştır. Analizin son aşamasında ise katılımcıların demografik özelliklerinin sorulara bakış açısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı, cinsiyet değişkeni için bağımsız t testine diğer değişkenler için ise *varyans analizine (ANOVA Testi)* başvurulmuş araştırılmıştır.

Varyans analizi sonuçlarında anlamlı farklılıkların bulunduğu sorulara ilişkin de bu farklılıkların kaynağını açıklayan çoklu karşılaştırma testlerinden *Tukey Testi* sonuçları yorumlanmıştır.

4.3. Bulgular

Çalışmada istatistiksel analizlere geçmeden önce ankette yer alan soruların içsel tutarlılığını saptamak amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda Alpha katsayısı 0,844 bulunmuştur. Söz konusu değer sosyal bilimler açısından tatmin edici bir sonuçtur. Bu bağlamda, aşağıda öncelikle demografik değişkenlere ilişkin bulgulara ve sonrasında ise uygulanan istatistiki testlerin sonuçlara yer verilmektedir.

4.3.1. Demografik Dağılım

Bu kısımda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, kurum, görev ve tecrübe değişkenlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre, söz konusu değişkenlere ilişkin frekans değerleri toplu bir şekilde Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Niteliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	16	21,3
	Erkek	59	78,7
Yaş	20-30 yaş	6	8
	31-40 yaş	15	20
	41-50 yaş	32	42,7
	51-60 yaş	22	29,3
Eğitim	Lise	5	6,7
	Lisans	57	76
	Lisansüstü	13	17,3
Kurum	Yerel idare	16	21,3
	Üniversite	23	30,7
	İl müdürlüğü	36	48
	Harcama yetkilisi	12	16
Görev	Yönetici	50	66,7
	Uzman	13	17,3
	1-5 yıl	45	60
Tecrübe	6-10 yıl	14	18,7
	11 yıl ve üstü	16	21,3

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların %21,3’ü kadın, %78,7’si erkek olup, yaş itibarıyla %42,7 ile katılımcıların daha çok 41-50 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu yaş aralığını büyüklük olarak sırasıyla 51-60

yaş (%29,3), 31-40 yaş (%20) ve 20-30 yaş (%8) grupları takip etmektedir. Buna göre, katılımcıların daha çok orta yaş ve üstünde oldukları görülmektedir. Yaş ortalamasının yüksek görülmesi, özellikle yenilik gerektiren stratejik plan uygulamalarında olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Bir başka ifade ile bilgi ve iletişim araçlarının kullanımının önemli olduğu stratejik yönetim sürecinde yaş ortalamasının yüksek olması, onların geçmiş yılların tecrübesi ve kalıplaşmış bakış açısı ile yeni sisteme uyum sağlamaları açısından genç nesillere göre daha zor bir durum olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise lisans düzeyinde mezunların oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu lisansüstü izlemektedir. Lise mezunu olan katılımcı sayısı ise oldukça azdır. Kamu kesiminde çalışanların eğitim düzeylerinin arzu edilebilir bir seviyede olduğu söylenebilir. Bu durum stratejik plan süreçleri açısından pozitif bir durum olarak değerlendirilebilir. Çalıştıkları kurumlar dikkate alındığında ise katılımcıların daha çok il müdürlüklerinde çalıştıkları (%48) görülmektedir. Buna karşın, ankete katılanların %30,7'si üniversite personeli ve %21,3'ü ise yerel idarelerde çalışan personelden oluşmaktadır. Katılımcıların görev statüleri irdelendiğinde ise yönetici pozisyonunda çalışanların oranı %66,7, uzmanların oranı %17,3 ve harcama yetkililerinin oranı ise %16'dır. Katılımcıların söz konusu görevlerindeki tecrübelerine ilişkin bir değerlendirme yapıldığında ise katılımcıların %60'ı 1-5 yıl aralığında, %21,3'ü 11 yıl ve üstünde ve % 18,7'si ise 6-10 yıl aralığında tecrübeye sahiptir. Söz konusu sonuçlara göre 2003 yılında kanuni temellerinin ortaya koyulduğu yeni bir sistem açısından 1-5 yıl arasında tecrübeye sahip olanların fazlalığı olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Buna gerekçe olarak ise stratejik plan uygulaması öncesindeki sisteme alışkın olmamaları ve yeni sistemi benimseme noktasında zorlanmayacakları düşünceyi gösterilebilir. Bir başka ifade ile söz konusu bireyler çalışmalarında direkt olarak stratejik plan uygulamaları ile karşılaşmış olup, önceki bütçe uygulamalarına ilişkin alışkanlıklara sahip değillerdir. Literatürde bu düşünceyi destekleyen bulgular da söz konusudur. Buna göre yönetsel olarak yeniliğin erken evrede benimsenmesi daha olumlu sonuçlara yol açacaktır (Berry, 1994; Rainey ve Wechsler 1988).

4.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda katılımcıların sorulan sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. Bu bağlamda katılımcıların görüşlerini ifade etmeleri istenen sorular şöyledir:

1. Stratejik plan hazırlık aşamasında üst yöneticinin sistem değişikliğini benimsediği açıkça görülmektedir.
2. Stratejik plan hazırlık aşamasında yeterli personel yer almıştır.
3. Stratejik plan hazırlık aşamasında süreçte yer alanlar için bilgilendirici toplantılar düzenlenmiştir.
4. Stratejik plan hazırlık aşamasında farklı birimlerden katılım sağlanmıştır.
5. Stratejik plan hazırlık aşamasında tüm çalışanların görüşlerine yer verilmiştir.
6. Stratejik plan hazırlık aşamasında paydaşların görüşlerine yer verilmiştir.
7. Stratejik planda belirtilen misyon açık bir şekilde ifade edilmiştir.
8. Stratejik planda belirtilen vizyon ulaşılabilir bir geleceği ifade etmektedir.
9. Stratejik planda belirtilen vizyon personelimizin motivasyonunu arttırmıştır.
10. Stratejik planda belirtilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler uygun bir iç ve dış çevre analizi ile tespit edilmiştir.
11. Stratejik planda belirtilen temel değerler açık bir biçimde ifade edilmiştir.
12. Stratejik planda belirtilen misyon, vizyon, amaç, hedefler ve temel değerler arasında bir uyum söz konusudur.
13. Stratejik plan bütçeyi yönlendirmektedir.
14. Önceki yıl/yıllar tahsis edilen bütçe stratejik planda belirlenen vizyona ulaşmada yeterli büyüklüğe sahiptir.

Katılımcıların ifade ettikleri görüşlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve tek örnek t testi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde aritmetik ortalamının en yüksek 3,81 değeri ile yedinci soruya ve en düşük 2,42 değeri ile beşinci soruya ait olduğu görülmektedir. Sorulan soruları; stratejik plan hazırlık süreci, stratejik planın unsurları ve stratejik planın bütçe ile ilişkisi olarak sınıflandırarak incelemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlık süreciyle ilgili olan ilk 6 soru incelendiğinde, katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamasının genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre katılımcıların sorulara ya olumsuz ya da fikrim yok şeklinde yanıt verdiği gözlenmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtların ne yönde olduğunu saptamak için tek örnek t testi uygulanmıştır. Tek örnek t testiyle, grup ortalamasına ilişkin belirlenen bir değer ile grup ortalaması karşılaştırılarak, belirli bir anlamlılık

düzeyinde test edilir (Ak, 2010: 79). Bu bağlamda 0,05 anlamlılık düzeyinde t test değeri 3 olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların verdikleri yanıtların ne yönde olduğu olumlu veya olumsuz olmak üzere ortaya koyulabilecektir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler ve Frekanslar

Soru No	N	Ort.	St. Sapma	Frekanslar (%)					t-değeri	Sig.	Sonuç*
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
1	75	3,21	1,04	6,7	17,3	32,0	36,0	8,0	1,77	0,08	Kabul
2	75	2,81	1,12	9,3	36,0	28,0	17,3	9,3	-1,44	0,15	Kabul
3	75	3,15	1,18	9,3	22,7	24,0	32,0	12,0	1,07	0,28	Kabul
4	75	2,89	1,15	8,0	36,0	25,3	20,0	10,7	-0,80	0,42	Kabul
5	75	2,42	0,95	16,0	40,0	30,7	12,0	1,3	-5,24	0,00	Red
6	75	2,84	0,97	6,7	32,0	36,0	21,3	4,0	-1,42	0,16	Kabul
7	75	3,81	0,78	0,0	5,3	25,3	52,0	17,3	8,99	0,00	Red
8	75	3,64	0,89	1,3	10,7	24,0	50,7	13,3	6,19	0,00	Red
9	75	2,88	0,96	8,0	24,0	44,0	20,0	4,0	-1,08	0,28	Kabul
10	75	3,27	1,03	4,0	18,7	36,0	29,3	12,0	2,24	0,02	Red
11	75	3,64	0,85	1,3	6,7	32,0	46,7	13,3	6,53	0,00	Red
12	75	3,40	0,94	2,7	13,3	36,0	37,3	10,7	3,67	0,00	Red
13	75	3,12	1,09	6,7	29,3	13,3	46,7	4,0	0,95	0,34	Kabul
14	75	2,71	1,07	13,3	33,3	25,3	25,3	2,7	-2,36	0,02	Red

Frekanslar: 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Fikrim Yok, 4 Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum.

* $H_0 : \mu = 3$ ve $H_1 : \mu \neq 3$

İlk 6 soruya ilişkin sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların verdikleri yanıtlar 1, 2, 3, 4 ve 6'ncı sorular için genellikle fikrim yok şeklindedir. Buna karşın 5'inci soruya katılımcılar genel olarak olumsuz yanıt vermektedir. Bu sonuçlara göre ilk 6 soruya verilen yanıtlar dikkate alındığında kamu idarelerinde stratejik plan hazırlık sürecine ilişkin olumlu bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Stratejik plan hazırlık süreci ile ilgili dikkate alınması gereken iki önemli husus bulunmaktadır. Bunlar liderlik veya üst yöneticinin süreci üstlenmesi ile katılımıcılıktır.

Stratejik planların başlaması ve sürecin başarı ile tamamlanması bakımından kamu idarelerinde özellikle üst yöneticilerin sistemi açıkça benimsediğinin çalışanlarca fark edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda üst yöneticilerin süreçte önemli bir pozisyonu bulunmaktadır. Literatürde stratejik planlarda liderliğin önem taşıdığını ortaya koyan bulgular söz konusudur (Berry, 1994). Bu bakımdan katılımcıların üst yöneticilerin sistemi benimseyip benimsemediğine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamasının belirlenen test değerinden farklılık taşımaması bir başka deyişle katılımcıların bu soruya ilişkin genellikle fikrim yok yanıtını vermesi bu hususta net bir yargının ortaya koyulmasını engellemektedir.

Bir başka önemli unsur ise stratejik planların hazırlık sürecinde katılımcılığın uygulanıp uygulanmadığıdır. Katılımcılık stratejik planların süreçte yer alanlarca benimsenmelerini kolaylaştıran bir unsurdur. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, katılımcılığın uygulanmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonucun gerekçeleri olarak bazı değerlendirmeler yapmak mümkündür.

Sistemin uygulanması açısından yeterli derecede pilot çalışmaların yapılmamış olması, bir başka ifade ile pilot çalışmaların sonuçlarının tam anlamıyla alınmadan ve değerlendirilmeden sisteme geçiş yapılmış olması hazırlık sürecinin başarısızlığına yol açmış olabilir. Ayrıca, sisteme geçiş sürecinde kamu idarelerinin zorunlu tutulmaları, çalışanların istekli davranmalarını engellemiş olabilir. Öte yandan, sistemin tam anlamıyla anlaşılmadan uygulamaya geçilmesi süreçte yer alan üst yöneticilerin sorumluluk almama yönünde hareket etmelerine ve sistemi benimseyememelerine neden olmuş olabilir. Elde edilen bulgulardan ortaya çıkan bir diğer önemli durum ise kamu idarelerinde bilgilendirici toplantıların yeterli düzeyde yapılmadığı veya yapılan toplantılara katılımın sağlanmadığıdır. Bu noktada ise Kalkınma Bakanlığı'na önemli görevler düşmektedir.

Kurumların stratejik planlarında yer alan unsurlarla ilgili olan 7, 8, 9, 10, 11 ve 12 inci sorulara ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde ise hazırlık süreciyle ilişkili olan ilk altı soruya göre daha olumlu bir durum gözlenmektedir. Genel olarak bu sorular için katılımcıların verdikleri yanıtlar olumlu yöndedir. Ancak, 9 uncu soruya verilen yanıtların ortalaması belirlenen test değerine eşit olup, katılımcıların genelde bu soru için fikrim yok şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Stratejik plan hazırlık aşamasında tüm çalışanların katılımının sağlanamaması 9'uncu soruya verilen böyle bir yanıtın da hazırlayıcısı konumundadır. Bir başka ifadeyle, katılımcılığın sağlanmadığı bir durumda, personelin kendisini bu sürecin bir parçası

olarak hissetmesine engel olmakta ve motivasyonunu artırıcı bir katkı sağlayamamaktadır.

Stratejik planların bütçe ile ilişkisini ortaya koyan 13 ve 14'üncü sorularda ise katılımcıların verdikleri yanıtların olumlu yönde olmadığı görülmektedir. Buna göre, 13'üncü soruya verilen yanıtların ortalaması belirlenen test değerinden (fikrim yok yanıtından) anlamlı bir farklılık taşımamaktayken, 14'üncü soruya verilen yanıtların ortalaması belirlenen test değerinden farklı olup, genel olarak katılmıyorum şeklindedir. Stratejik planların bütçeyle bütünlüğünün sağlanması gerekmektedir. Ancak bu durumda uygulanabilir olmaktadır. Elde edilen bulgularda ise katılımcıların verdikleri yanıtların açık bir şekilde stratejik plan bütçe ilişkisinin kurulmadığı sonucuna varılmaktadır. Bunun altında yatan gerekçelerin başında ise stratejik plan ve bütçeye ilişkin kurumların farklı bakanlıklar altında olması düşünülebilir. Maliye Bakanlığı bütçe ödeneklerinin kurumlara tahsisıyla ilgilenirken Kalkınma Bakanlığı stratejik plan süreçleriyle ilgilenmektedir.

4.3.3. Gruplararası Karşılaştırma

Bu kısımda katılımcıların demografik nitelikleri ile verdikleri yanıtlar karşılaştırılarak analiz edilmektedir. Bu bağlamda analizde grup sayısına göre tek örnek t testi ve tek yönlü Anova yöntemi kullanılmıştır.

Cinsiyet

Katılımcıların yaklaşık %78'i erkek iken geriye kalan %22'lik dilim ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda kadın ve erkek katılımcıların sorulara bakış açısı arasında farklılığın var olup olmadığı tek örnek t testi ile araştırılmış ve buna ilişkin sonuçlar Ek 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde stratejik planın unsurları arasındaki uyuma ilişkin sorulan 12. soruda cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Buna ilişkin bilgi Tablo 4'de sunulmaktadır.

Tablo 4: Cinsiyet ile Stratejik Plan Unsurları t-Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	St. Hata Farkı
S12	Kadın	16	3,0625	0,57373	0,14343
	Erkek	59	3,4915	1,00641	0,13102

Tablo 4 incelendiğinde *stratejik planda belirtilen misyon, vizyon, amaç, hedefler ve temel değerler arasında bir uyum söz konusudur* düşüncesine erkeklerin kadınlara göre daha olumlu yaklaştığını söylemek mümkündür.

Yaş

Katılımcıların %8'i 20-30 yaş, %20'si 31-40 yaş, %43'ü 41-50 yaş ve %29'u ise 51-60 yaş gruplarında yer almaktadır. Söz konusu grupların sorulara bakış açıları arasında Ek 2-A'da görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Bu sonuçlar aslında stratejik planın yeni bir uygulama olması nedeniyle yaşça büyük olan çalışanların sisteme adaptasyonunda aksaklıkların yaşanabileceği düşüncesinin yanlış bir düşünce olduğunu açıklamaktadır.

Eğitim

Bir başka değişken olan eğitim niteliklerine göre katılımcılar lise, lisans ve lisansüstü derecelerine göre ayrıma tabi tutulmuştur. Buna göre katılımcıların %76'sı lisans, %17'si lisansüstü ve %6'sı ise lise eğitime sahiptir. Söz konusu grupların sorulara bakış açıları arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmış ve elde edilen sonuçlar Ek 2-B'de sunulmuştur. Buna göre 0,05 önem seviyesinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır. Bu noktada katılımcıların daha çok lisans ve lisansüstü eğitime sahip olması buna karşın lise eğitim derecesine sahip olanların ise sayısının azlığı elde edilen bulgunun sebebi olarak gösterilebilir.

Kurum

Katılımcıların çalıştıkları kurumlar yerel idare, il müdürlüğü ve üniversite olarak üç gruba ayrılmıştır. Söz konusu grupların sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları arasında farklılığın olup olmadığı test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Ek 2-C'de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde gruplar arasında 4, 7, 8, 10 ve 14'üncü sorularda anlamlı bir farklılığın bulunduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Anlamlı farklılığın çıktığı sorulara ilişkin farklılığın kaynağı Tukey testi ile araştırılmış ve elde edilen bulgular takip eden paragraflarda yorumlanmıştır.

Stratejik planların temel özelliği katılımcılık ilkesine göre hazırlanmalarıdır. Katılımcılık ilkesi ile kurum kapsamında yer alan farklı birimlerin aynı amaca hizmet etmeleri sağlanarak, kurumun başarıya ulaşması amaçlanmaktadır. Stratejik planlama, kurumun farklı birimleri için ortak bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi açısından farklı birimlerin süreçte yer alması gerekmektedir. Buna ilişkin sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları arasında çalışılan kurumlar açısından anlamlı

farklılıklar bulunmakta ve buna ilişkin çoklu karşılaştırma test sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcılık ve Kurumlar Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Kurumlar	Yerel İdare	Üniversite	İl Müdürlüğü
S.4	16	3,6250	Yerel İdare	-	0,88587* (p=0,04)	0,95833* (p=0,013)
	23	2,7391	Üniversite	-0,88587* (p=0,04)	-	-
	36	2,6667	İl Müdürlüğü	-0,95833* (p=0,013)	-	-

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5 incelendiğinde *stratejik plan hazırlık aşamasında farklı birimlerden katılım sağlanmıştır* sorusuna verilen yanıtlarda yerel idarede ve üniversitede çalışan katılımcılar ile yerel idarede ve il müdürlüklerinde çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yerel idarede çalışanların söz konusu soruya verdikleri yanıtların ortalaması 3,6250 iken, üniversitede çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 2,7391’dir. İki ortalama arasındaki fark 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,04 < 0,05$). Aynı zamanda, il müdürlüklerinde çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 2,6667 olup, bu ortalama ile yerel idarelerde çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması olan 3,6250 arasında da anlamlı bir fark söz konusudur ($p = 0,013 < 0,05$). Tablo 5’den elde edilecek bir diğer sonuca göre de üniversitede çalışan personelin verdikleri yanıtların ortalamasıyla il müdürlüklerinde çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgulara göre, stratejik plan hazırlık aşamasında yerel idarelerde üniversite ve il müdürlüklerine göre daha fazla katılımçılığın sağlandığı söylenebilir.

Kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamada temel unsurlarından birisi olan misyon, kurumun varlık nedenini ifade eden bir açıklamadır. Misyon ile kurumun ne yaptığı, nasıl yaptığı ve kimin için yaptığı açıkça ifade edilir (DPT, 2006). Stratejik planın diğer kısımlarına temel oluşturması açısından, misyonun açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda gruplar arasında verilen yanıtların ortalamaları açısından anlamlı bir diğer farklılık da *stratejik planda belirtilen misyon açık bir şekilde ifade edilmiştir* şeklinde sorulan yedinci soruda ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını analiz eden Tukey Test sonuçları Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6: Misyon ve Kurumlar Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Kurumlar	Yerel İdare	Üniversite	İl Müdürlüğü
S.7	16	4,0000	Yerel İdare		-	-
	23	4,1304	Üniversite	-		0,60266* (p=0,009)
	36	3,5278	İl Müdürlüğü	-	-0,60266* (p=0,009)	

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 6 incelendiğinde üniversitede çalışan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 4,1304 ile il müdürlüğünde çalışan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması 3,5278 değeri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Ulaşılan bir diğer sonuç ise üniversite ve yerel idarelerde çalışan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığıdır. Buna göre, üniversite ve yerel idarelerde çalışan katılımcılar kendi idarelerinde hazırlanan stratejik planlarda belirtilen misyonun açık bir şekilde ifade edildiğine, il müdürlüklerinde çalışanlara göre daha fazla katılmaktadır.

Stratejik planın temel unsurlarından diğeri olan vizyon kurumun ideal geleceğini sembolize etmektedir (DPT, 2006). Bir başka ifade ile vizyon ile kurum ulaşmayı arzu ettiği geleceği açıklamaktadır. Kurum tarafından ifade edilen vizyonun ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekmektedir. Bu bağlamda *stratejik planda belirtilen vizyon ulaşılabilir bir geleceği ifade etmektedir* şeklinde sorulan 8'inci soruya verilen yanıtların ortalamaları arasında da kurumlar açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık yine üniversite ile il müdürlüğü bünyesinde çalışan katılımcılar arasında ortaya çıkmıştır. Söz konusu farklılığı açıklayan Tukey Test sonuçları Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7: Ulaşılabilir Vizyon ve Kurumlar Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Kurumlar	Yerel İdare	Üniversite	İl Müdürlüğü
S.8	16	3,6250	Yerel İdare		-	-
	23	4,0000	Üniversite	-		0,58333* (p=0,037)
	36	3,4167	İl Müdürlüğü	-	-0,58333* (p=0,037)	

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7 incelendiğinde gruplar arasındaki farklılık il müdürlüğü ile üniversitede çalışan katılımcılar arasında ortaya çıkmaktadır. Buna göre, üniversitede çalışanların stratejik planlamada önemli bir unsur olan vizyona ilişkin kendi idareleri açısından ulaşılabilirliğine ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması olan 4,0000 değeri 0,05 önem düzeyi için il müdürlüğünde çalışan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması olan 3,4167 değerinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Tablo 7'den elde edilen diğer bir sonuca göre de stratejik planda yer alan vizyon ile ilgili olarak yerel idarelerde ve üniversitede çalışan personelin verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığıdır. Bu sonuçlara göre, üniversitede çalışan katılımcıların stratejik planlarında belirtilen vizyonun, il müdürlüklerinde çalışan katılımcıların stratejik planlarında belirtilen vizyona göre daha ulaşılabilir olduğu yönünde yorum yapılabilir.

Stratejik planların temel özelliklerinden birisi de iç ve dış çevre analizi olup, bunların kurumun zayıf ve güçlü yanları ile fırsat ve tehditleri tespit edilmektedir. Bu bağlamda, kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir (DPT, 2006). Bu analiz ile kurum, kendisini ve çevresini daha iyi tanıma imkanını elde ederek, stratejik planın daha sonraki aşamalarında sağlıklı sonuçlar alınmasına katkı sağlayacaktır. Stratejik planlamanın söz konusu bu özelliğine dayanarak katılımcılara sorulan *stratejik planda belirtilen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler uygun bir iç ve dış çevre analizi yapılarak tespit edilmiştir* şeklindeki soruya verilen yanıtların ortalamaları arasında katılımcıların çalıştıkları kurum değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna ilişkin farklılığın kaynaklarını açıklayan Tukey Test sonucu Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: İç-Dış Çevre Analizi ve Kurumlar Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Kurumlar	Yerel İdare	Üniversite	İl Müdürlüğü
S.10	16	3,7500	Yerel İdare		-	0,77778* (p=0,030)
	23	3,3913	Üniversite	-		-
	36	2,9722	İl Müdürlüğü	-0,77778* (p=0,030)	-	

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 8 incelendiğinde yerel idarelerde çalışan katılımcıların verdikleri yanıtlar ile il müdürlüklerinde çalışan personelin verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = 0,030 < 0,05$). Buna göre, yerel idarelerde çalışan katılımcılar tarafından yerel idarelerde hazırlanan stratejik planlarda zayıf ve güçlü yönler ile fırsat ve tehditlerin uygun bir iç ve dış çevre analizi ile tespit edildiği görüşü savunulmaktadır. Buna karşın il müdürlüklerinde çalışanların bu görüşe ilişkin genel olarak çekimser kaldıkları; fikrim yok yanıtını verdikleri gözlenmektedir. Üniversitede çalışan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması da olumlu yöndedir.

Türkiye’de kamu mali yönetiminde yapılan yasa değişikliği ile kamu idarelerinde stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçe sisteminin uygulanması amaçlanmıştır. İdarelerin hazırlamış olduğu ve beş yıllık süreci kapsayan stratejik planın bir yıllık uygulama dilimini ifade eden performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan programdır (Maliye Bakanlığı, 2004). Stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişki performans programı ile kurulmaktadır. İdarenin stratejik planında belirtilen orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerine; ideal geleceğine ulaşabilmesi için yeterli mali kaynağa ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda, katılımcılara sorulan *önceki yıl/yıllar tahsis edilen bütçe, stratejik planda belirlenen vizyona ulaşmada yeterli büyüklüğe sahiptir* şeklindeki soruya verilen yanıtların ortalamaları arasında kurumlar açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu farklılığı açıklayan Tukey Test sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Stratejik Plan İle Bütçe İlişkisi ve Kurumlar Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Kurumlar	Yerel İdare	Üniversite	İl Müdürlüğü
S.14	16	3,1875	Yerel İdare		1,23098* (p=0,001)	-
	23	1,9565	Üniversite	-1,23098* (p=0,001)		-1,01570* (p=0,001)
	36	2,9722	İl Müdürlüğü	-	1,01570* (p=0,001)	

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Üniversitede görev yapan katılımcıların sorulan soruya verdikleri yanıtlar ile yerel idarelerde görev yapan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması arasında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda yine üniversitede görev yapan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması ile il müdürlüğünde görev yapan verdikleri yanıtların ortalaması arasında da anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, üniversitede görev yapan katılımcıların stratejik planında ifade edilen vizyonu gerçekleştirmeye yönelik bütçe ödeneklerinin yeterli olmadığı; stratejik planları ile bütçe ödenekleri arasında uyumsuzluk olduğu görüşü diğer iki kurumda görev yapan katılımcılara göre daha fazladır.

Görev

Çalışmada katılımcıların buldukları görevler harcama yetkilisi, yönetici ve uzman şeklinde üç gruba ayrılmıştır. Çalışmada harcama yetkilisi bütçeyle ödenek tahsis edilen her bir harcama biriminin en üst yöneticisini; yönetici, harcama yetkililerinin sorumluluğu altında çalışan personeli; uzman bütçe ve uygulaması konusunda diğer çalışanlara göre belli bir düzeyde ise bilgi ve becerisi olan kişileri ifade etmektedir.

Katılımcıların sorulan sorulara verdikleri yanıtların ortalaması arasında görevleri açısından anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı anova yöntemi ile araştırılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Ek 2-D’de yer almaktadır. Buna göre, 8 ve 12’inci sorular için anlamlı bir farklılık bulunmakta ($p < 0,05$); diğer sorular için istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Kurumun ulaşılabilir geleceğini ifade eden vizyona ilişkin sorulan *stratejik planda belirtilen vizyon ulaşılabilir bir geleceği ifade etmektedir* şeklindeki soruya katılımcıların buldukları görevler itibariyle verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna ilişkin Tukey Testi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Ulaşılabilir Vizyon ve Görevler Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Görevler	Harcama Yetkilisi	Yönetici	Uzman
S.8	12	4,2500	Harcama Yetkilisi		0,75000* (p=0,023)	-
	50	3,5000	Yönetici	-0,75000* (p=0,023)		-
	13	3,6154	Uzman	-		-

*0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 10 incelendiğinde, harcama yetkilisi olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması ile yönetici olan katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p=0,023<0,05$). Buna göre, harcama yetkililerinin yöneticilere göre stratejik planlarda yer alan vizyonu daha ulaşılabilir olarak değerlendirdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde; uzmanların verdikleri yanıtların ortalaması ile harcama yetkilisi ve yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması arasında da 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Stratejik planların temel unsurları olan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler ile temel değerler arasında bir uyum olması gerekmektedir. Stratejik planlamada önemli olan bu unsurlar arasındaki uyum varlığı halinde stratejik planın başarıya ulaşması daha mümkündür. Bu bağlamda, sorulan *stratejik planda belirtilen misyon, vizyon, amaç, hedefler ve temel değerler arasında bir uyum söz konusudur* şeklindeki soruya verilen yanıtların ortalaması arasında katılımcıların görevleri açısından anlamlı farklılık bulunmuş ve bu farklılığın kaynağını yansıtan Tukey Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Stratejik Plan Unsurları ve Görevler Arası Çoklu Karşılaştırma

	N	Ortalama	Görevler	Harcama Yetkilisi	Yönetici	Uzman
S.12	12	4,0000	Harcama Yetkilisi		0,68000* ($p=0,061$)	0,84615* (0,062)
	50	3,3200	Yönetici	-0,68000* ($p=0,061$)		
	13	3,1538	Uzman	-0,84615* (0,062)		

*0,10 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11 incelendiğinde; sorulan soruya ilişkin harcama yetkilisi ile yönetici ve uzmanlar arasında 0,10 önem düzeyinde⁴ anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre harcama yetkilileri, stratejik planda belirtilen vizyonun ulaşılabilir olduğu görüşüne yönetici ve uzmanlara göre daha olumlu bakmaktadır.

⁴ Farklılığın varlığını gösteren ANOVA test sonuçlarında p değerinin 0,05’den küçük olmasına karşın, çoklu karşılaştırma testi sonuçlarında p değerinin 0,06 olduğu görülmektedir. Bu nedenle burada gruplar arasında farklılığın kaynakları 0,10 önem düzeyinde incelenmiştir.

Tecrübe

Çalışanların tecrübeleri de dikkate alınan bir diğer demografik özelliktir. Bu değişkenin önemi yeni bir sistemin benimsenmesi noktasında eskiden kalma alışkanlıkların engel oluşturması düşüncesidir. Bu bağlamda çalışmada katılımcıların mevcut görevlerindeki çalışma süreleri stratejik plan uygulamasına yönelik kanuni düzenlemenin tarihi de dikkate alınarak 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 ve üstü yıl gruplarına ayrılmıştır. Gruplar arasında sorulan sorulara ilişkin ise anlamlı bir farklılığa rastlanılamamıştır. Buna ilişkin varyans analizi sonuçları Ek 2-E’de yer almaktadır. Bu sonuçlar ise geçmiş uygulamalarda yer almış çalışanlar ile sistem uygulamasının başlaması sonrasında göreve başlayan çalışanlar arasında düşünce itibariyle keskin ayrımlar olmadığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Kamu kesiminde karar almada rasyonelliği geliştirme, etkin ve verimli kaynak kullanımını sağlama amacını taşıyan stratejik planlama, Türkiye’de 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı KMYKK ile düzenlenmiş ve 2006 yılından itibaren kamu idarelerinde uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulamanın Türkiye’de 5-6 yıllık geçmişi olduğu göz önünde bulundurulursa, henüz yeni bir uygulamadır. Uygulamanın sağlıklı sonuçları açısından, en az 10 yıllık bir süre ile olgunluk aşamasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, ampirik çalışmalarla elde edilen bulgulardan sağlıklı sonuçlar elde etmek için erken olacaktır. Ancak, ara dönemde mevcut uygulamaya yönelik durum tespitinin yapılması ve gerekli önlemlerin alınması sistemin uzun vadede başarıya ulaşması açısından da önemli olacaktır. Bu çalışma ile elde edilen bulgular, özellikle stratejik plan hazırlık aşaması ile plan-bütçe ilişkisi bakımından bazı sorunların varlığını ortaya koymaktadır. Bulgulardan, katılımcılık ile stratejik planın uygulanabilirliği arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu, buna karşılık elde edilen ampirik bulgulardan stratejik planlamada katılımcılık ilkesine tam anlamıyla uyulmadığı sonucuna varılmaktadır.

Kurumun mevcut durumunun tespitinde stratejik plan uygulaması kapsamında, kurum çalışanlarının sürece dahil edilmesinin yanında paydaşların da doğru tespit edilmesi ve bunların kuruma yönelik görüşlerine başvurulması gerekmektedir. Kurum çalışanlarına katılım imkanının tanınması, bu personelin motivasyonunun artmasını; kendisini kurumun önemli bir elemanı olarak hissetmesini sağlayarak, kurum aidiyetinin yerleşmesine ve hizmet verimliliğinin de artmasına imkan tanıyacak, stratejik planının uygulanmasını sağlayacaktır.

Tüm çalışanların katılımının yanında, üst yöneticilerin de stratejik plan uygulamasını benimsemesi sistemin başarısı açısından önemlidir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların nazarında genelde üst yöneticilerin sistemi açık bir şekilde benimsemediği görülmektedir. Bu durum, stratejik planlamanın doğasına aykırı olup, benimsenen stratejilerin gerçekleşmesi açısından önlem alınması gereken bir konudur. Ayrıca, stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında yeteri kadar beşeri ve teknolojik altyapının sağlanması da önemlidir. Bu bağlamda, çalışmada katılımcıların stratejik plan sürecinde yeterli personelin bulunup bulunmamasına ilişkin net bir fikir ortaya koymadığı da gözlenmektedir.

Stratejik plan ile öncelikler dikkate alınarak kaynakların daha rasyonel tahsisi sağlanabilmekte; mal ve hizmet sunumunda israf ve atıl durumun ortaya çıkması engellenebilmektedir. Bununla ilgili, bütçe ve stratejik plan ilişkisine yönelik sorulara verilen yanıtlardan elde edilen bulgular, katılımcıların bakış açısının olumsuz şekilde olduğudur. Buna göre katılımcılar arasında stratejik planda belirtilen vizyona ulaşmada bütçe ödeneklerinin yeterli olmadığı görüşü yaygın olarak savunulmaktadır. Bu bağlamda, stratejik plan ve bütçe ile ilgili merkezi uyumlaştırma kurumları olan Kalkınma Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı arasındaki koordinasyonun daha da geliştirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Ak, Belma (2010), “Hipotez Testi,” SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri içinde. Der: Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s. 65-69.
- Berry, Frances Stokes (1994), “Innovation in Public Management: The Adaption of Strategic Planning”, *Public Administration Review*, 54 (4), 322-330.
- Berry, Frances Stokes ve Barton Wechsler (1995), “State Agencies’ Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey”, *Public Administration Review*, 55 (2), 159-168.
- Bevir, Mark, Rhodes R.A.W. ve Patrick Weller (2003), “Traditions of Governance: Interpreting The Changing Role of The Public Sector”, *Public Administration Review*, 81 (1), 1-17.
- Bircan, İsmail (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *DPT Planlama Dergisi*, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılına Özel Sayı, 11-20.

- Bryson, John M. (2004), *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: John Wiley & Sons, San Fransisco.*
- Bryson, John M. ve William D. Roering (1987), "Applying Private-Sector Strategic Planning in The Public Sector", *Journal of The American Planning Association*, 53 (1), 9-22.
- Bryson, John M. ve William D. Roering (1988), "Initiation of Strategic Planning by Governments", *Public Administration Review*, November/December, 995-1004.
- Çetin, Sefa (2007), "Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'de İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE, Adana.
- Denhardt, Robert B. (1985), "Strategic Planning in State and Local Government", *State and Local Government Review*, 17 (1), 174-179.
- DPT (2006), *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu*, Ankara.
- Eadie, Douglas C. ve Shaker Heights (1983), "Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector", *Public Administration Review*, September/October, 447-452.
- Erkan, Volkan (2008), "Kamuda Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler", *DPT Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Genç, F. Neval (2009), "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 201-212.
- Güner, Sinan (2005), "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
- Hendrick, Rebecca (2003), "Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006), T.C. Resmi Gazete, 26179, 26.05.2006.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), T.C. Resmi Gazete, 25326, 24.12.2003.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2005), T.C. Resmi Gazete, 26033, 24.12.2005.

- Kaufman, Jerome L. ve Harvey M. Jacobs (1987), "A Public Planning Perspective on Strategic Planning", *Journal of American Planning Association*, 53 (1), 23-33.
- Maliye Bakanlığı (2004), Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi Pilot Kurumlar İçin Taslak, Ankara.
- Murat, Güven ve Muhlis Bağdigen (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim: Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öge, H. Serdar ve Ahmet Diken (2008), "Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Algı ve Uygulaması", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 45 (517), 86-98.
- Özen, Ahmet (2008), Performans Esaslı Bütçe Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği: Ümit Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Özer, M. Akif (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", *Sayıştay Dergisi*, 59, 3-46.
- Poister, Theodore H. (2005), "Strategic Planning and Management in State Departments of Transportation", *Journal of Public Administration*, 28, 1035-1056.
- Poister, Theodore H. ve Gregory Streib (2005), "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades", *Public Administrative Review*, 65(1), 45-56.
- Rainey, Hal G. ve Barton Wechsler (1988); "Executive-Level Transition: Toward a Conceptual Framework", *Public Productivity Review*, 12(1), (Autumn, 1988), 45-60.
- Yüksek Planlama Kurulu Kararı,
<http://www.sp.gov.tr/documents/makro2004.pdf>, 02.02.2012 tarihi itibarıyla.

Ekler

Ek 1: t-Testi Sonuçları (Cinsiyet)

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-Testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. farkı	St. Hata farkı
S1	varyanslar eşit kabul edildiğinde	.956	.332	-.649	73	.518	-.19174	.29530
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.707	26.990	.486	-.19174	.27118
S2	varyanslar eşit kabul edildiğinde	1.061	.306	-.253	73	.801	-.08051	.31867
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.276	27.056	.785	-.08051	.29220
S3	varyanslar eşit kabul edildiğinde	2.285	.135	.392	73	.696	.13136	.33509
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			.442	28.657	.662	.13136	.29710
S4	varyanslar eşit kabul edildiğinde	.153	.697	-.072	73	.943	-.02331	.32515
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.075	25.244	.941	-.02331	.31170
S5	varyanslar eşit kabul edildiğinde	1.900	.172	-.541	73	.590	-.14513	.26818
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.614	28.959	.544	-.14513	.23638
S6	varyanslar eşit kabul edildiğinde	.694	.407	-.996	73	.322	-.27331	.27431
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			1.135	29.177	.266	-.27331	.24079
S7	varyanslar eşit kabul edildiğinde	.217	.643	1.833	73	.071	-.39831	.21731
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			1.906	25.126	.068	-.39831	.20899
S8	varyanslar eşit kabul edildiğinde	1.918	.170	-.388	73	.699	-.09852	.25374
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.491	36.098	.627	-.09852	.20073
S9	varyanslar eşit kabul edildiğinde	3.579	.062	-.609	73	.544	-.16525	.27119
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.836	44.102	.408	-.16525	.19779
S10	varyanslar eşit kabul edildiğinde	5.103	.027	-.072	73	.942	-.02119	.29259
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.095	39.064	.925	-.02119	.22385
S11	varyanslar eşit kabul edildiğinde	1.675	.200	1.765	73	.082	-.41631	.23582
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			2.194	34.754	.035	-.41631	.18974
S12	varyanslar eşit kabul edildiğinde	10.918	.001	1.630	73	.107	-.42903	.26327
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			2.208	42.775	.033	-.42903	.19427
S13	varyanslar eşit kabul edildiğinde	.477	.492	1.014	73	.314	-.31144	.30718
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			1.060	25.322	.299	-.31144	.29387
S14	varyanslar eşit kabul edildiğinde	8.249	.005	-.080	73	.937	-.02436	.30512
	varyanslar eşit kabul edilmediğinde			-.105	39.666	.917	-.02436	.23198

Ek 2: Varyans Analizi Sonuçları

No		A: Yaş					B: Eğitim				
		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig
1	G. Arası	3.753	3	1.251	1.156	.333	.059	2	.030	.026	.974
	Grup içi	76.833	71	1.082			80.527	72	1.118		
	Toplam	80.587	74				80.587	74			
2	G. Arası	5.397	3	1.799	1.452	.235	1.102	2	.551	.430	.652
	Grup içi	87.990	71	1.239			92.284	72	1.282		
	Toplam	93.387	74				93.387	74			
3	G. Arası	1.729	3	.576	.403	.752	4.835	2	2.417	1.766	.178
	Grup içi	101.658	71	1.432			98.552	72	1.369		
	Toplam	103.387	74				103.387	74			
4	G. Arası	3.072	3	1.024	.773	.513	2.060	2	1.030	.780	.462
	Grup içi	94.075	71	1.325			95.087	72	1.321		
	Toplam	97.147	74				97.147	74			
5	G. Arası	2.156	3	.719	.795	.501	.021	2	.011	.011	.989
	Grup içi	64.191	71	.904			66.326	72	.921		
	Toplam	66.347	74				66.347	74			
6	G. Arası	1.757	3	.586	.609	.612	1.796	2	.898	.947	.393
	Grup içi	68.323	71	.962			68.284	72	.948		
	Toplam	70.080	74				70.080	74			
7	G. Arası	.797	3	.266	.423	.737	1.102	2	.551	.896	.413
	Grup içi	44.590	71	.628			44.284	72	.615		
	Toplam	45.387	74				45.387	74			
8	G. Arası	.523	3	.174	.211	.889	2.045	2	1.022	1.286	.283
	Grup içi	58.757	71	.828			57.235	72	.795		
	Toplam	59.280	74				59.280	74			
9	G. Arası	.550	3	.183	.193	.901	1.449	2	.724	.785	.460
	Grup içi	67.370	71	.949			66.471	72	.923		
	Toplam	67.920	74				67.920	74			
10	G. Arası	4.600	3	1.533	1.470	.230	.662	2	.331	.306	.738
	Grup içi	74.067	71	1.043			78.004	72	1.083		
	Toplam	78.667	74				78.667	74			
11	G. Arası	.931	3	.310	.421	.739	1.522	2	.761	1.059	.352
	Grup içi	52.349	71	.737			51.758	72	.719		
	Toplam	53.280	74				53.280	74			
12	G. Arası	.333	3	.111	.120	.948	2.453	2	1.227	1.390	.256
	Grup içi	65.667	71	.925			63.547	72	.883		
	Toplam	66.000	74				66.000	74			
13	G. Arası	2.412	3	.804	.668	.575	.618	2	.309	.255	.776
	Grup içi	85.508	71	1.204			87.302	72	1.213		
	Toplam	87.920	74				87.920	74			
14	G. Arası	5.989	3	1.996	1.781	.158	5.478	2	2.739	2.463	.092
	Grup içi	79.558	71	1.121			80.069	72	1.112		
	Toplam	85.547	74				85.547	74			

Ek 2: Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

No		C: Kurum					D: Görev				
		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig
1	G. Arası	3,171	2	1,585	1,475	,236	3.200	2	1.600	1.489	.233
	Grup içi	77,416	72	1,075			77,387	72	1,075		
	Toplam	80,587	74				80,587	74			
2	G. Arası	4,748	2	2,374	1,928	,153	1.792	2	.896	.704	.498
	Grup içi	88,639	72	1,231			91,594	72	1,272		
	Toplam	93,387	74				93,387	74			
3	G. Arası	5,139	2	2,570	1,883	,160	3.239	2	1.620	1.164	.318
	Grup içi	98,248	72	1,365			100,147	72	1,391		
	Toplam	103,387	74				103,387	74			
4	G. Arası	10,962	2	5,481	4,579	,013	4.610	2	2.305	1.793	.174
	Grup içi	86,185	72	1,197			92,537	72	1,285		
	Toplam	97,147	74				97,147	74			
5	G. Arası	2,107	2	1,054	1,181	,313	2.383	2	1.192	1.341	.268
	Grup içi	64,239	72	,892			63,964	72	,888		
	Toplam	66,347	74				66,347	74			
6	G. Arası	2,699	2	1,350	1,442	,243	3.524	2	1.762	1.906	.156
	Grup içi	67,381	72	,936			66,556	72	,924		
	Toplam	70,080	74				70,080	74			
7	G. Arası	5,806	2	2,903	5,280	,007	1.792	2	.896	1.480	.234
	Grup içi	39,581	72	,550			43,594	72	,605		
	Toplam	45,387	74				45,387	74			
8	G. Arası	4,780	2	2,390	3,157	,048	5.453	2	2.727	3.647	.031
	Grup içi	54,500	72	,757			53,827	72	,748		
	Toplam	59,280	74				59,280	74			
9	G. Arası	,310	2	,155	,165	,848	3.456	2	1.728	1.930	.153
	Grup içi	67,610	72	,939			64,464	72	,895		
	Toplam	67,920	74				67,920	74			
10	G. Arası	7,216	2	3,608	3,636	,031	3.627	2	1.814	1.740	.183
	Grup içi	71,450	72	,992			75,039	72	1,042		
	Toplam	78,667	74				78,667	74			
11	G. Arası	2,501	2	1,250	1,773	,177	3.286	2	1.643	2.367	.101
	Grup içi	50,779	72	,705			49,994	72	,694		
	Toplam	53,280	74				53,280	74			
12	G. Arası	,959	2	,479	,531	,590	5.428	2	2.714	3.226	.046
	Grup içi	65,041	72	,903			60,572	72	,841		
	Toplam	66,000	74				66,000	74			
13	G. Arası	1,220	2	,610	,507	,605	,283	2	,142	,116	.890
	Grup içi	86,700	72	1,204			87,637	72	1,217		
	Toplam	87,920	74				87,920	74			
14	G. Arası	19,180	2	9,590	10,404	,000	1.202	2	.601	.513	.601
	Grup içi	66,366	72	,922			84,344	72	1,171		
	Toplam	85,547	74				85,547	74			

Ek 2: Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)

No	E: Tecrübe					
	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig	
1	G. Arası	.152	2	.076	.068	.934
	Grup içi	80.435	72	1.117		
	Toplam	80.587	74			
2	G. Arası	.118	2	.059	.046	.955
	Grup içi	93.268	72	1.295		
	Toplam	93.387	74			
3	G. Arası	1.014	2	.507	.357	.701
	Grup içi	102.372	72	1.422		
	Toplam	103.387	74			
4	G. Arası	.050	2	.025	.019	.981
	Grup içi	97.096	72	1.349		
	Toplam	97.147	74			
5	G. Arası	3.118	2	1.559	1.775	.177
	Grup içi	63.229	72	.878		
	Toplam	66.347	74			
6	G. Arası	.671	2	.336	.348	.707
	Grup içi	69.409	72	.964		
	Toplam	70.080	74			
7	G. Arası	1.321	2	.660	1.079	.345
	Grup içi	44.066	72	.612		
	Toplam	45.387	74			
8	G. Arası	1.551	2	.776	.967	.385
	Grup içi	57.729	72	.802		
	Toplam	59.280	74			
9	G. Arası	1.490	2	.745	.808	.450
	Grup içi	66.430	72	.923		
	Toplam	67.920	74			
10	G. Arası	.228	2	.114	.104	.901
	Grup içi	78.439	72	1.089		
	Toplam	78.667	74			
11	G. Arası	.985	2	.493	.678	.511
	Grup içi	52.295	72	.726		
	Toplam	53.280	74			
12	G. Arası	.634	2	.317	.349	.706
	Grup içi	65.366	72	.908		
	Toplam	66.000	74			
13	G. Arası	.513	2	.256	.211	.810
	Grup içi	87.407	72	1.214		
	Toplam	87.920	74			
14	G. Arası	.140	2	.070	.059	.943
	Grup içi	85.407	72	1.186		
	Toplam	85.547	74			