

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM: İÇİŞLERİ BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Muhammet KIRILMAZ*

ÖZ

Dünya; hızlı bir değişim sürecine tanıklık etmektedir. Bu değişim sürecinde kurumlar birçok yönetim anlayışı geliştirmiştir. Bu yaklaşımlar arasında stratejik yönetim tercih edilen bir yaklaşım olmuştur. Bu çalışmada; stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi ve İçişleri Bakanlığı örneğinde stratejik yönetim uygulamaları ele alınmaktadır.

Bu çerçevede, ilk olarak İçişleri Bakanlığı Stratejik Planındaki Stratejik Amaçlarının, 9. Kalkınma Programı ve 61. Hükümet Programı hedeflerine uyumu; ikinci olarak, Performans Programları ile Faaliyet Raporları karşılaştırılmıştır. Son olarak, 16 birim amiri ile yapılan mülakat sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, İçişleri Bakanlığında stratejik yönetim uygulamalarının genel olarak başarılı bir düzeyde olduğu, ancak geliştirilmesi gereken yanlarının olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Plan, Stratejik Yönetim, İçişleri Bakanlığı.

STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS: THE CASE OF MINISTRY OF INTERIOR

ABSTRACT

The world has been witnessing a rapid change process. Through this process of change, various managerial approaches has been developed. Among these approaches, strategic management has been the preferable one. In this study, the conceptual framework of strategic management and the practices of Ministry of Internal Affairs are examined.

In this context, initially, the Strategic Goals in the Ministry of Interior



*Dr., Daire Başkanı, muhammet.kirilmaz@icisleri.gov.tr

Strategic Plan are examined with their compliance with the objectives of the 9th Development Plan and 61st Government Programme; secondly, a comparative analysis of the Performance Programs with the Annual Activity Reports is carried out. Finally, analysis of the findings from interviews with 16 head of departments of the Ministry is incorporated within the study. The evidence from the analyses, by and large, reveals that strategic management practices in the Ministry of Interior have been successful. However, it is also observed that some elements are yet to be improved.

Keywords: Strategy, Strategic Plan, Strategic Management, Ministry of Interior.

GİRİŞ

Her alanda hızlı değişimin yaşandığı dünyada, küreselleşme ile birlikte siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ışığında yönetim anlayışı da değişmektedir. İnsan odaklı hizmet anlayışının ortaya çıktığı günümüzde ortak amaç, vatandaşın refahını artırmak ve taleplerini karşılamaktır. Kamu hizmetlerinden yararlanan insanlar, başarılı özel sektör şirketlerinin de etkisiyle kamu kurumlarından verdikleri hizmetler için daha fazlasını bekler hale gelmişlerdir. Bu doğrultuda kamu yönetimi değişmekte ve kendini sürekli yenilemektedir. Kamu kurumları, dolayısıyla İçişleri Bakanlığı değişime uyum sağlama yönünde stratejik yönetim yaklaşımını uygulamaya koymuştur.

Stratejik yönetim, kurum ve çevresinin analizine dayanması, geleceğe yönelik olması, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik gibi özelliklerinden ötürü özel sektörde başarılı olmuştur. Özel sektör tarafından yaygın olarak uygulanan stratejik yönetim, artık kamu hizmetleri alanında da uygulanmaktadır. İyi bir stratejik plan ve yönetim süreci, İçişleri Bakanlığının hizmet sunumundaki başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu çalışmada; stratejik yönetim yaklaşımının kavramsal çerçevesi ile birlikte genel olarak stratejik yönetim, stratejik yönetimin gelişimi ve Türkiye’de İçişleri Bakanlığı örneğinde, stratejik yönetim uygulamaları incelenmektedir. Bu çerçevede; İçişleri Bakanlığının Stratejik Planındaki (2010-2014) “Stratejik

Amaçlar”ın, Üst Politika Belgelerindeki (9. Kalkınma Planı (2007-2013) ve 61. Hükümet Programı) hedefler ile uyumu karşılaştırılmaktadır. Stratejik Planın yıllık uygulama dilimi olan “Performans Programları” ve performans programlarının gerçekleştirme sonuçlarını gösteren “Faaliyet Raporları” karşılaştırılmakta, performans programlarının ne seviyede hayata geçirilebildiği değerlendirilmektedir. Son olarak, İçişleri Bakanlığında birim amiri seviyesindeki yöneticiler ile yapılan mülakatta yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin gözlemleri ve görüşleri alınarak mülakat bulguları analiz edilmektedir.

Bu çalışma, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde stratejik planlama ile yetinmeyerek planların uygulanmasını esas alan stratejik yönetim uygulamalarının ilk olarak ele alınması yönüyle özgün olmakta ve önem arz etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim yaklaşımının, sadece teorik anlatımından öteye, yazarın bizzat uygulayıcısı olması yönüyle pratikte nasıl uygulandığının tespiti ve nasıl uygulanması gerektiğine yönelik öneriler getirilmektedir. Konulara sadece akademik bir bakış açısıyla değil, aynı zamanda yönetici gözüyle yaklaşılması çalışmaya ayrı bir zenginlik katmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Strateji

Strateji, kelime anlamı olarak “sevk etme, yöneltme, sürme, gönderme, götürme ve gütme” (Dinçer, 1996: 5; Eren, 2005: 1) şeklinde ifade edilmektedir. Strateji kelimesinin doğrudan tam karşılığı Türkçede yoktur. Aslı “strategy” olan kelime önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol (Türkçe Sözlük, 2011) anlamında dilimize “strateji” olarak yerleşmiş ve bu şekliyle kullanılmaktadır. Ansiklopedik anlamda strateji, bir kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın sevk ve idare edilerek kullanılmasıdır (Meydan Larousse Büyük Lügat Ansiklopedisi, 1991: 566).

Literatürde strateji kelimesi, köken olarak iki farklı kaynağa dayandırılmaktadır. Birincisi, eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfta bulunarak bu generalin savunma alanındaki “bilgi ve taktiklerini” belirtmek

için kullanıldığı ya da sadece “generallik sanatı” anlamında, “strategos” sözcüğünden kaynaklandığı söylenmektedir. Diğeri ise, Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamına gelen “Stratum” sözcüğünden geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 1994: 6; Eren, 2005: 1; Aktan, 2011; Mütercimler, 2006: 25). Ayrıca strateji kelimesinin etimolojik kökeni olarak, eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle (Aktan, 2011) amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol anlamında (Mütercimler, 2000: 28) oluşturulduğu söylenmektedir. Bunların yanında ordu veya geniş insan topluluğu anlamında “stratos” ve eski Yunancada yön vermek anlamında “egy” kelimelerinin birleşiminden geldiği (Adair, 2004: 45) belirtilmektedir. Bu şekliyle strateji, insan topluluğuna ya da orduya yön vermek şeklinde tanımlanabilir.

Strateji kavramı, “karar” ve “sonuç” faktörleri veya bir aşama daha ileri giderek “karar” faktörü ile “hedef” faktörü arasında belirli vasıtaların kullanılması suretiyle bağlantı kuruluşunu ifade eder (Mütercimler, 2000: 40). Strateji, aslında karar ile amaç arasında yolu, adım adım işleyerek belirleyen, amaca ulaştıracak hareketlerin, araçların tümünü ifade eden bir kavramdır.

Strateji askeri alanda ortaya çıkan bir kavram olmakla birlikte daha sonra ekonomik alanda da yer almaya başlamıştır. Bu, strateji kavramının anlamını genişletmiştir. Strateji konusunda çalışma yapan ilklerden biri olan A.D. Chandler stratejiyi, şirketin uzun dönemli olan amaç ve hedeflerini belirlemesi ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak olarak (Chandler, 1962: 13) tanımlamaktadır. Clayton’a göre ise strateji, geçmişten yararlanarak planlar geliştirilip, gelecekteki ilerleme ve başarılar için yol belirleme (Clayton, 2004: 19) olarak düşünülmektedir. Bu yaklaşımların odak noktası, rekabet ve rakiplere üstünlük sağlamada izlenecek yollar olarak kendisini göstermektedir.

Strateji kelimesi, ekonomik alanda, özel sektörde kullanımından sonra yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanında strateji, bir kurumun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar (Aktan, 2011) anlamında kullanılmaktadır. Bunun yanında, kuruma yön vermek amacıyla, kurumu sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenerek tahsis

edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Odabaş, 2004: 84; Bakar, 2008). Kamu kurumları açısından strateji, kurumun kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki analizlere dayanan, kurum için hedef ve öncelikleri belirlemeye ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir (Göksu vd., 2011:210). Dolayısıyla yönetimde stratejiden söz edilirken anlatılmak istenen bir kurumun hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2010: 138).

Yukarıdaki benzer birçok strateji tanımlamasının ortak dayanaklarından yola çıkarak yönetim alanında stratejiyi kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Strateji, kurumun içyapısı ve çevresi ile arasındaki ilişkileri analiz ederek, stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, kurumsal anlamda yeniden düzenlenerek bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve gerekli kaynakların tahsis edilerek, onların kullanılmasında kabul edilen yollardır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yönetim alanında strateji, stratejik plan ve stratejik yönetim tanımı ile benzeşmektedir.

1.2. Yönetim

Genel olarak yönetim, insanın toplumsal yaşama geçmesi ile birlikte diğer kişilerle ilişkilerini de düzenleyen davranışlarını inceler. Yönetim en genel tanımıyla; belirli bir amaca yönelik olarak bir örgütün kurulması, örgütün işlerliğini sağlayacak yönetsel etkinlik ve kaynakların bir araya getirilmesi, aralarında eşgüdüm sağlanması, izlenecek yöntem ve denetimi kapsayan bir disiplindir (Gözübüyük, 1998: 1). Fayol'un yönetim sürecini oluşturan temel işlevlerden hareketle geniş anlamda yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, başlıca planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdülenmesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 4).

Genel anlamda yönetim kavramı, kamu ile ilişkilendirildiğinde, yönetim, kamu hizmet ve görevlerinin devamlı olarak aksatılmadan yürütülmesi için bir araya gelmiş bulunan insan, araç ve gereç topluluğuna işlerlik kazandırılarak, koordine ve organize edilmesi işlemidir (Kuyaksil, 1994: 7).

Literatürde hemfikir olunan tanıma göre; bir organizasyonda, önceden belirlenmiş belirli birtakım amaçlara ulaşmak için belirli işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyerek ve aralarındaki ilişkileri düzenleyerek,

elde bulunan mali kaynakları, araç-gereçleri birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya yönelik kararlar alma (planlama), yöneltme ve bunları uygulatma, koordineli bir şekilde eyleme geçirme süreci ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesi bilim ve sanatına yönetim denir.

1.3. Kamu Yönetimi

Kamu kelimesi kavram olarak ülkede yaşayan halkın bütünü anlamında “amme” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskiye giderken kamu yönetimi kavramının ortaya çıkışı çok daha yenidir. Dünyada 19. yüzyılın son çeyreğinde modernleşme süreci ile “siyaset” biliminden ayrılarak ortaya çıkan (Çevik, 2010: 1) “Kamu yönetimi” kavramı, kamu yönetimini özel kesimdeki yönetimden ayırmak için kullanılmaktadır. Kamu yönetimi kavramı daha çok Anglo Sakson ülkelerinde kullanılmış, Türkiye ve Kara Avrupa ülkelerinde “yönetim” ya da “idare” kavramını kullanılmıştır (Çomaklı vd., 2007: 142-144). Kısaca kamu yönetimi, devlet etkinliklerinin yerine getirilmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimi olarak ta tanımlanabilir (Ergun, 1984: 5).

1.4. Kamu Kurumu

Kamu kurumu kavramının sözlük anlamı “belirli kamu hizmetlerini yerine getirmek amacıyla oluşturulan kamu tüzel kişisi” (TDK, 2013) olarak belirtilmektedir. Belirli bir kamu hizmetinin yerine getirilmesi amacıyla kurulmuş olan kamu tüzel kişisine kamu kurumu denir. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur. Bu çerçevede kamu kurumlarının bir teşkilat kanunu vardır. Teşkilat kanunu veya Kanun Hükmünde Kararnamesi (KHK) olmayan bir kamu kurumu bulunmamaktadır. Aynı zamanda bu kamu kurumları genellikle birer tüzel kişiliğe sahiptir.

Kamu kurumları, çoğunlukla merkezi yönetimde bakanlıklar olarak, teşkilat kanunlarında, ana hizmet, danışma ve denetim ve yardımcı hizmet birimleri şeklinde düzenlenmektedir. Merkezi kurumların yanında, belediyelerin ve üniversitelerin bir kamu kurumu olarak her birinin ayrı tüzel kişiliği vardır. Bu nedenle her bir belediye ve üniversite bir kamu kurumudur.

2. STRATEJİK YÖNETİM LİTERATÜRÜ

2.1. Yabancı Literatür

Yabancı literatürde, stratejik planlama sıklıkla tartışılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, genelde işletme yönetimi alanında oldukları görülmektedir. Kamu yönetimi ile ilgili çalışmalar daha çok stratejik planlama üzerinedir. Stratejik yönetimin kamu kurumlarında pratikteki uygulamalarına yönelik henüz yeterli bir çalışmaya rastlanılmamaktadır.

Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan "Amaçlarla Yönetim" (Management by Objectives) yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Drucker'a göre, amaçların gerçekleştirilmesi için hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığının izlenmesinin sağlanması gerekir (Erkan, 2008: 7-8).

Stratejik yönetim alanı ise, bir yönetim disiplini olarak 1960'larda ABD'de ortaya çıkmıştır. Nitekim stratejik yönetim, Chandler'ın 1962 yılında "Strategy and Structure" (Strateji ve Yapı), Ansoff'un 1965 yılında, "Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion" (Kurumsal Strateji; Büyüme ve Gelişme İçin İş Politikasına Analitik Yaklaşım) adlı eserleri (Ülgen ve Mirze, 2004: 36) öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Avrupa ve diğer ülkeler, ABD'deki stratejik yönetim alanındaki araştırma ve gelişmeleri izleyici konumda olmuş, özellikle Chandler'in izinde gitmişlerdir (Barca ve Hızıroğlu, 2009).

1960'lı yıllarda, Chandler'ın çalışmalarının strateji kavramının literatüre yerleşmesine önemli katkıları olmuştur. Ancak stratejik yönetim kavramı, ilk olarak Ansoff (1974) tarafından yönetim literatürüne kazandırılmış ve stratejik planlamaya göre daha yeni bir kavramdır (Erkan; 2008:7-8). Ansoff, organizasyonel performansın artırılmasında, stratejik yönetimin çok önemli rol oynadığına inanmaktadır.

Dünyada özel sektör alanında stratejik plan uygulamalarına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Amerikan danışma şirketi, Bain Company'nin 2005 yılında yaptığı "Yönetim Araçları (Management Tools) Anketi"nin sonuçları

bize bu fikri vermektedir. Bu çalışmada, beş kıtadan 960 büyük şirket üzerinde yapılan ve şirketlerin en fazla kullandıkları yönetim araçlarını ve kullanılan yönetim araçlarının tatmin düzeyini belirlemeye yönelik anket yapılmıştır. Ankete göre, stratejik planlama yüzde 79 kullanım sıklığı ve 5 puan üzerinden 4,14 tatmin düzeyi ile birinci sırada yer almaktadır (Goffinet ve Rigby, 2006). Bu sonuç stratejik planlamanın şirketler için yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir.

Literatürde, stratejik yönetim açısından konu daha somutlaşmakta ve doğrudan kamuda stratejik yönetim uygulamalarına odaklanılması gerektiği yönünde çalışmalar yer almaya başlamıştır. Bu kapsamda stratejik yönetim uygulamalarının ilk olarak uygulanmaya başladığı Amerika'da; Theodore ve diğerleri (2010) "Stratejik Yönetim" adlı çalışmalarında bu alandaki 2010 yılına kadar, değişik yayın organlarında yayınlanmış 34 çalışmayı analiz ederek değerlendirmektedir (Theodore vd., 2010).

Bu çalışma sonunda, kamu kurumlarında stratejik yönetim üzerine yaptıkları analiz ile bir dizi ampirik boşlukların olduğunu tespit etmişlerdir. Stratejik planlama alanında en sorunlu alan olarak örtülü varsayıma dayalı araştırma ve tartışmaların, uygulamaya dayalı ampirik araştırmaların desteği olup olmadığını test yapmadan performans artışına yol açamayacağı üzerine olmuştur. Stratejik planlama süreçleri ile kurumsal sonuçları arasındaki bağlantıların seyrek olduğu ve sonuç düzeyleri arasındaki farklılıkların (performans iyileştirme vs. artan örgütsel kapasite) nadiren tartışıldığı tespitinde bulunmuşlardır. Theodore ve arkadaşlarına göre, mevcut birçok araştırma, stratejik planlama ve performans algıları ile sınırlıdır. Bu araştırmalar değerli olsa da, bu veriler potansiyel olarak önyargılıdır ve ideal olarak tanımlanamaz. Stratejik planlama ve kurumsal performans üzerine yapılacak çalışmalar objektif veriler ile yapılmalıdır. Bunun yanında, stratejik plan yanında stratejik yönetim sürecini ele almak hem de nicel yöntemler dâhil nitel verileri kullanan bir karışım ile yapılacak araştırma güçlü bir yaklaşım olur. Nitel araştırma belki de nedensel mekanizmaları anlamak için en iyi yoldur. Böylece, hangi stratejik planlama ve yönetim sürecinin kamu kurumlarının performans güçlendirilmesinde ne ölçüde etkili olduğu konusuna odaklanmaları büyük önem taşımaktadır (Theodore vd., 2010).

Öte yandan, stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalar, bağımsız olarak üç unsurdan (planının formülasyonu, içerik veya uygulama) biri üzerinde odaklanmış ve bu çerçevede yapılmıştır. Bir kurum için stratejik planın formülasyonu kadar onun içeriği veya uygulama sonucu üzerine bütün olarak yapılacak çalışmalar daha etkilidir. Çünkü yönetim süreci görmezden gelinerek, stratejik plan üzerine yapılan araştırma bize doğru sonuçlar vermez. Ayrıca bu parçalanmadan dolayı kurumsal olarak kapsamlı bir stratejik planlama ve yönetimi araştırması eksikliğine değinmişlerdir. Stratejik yönetimi yerleştirme bağlamında yeni araştırmalar; stratejik yönetimin uygulanabilirliğini arttıracak ve profilini yükseltecek potansiyele sahiptir. Bu doğrultuda bu alanda yapılacak çalışmaların literatür için fayda sağlayacağını inandıklarını belirtmektedirler (Theodore vd., 2010). Bu yaklaşımlar bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur.

2.2. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Disiplin Olarak Gelişimi

Türkiye’de stratejik yönetim, son yıllarda araştırmalara konu edilmeye başlanmıştır. Türkiye’de stratejik yönetimin Eren (1979) ve Dinçer (1991) ile literatüre girdiği söylenebilir. Bu yazarların “İşletmelerde Stratejik Yönetim” adlı eserlerinin, birçok baskısı ile bu alanda temel kaynak olduğu görülmektedir. Asıl stratejik yönetim çalışmalarının yaygınlaşması, 2000’lerin başı olarak kabul edilmektedir. 2003 yılında, Türkiye’de yasal düzenlemeler ile kamu kurumlarında stratejik yönetim yaklaşımının kabul edilmesiyle bu alanda artış görülmektedir.

Türkiye’de stratejik yönetimle ilgili araştırmalar öncelikle özel sektör alanında yapılmış son zamanlarda kamu kurumları için yapılmaya başlanmıştır. Özel sektörde, Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşu olan 100 büyük işletmesinde uygulanan “Stratejik Yönetim Faaliyetleri”ni inceleyen bir çalışmayı Eren ve arkadaşları (2000) yapmıştır. Bu çalışma özetle, stratejik planlama ve yönetim yaklaşımının nasıl anlaşıldığını, normal planlama faaliyetlerinden farkının anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya koymak, stratejik büyüme ve gelişme eğilimlerinin niteliğini belirlemek, teori ile uygulama arasındaki uygunluğu araştırmak, işletmecilerin stratejik yönetim ve planlama yaklaşımını ne ölçüde benimseyip uyguladıkları, hangilerinde eksiklik olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki işletmelerin stratejik amaçlara verdikleri önceliklerin dağılımında ilk önceliği, %28 oranı ile büyüme ve pazar payını arttırma, %22 ile verimliliği arttırma, %10.8 ile prestijli bir firma haline gelme, %10 ile yenilik yaratma gibi alternatifler gelmektedir. Görüleceği üzere bu kuruluşların ekonomik nitelikli amaçlara yer verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışma neticesinde stratejik planlamayı 100 büyük işletmenin %63,5'inde üst yöneticinin yaptığı, işletmelerin %34,7'ince kısa süreli planlarla karıştırıldığı belirtilmiştir (Eren vd., 2000).

Türkiye'deki stratejik düşünce ve araştırmaların entelektüel analizini, Barca ve Hızıroğlu (2009) yapmıştır. Bu çalışmada; Türkiye'de stratejik yönetim alanında en fazla bilimsel yayının yer aldığı, "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan kitapçıklarda 2000-2008 yılları arasında yayınlanan, bilimsel eser olmaya "aday" durumunda olan 106 bildirin bibliyometrik analiz bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir. Bibliyometrik analiz ile Türkiye'de stratejik yönetim araştırmalarında en büyük etkiye sahip çalışmalar, en çok çalışılan alt alanlar, en fazla atıf alan yazarlara, vb. bakarak araştırma paterni ve entelektüel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısının; Batı'daki kadar derin ve kapsamlı olmadığı, alanda yeni bilgiler üretmek yerine, Batı'da üretilen bilgileri değerlendirme yönünde bir gelişim sergilediğini, dolayısıyla bilimsel temellerinin sağlam olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu durum, yabancı kaynaklı yönetim bilgi ve uygulamaların özgün bir biçimde üretilmek yerine transfer edildiği tespiti ile uyumludur. Ancak belirtmek gerekir ki, bu durum Türkiye'ye özgü olmayıp ABD dışındaki ülkeler için geçerlidir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 123-125).

Kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili ilk kapsamlı çalışma Erkan (2008) tarafından yapılmıştır. Erkan, kamu kurumlarının stratejik planlamada birbirlerinden farklılık gösterip göstermediğini konu alan "Kamuda Stratejik Planlamayı Kuruluş Düzeyinde Etkileyen Etmenlerin Analizi" adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada; stratejik planlama sürecini ve sonuçlarını etkileyen değişkenleri incelemiştir. Bu değişkenler şunlardır: Örgüt büyüklüğü, örgütün karmaşıklığı, amaç belirginliği, bütçe esnekliği, etkileşenlerle ilişki düzeyi, ölçülebilirlik, rekabet, teknolojik altyapı, mevcut hazırlıklar, insan

kaynakları, planlı çalışma alışkanlığı, kurum içi iletişim, değişime direnç değişkenleridir (Erkan, 2008: 111-189). Erkan, bu çalışma sonucunda kamu-özel sektör farklılığı yanında kamu kurumlarının kendi içerisinde de farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Diğer bir çalışma Paksoy (2008) tarafından, *“Gerek kamu bankalarında ve gerekse özel bankalarda stratejik liderlikte esas kabul edilen teorik bilgilerin çalışma hayatında uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyorsa ne ölçüde uygulanabildiğini ölçmek ve araştırma yapılan kamu ve özel banka arasında bir karşılaştırma yapmak amacına yöneliktir”* (Paksoy, 2008: 93) amacıyla yapılmıştır. Çalışma ile stratejik yönetim süreci ve kurumsal yapı boyutlarında, kamu ve özel bankalar arasında önemli farklılığın olmadığı görülmektedir. Her iki kurumda, stratejik liderlik uygulamalarının *“başarılı fakat geliştirilmesi gereken düzeyde”* olduğu sonucuna varmışlardır (Paksoy, 2008).

Stratejik planlama alanında diğer bir çalışma, Türk ve Ünsal (2009) tarafından yapılmıştır. Türk ve Ünsal’ın çalışmasının amacı ise, Milli Eğitim Bakanlığında uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez teşkilatında görevli daire başkanı ve üstü yöneticilerin görüşlerini saptayıp, stratejik planlamanın MEB’e uygulanabilirliğini tartışmaktır.

Araştırma sonucunda özetle; MEB üst düzey yöneticilerinin araştırma yapıldığı tarih itibarıyla, 5018 sayılı kanun hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ancak yarısından fazlasının stratejik plan ile ilgili bilgi sahip oldukları ve stratejik planın işlevsiz bir belge olarak kalmayacağı ve plan yapılmasını faydalı buldukları gibi genel düşünceyi ortaya koyan sonuçlara ulaşmışlardır. Ayrıca çalışma sonunda; stratejik planın başarısı, karar verme pozisyonundaki yöneticilerin stratejik plana inanmaları ve stratejik planı sahiplenmeleri yanında katılımcı bir yöntemle uzman bir ekip tarafından akademik bakış açısıyla hazırlanması önerisinde bulunmuşlardır. Aksi halde geçmişte hazırlanan, çeşitli sebeplerle uygulanma imkânı bulamayan eksik kalan pek çok plandan farkı kalmayacağı tespitini de eklemiştirler (Türk ve Ünsal, 2009: 36-37).

Türkiye’deki çalışmaların daha çok stratejik planlama ağırlıklı oldukları söylenebilir. Bu tespit, alanda yapılan 250’si yüksek lisans 61’i doktora olmak üzere toplam 311 bilimsel çalışmayı inceleyen Dalyan’ın, çalışmaların

yoğun olarak stratejik planların hazırlanma süreci ile ilgili konuları kapsadığı tespiti ile örtüşmektedir (Dalyan, 2002: 77). Buna karşın, stratejik yönetimin kuramsal olarak bilimsel bağlamda ilerlemesine yönelik akademik çalışmalar bir yana, alanın temel kavramlarına, stratejik planların uygulanmasına ve değerlendirmesine yönelik çalışmalara dahi çok az rastlanmaktadır.

3. GENEL OLARAK STRATEJİK YÖNETİM

3.1. *Stratejik Yönetim Tanımı*

Stratejik yönetim kavramı, “strateji” ve “yönetim” kelimelerinin bileşiminden türemiştir. Stratejik yönetimle stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağı oysa stratejik yönetimin uygulamalar ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir (Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevre analizleri neticesinde gelecekte nasıl bir konumlama içerisinde olacağına cevabını oluşturur. Bu bakış açısıyla stratejik yönetim, kurumu olması istenilen konuma taşıyacak yere ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 1998: 35). Eren, (2004: 12) stratejik yönetimi; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır şeklinde tanımlamaktadır. Aktan ise stratejik yönetimi, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği olarak, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve denetlenmesini ifade eder şeklinde tanımlamaktadır (Aktan, 2011). Başka bir tanımla; stratejik yönetim, kurum ve organizasyonların, belirledikleri hedeflere ulaşmaları için, ürettikleri politikalar, izledikleri usuller ve yaptıkları planlamalar ile kurumsal yönetim ve uygulama aşamalarının bütününe denir (Gürses, 2010: 5).

Stratejik yönetim, bir kurumun kendi kaynakları ile faaliyet gösterdiği dış çevrede ortaya çıkan tehdit, risk ve fırsatları dinamik bir biçimde eşleştirir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim, kamu kaynaklarını yönetme, kontrol etme, kamu kaynaklarını kullanma ve kullanılan kamu kaynaklarının etkinliğini ölçmeyi de içermektedir (Canpolat, 2010).

Esasen en kısa tanımıyla stratejik yönetim, stratejik kararlar alma ve bu kararları uygulama ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinin bütünüdür. Stratejik yönetim, yönetimin temel işlevlerini ortadan kaldırmayan üst yöneticinin ilgilendiği bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönüyle yönetimin temel fonksiyonları stratejik yönetimde de değişmemektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlama ile bu planların etkili şekillerde uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim anlayışı, kamu kurumları için temel olarak uygulanmayan veya uygulamada destek bulamayan planların bir işe yaramadığı tespitinden hareketle bir takım arayışlar neticesinde doğmuştur. Stratejik yönetimde Çevik'in (2010: 140) ifadesiyle planlama işine bir adım daha atılmış ve planların nasıl uygulanacağı ve takip edileceğine dair teknikler geliştirilmiştir. Başka bir ifadeyle planlama işlevi yönetim sürecine entegre edilmiştir.

Kamu yönetiminde stratejik yönetim dendiğinde genel yönetim sürecinden tamamen farklı bir yönetim olarak algılanmamalıdır. Stratejik yönetim, planlama, örgütlendirme, yürütme, eşgüdüm ve denetim gibi genel yönetimin temel fonksiyonlarını içeren, bu fonksiyonları düzenli ve sistemli bir şekilde yerine getiren bir yönetim yaklaşımıdır. Ancak stratejik yönetimde bu temel fonksiyonlar sürekli değişen dış çevre üzerinde odaklanmaktadır (Dinçer, 1996: 17).

Stratejik yönetim, kurumun dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar. Uzun vadede kurumun ne ve nerede olacağıyla ilgili soruları cevaplamaktadır. Geliştirilen stratejilerin uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi ve alınan karar ve faaliyetlerin tümüdür (Dinçer, 1998: 35). Bu yönüyle, stratejik yönetim, çevreye ve gelişmelere uyum için sürekli ve yinelenen bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim, stratejiler ile işlemleri ve uygulamaları birbirine bağlar. Uygulama, stratejiyi amaca, hedefe ve sonuçlara dönüştürür. Stratejik yönetim sonuçlara odaklıdır (Aksu, 2002: 7-8).

Stratejik yönetim bir bütün olarak, kurumun içyapı analizi ile güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevre analizi ile çevredeki eğilim ve gelişmelerin (ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik) analizi yoluyla çevrede ortaya çıkmış ya da çıkmakta olan fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde planlama ile belli başlı stratejik amaçlar belirlemek, bu amaçlara ulaşacak iş ve işlemleri uygulamak, izlemek, raporlayarak değerlendirmek ve denetlemektir. Kısacası stratejik yönetim, stratejik planın hazırlanmasını, uygulanmasını, süreç izleme ve değerlendirmeyle iyileştirme yoluna gidilebilmesini içeren bütüncül bir yaklaşımdır.

Stratejik yönetim, yeni kamu yönetimi anlayışının vurgu yaptığı, performansa dayalı bütçeleme, hesap verebilirlik, kamu kesiminde yönetişim, performans yönetimi, süreç yönetimi, vatandaş odaklı yönetim (Odabaş, 2004: 84) gibi kavramlara yer vermektedir.

3.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Plan İlişkisi

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları bazen birbirinin yerine kullanılmakta ise de, gerçekte farklı kavram ve süreçlerdir. Özellikle literatürdeki bu farklı kullanım, kamu yönetimi alanında yapılan reform ve yasal düzenlemelerde de etkisini göstermekte ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinde güçlülere neden olmaktadır. Öteyandan üst politika belgelerinde stratejik yönetimden bahsedilirken yasal düzenlemelerde (5018 Sayılı Kanun) “stratejik yönetim” kavramının yer almaması konunun önemini arttırmaktadır.

“Stratejik Planlama” ile “Stratejik Yönetim” aynı anlama gelmemektedir. Stratejik planlama esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturmaktadır. Gerçekten de, bir kurumda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır. Bu plan aşamasıdır. Daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu da yönetim sürecidir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Stratejik plan, strateji kavramının 1960’lı yıllarda ekonomik alanda kullanılmaya başlanması ile birlikte literatüre girmiştir. Stratejik yönetim ise daha sonra 1974’ te İgor Ansoff tarafından ilk defa kullanılarak (Erkan, 2008) literatüre girmiştir. Stratejik yönetim, yeniden doğmuş bir anlayış

olmayıp daha çok stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir (Ansoff, 1988: 235). Özellikle yönetim alanında stratejik planlamanın yeterli olamayacağı düşüncesiyle, planların uygulanması süreci ile değerlendirmeyi de kapsayan stratejik yönetim kavramı gündeme gelmiştir. Stratejik yönetim, planlama işlevini yönetime entegre etmeyi amaçlar. Daha açık bir ifadeyle stratejik yönetim anlayışı, bir kurumun yönetiminde planlamayı yapıldıktan sonra bırakılan bir işlev olarak değil, yönetim faaliyetinin bütünü içerisinde bir işlev olarak görür (Çevik, 2010: 142).

Özetle; stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlı ve stratejik planlamanın devamı niteliğindedir. Bu yönüyle stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir. Dolayısıyla bu çalışmada stratejik plan yerine stratejik yönetim kavramı kullanılmaktadır.

3.4. Stratejik Yönetimin Önemi

Kamu kurumlarınca kamu kaynaklarının rasyonel bir şekilde kullanılması, hizmet kalitesi ve faaliyetlerinin vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin iyi uygulandığı kurumlarda, kaynakların etkin ve verimli kullanımı söz konusu olacaktır. Çünkü stratejik yönetim süreci içerisinde kurumun sahip olduğu fiziki duruma, insan kaynaklarına ve ekonomik kaynakların durumuna ilişkin analizler yapılmaktadır. Bu analizler neticesinde kaynaklar, kurum stratejik amaçları doğrultusunda kullanılır (Torlak ve Cevahir 1999: 249).

Kurum stratejik yönetim sayesinde kendisini bir bütün olarak görme ve değerlendirme imkânı bulur. Bu bütünlük hem akılcı yönetim ve organizasyonu sağlar, hem de çalışanları kurumun amaçlarına yönelik ortak hareket etmeye yönlendirir. Bu çerçevede stratejik yönetim kurumlar için, bugün sahip oldukları konumu iyi analiz etmenin sağladığı güç ile uzun süreli bakış açısına sahip, geleceğe doğru sağlam adımların atılmasına imkân verir. Kamu yönetiminde bir takım yönetsel sorunların aşılmasında, stratejik planlama, yöneticilerin edineceği “stratejik düşünme” ve “stratejik davranma” (Yılmaz, 2003: 78) sayesinde kamu yönetimine önemli katkılar sunabilecektir. Özet olarak stratejik yönetimin önemi, çağdaş yönetim anlayışının temelleri olan

şeffaflık, hizmetlerde etkinlik ve verimlilik, hesap verme gibi değerlerin hayata geçmesine vesile olan bir yönetim aracı ve yaklaşımı olmasıdır.

3.5. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim konusunun genel çerçevesini ve kamu kurumları açısından önemini daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır. Stratejik yönetimin, genel yönetimin sahip olduğu özelliklerin yanında diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (Üzün, 2000: 3; Aktan, 1999: 6; Dinçer, 1996: 18-19; Çevik ve Göksu, 2000: 79-85; Çomaklı, Ekici ve Şahin, 2007: 28-29; Aşgın, 2008: 16-17; Güçlü, 2003; Güner, 2005: 62; Aktan, 2011):

1. Stratejik yönetim, kurumdaki üst yöneticinin bir fonksiyonudur.
2. Geleceğe bakışı ile kurumun geleceğini şekillendirme özelliğine sahiptir.
- 3- Kuruma reaktiften çok proaktif bir yaklaşım sergileme imkânı sunar.
- 4- Kurumu dışı açık bir sistem olarak ele alır, stratejik düşünmeye yardımcı olur.
- 5- Stratejik yönetim, kurumu amaç ve hedefler belirlemeye zorlar.
- 6- Stratejik yönetim, kurumu bir bütün olarak algılar.
- 7- Stratejik yönetim, toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
- 8- Stratejik yönetim, kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
- 9- Stratejik yönetim takım ruhu oluşturur.
- 10- Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır.

3.6. Stratejik Yönetim Süreci

Aktan, stratejik yönetim sürecini: “Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması”, “Stratejilerin Uygulanması” ve “Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi” olarak üç başlık altında açıklamaktadır (Aktan, 2011). Hatiboğlu, (1986: 45) çevrenin analizi, amaçların belirlenmesi, stratejik seçenekler arasında seçim yapılması, stratejilerin uygulanması, kontrol ve değerlendirme olarak belirtmektedir. Whalen ve Hunger (2004:

136) ise “çevre analizi”, “strateji oluşturma”, “strateji uygulama” ile “değerlendirme ve kontrol” şeklinde ele almaktadırlar.

Pamuk ve arkadaşları, stratejik yönetim sürecini, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşım olarak üç aşamalı incelemektedir. Bunlar, strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme (Pamuk vd., 1997: 26) aşamalarıdır. Stratejik yönetim süreci, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur (Odabaş, 2004). Genel olarak özetle stratejik yönetim süreci; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel aşama şeklinde Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejilerin Oluşturulması	Stratejilerin Uygulanması	İzleme, Değerlendirme
Stratejik Plan	Performans Programı	Faaliyet Raporları
Denetim (İç Denetim, Dış Denetim)		

3.7. Yasal Düzenlemelerde Stratejik Yönetim

Türkiye’de kamu yönetiminin etkinlik düzeyinin yükseltilmesi için önemli bir araç olarak görülen stratejik planlama, performans programları ve faaliyet raporları yasal düzenlemeler ile hayata geçirilmiştir. Ancak, Türkiye’de yasal düzenlemelerde stratejik yönetim esasen kavram olarak yer almamaktadır. Yasal düzenlemeler, stratejik yönetimin tüm unsurlarına yer vermekte, sadece adını koymamaktadır. Bu eksiklik, kanunu hazırlayan kurumlarca fark edilerek eksikliği giderecek yasa değişiklik tasarıları hazırlık sürecine girilmiştir. Yasal düzenlemeler şunlardır:

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarih ve 25236 sayılı R.G.).

- 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (24.12.2005 tarih ve 26033 sayılı R.G.).

- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı R.G.).

- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında

Yönetmelik (05.07.2008 tarih ve 26927 sayılı R.G.).

- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, (17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı R.G.).

- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı R.G.).

Ayrıca, bu kanun ve yönetmeliklerin uygulanmasına yönelik açıklamalara yer veren Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Performans Programı Hazırlama Rehberi gibi kılavuz, tebliğ ve yönergeler yayınlanmıştır.

4. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, İçişleri Bakanlığı örneğinde stratejik yönetimde esas kabul edilen teorik bilgilerin ve yasal düzenlemelerin pratikteki uygulama sürecinde ne düzeyde uygulandığını ölçmektir. Stratejik yönetim; planların hazırlanmasını, uygulanmasını ve izlenip değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir. Kurumlar araç olarak hazırlanan salt planlar ile yönetilemez, süreç içerisinde planların uygulanmasıyla amaca ulaşılır ve yönetilir. Planlardaki “Stratejik Amaçlar ve Hedefler” uygulama ile realize edilir.

Çalışmanın önemi, İçişleri Bakanlığı’nda stratejik yönetim uygulamalarının, verilerin analiz ve değerlendirilmesi ile bir çeşit aynaya bakarak nasıl yapıldığını görmek, mevcut durum ile ilgili farkındalığı vurgulamak ve nasıl yapılması gerektiğine yönelik öneriler getirilmesiyle kurumlara ışık tutacak olmasıdır. Genelde kamuda özeld e İçişleri Bakanlığında stratejik yönetim uygulama kapasitesinin artırılmasında ve daha iyi uygulanmasında katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye’de uygulanan 9. Kalkınma Planı, 61. Hükümet

Programı İçişleri Bakanlığı Stratejik Planı (2010-2014), İçişleri Bakanlığı 2010 ve 2011 yılı Performans Programları ile Faaliyet Raporlarındaki kesin veriler kullanılmıştır. Ayrıca, saha çalışması olarak İçişleri Bakanlığındaki harcama birimlerinde yönetici konumundaki birim amirleri ile mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Mülakat, 2012 yılı Mayıs ayında, İçişleri Bakanlığında harcamacı birim amirlerine 10 mülakat sorusu sorularak gerçekleştirilmiştir. Her görüşme, yaklaşık 45 dakika ile 1,5 saat süre içerisinde yapılmış ve yazılı olarak not alınmıştır. Mülakatta elde edilen bilgiler tümevarım yöntemi ile analiz edilmiştir. İlk iki veri toplama aracını, kesin veriler olarak plan, program ve raporlar oluşturmaktadır. Üçüncü veri toplama aracını ise birim amirleri ile yapılan “Mülakat Formları” oluşturmaktadır. Bu çerçevede yöntem olarak:

1. İçişleri Bakanlığı Stratejik Planındaki (2010-2014) “Stratejik Amaçlar”ın, Üst Politika Belgelerindeki (9. Kalkınma Planı (2007-2013) ve 61. Hükümet Programı) hedefler ile uyumu karşılaştırılmıştır.

2. Stratejik Planın yıllık uygulama dilimi olan “Performans Programları” ve performans programlarının gerçekleşme sonuçlarını gösteren “Faaliyet Raporları” karşılaştırılmakta, performans programlarının ne seviyede hayata geçirilebildiği ölçülmüş ve değerlendirilmiştir.

3. İçişleri Bakanlığının çeşitli birimlerinde stratejik yönetim sürecini yöneten ve doğrudan ilgili yönetici olarak çalışan birim amirleri seviyesindeki yöneticiler ile stratejik yönetimin uygulama sürecine ilişkin gözlemlerini ve görüşlerini değerlendirmek üzere yapılan mülakat sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Örnekleme ve Sınırlılıkları

İçişleri Bakanlığına bağlı ve kendi bütçesi olan merkez birimlerinde harcama yetkilisi konumundaki birim amirleri, bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma 7-28 Mayıs 2012 tarihleri arasında birim amirleri ile mülakat yapılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, İçişleri Bakanlığı merkez birimler ile sınırlıdır. Çünkü stratejik yönetim uygulamaları, daha çok merkez birimlerini kapsamakta, taşra birimlerini dolaylı olarak etkilemektedir. Ayrıca İçişleri Bakanlığı'na bağlı kurumlar olan Emniyet Genel Müdürlüğü Jandarma Genel Komutanlığı ve

Sahil Güvenlik Komutanlığı da araştırmaya dahil edilmemiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü stratejik yönetim uygulamalarını ayrı yürütmektedir. Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının ise “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in, “Kapsam” başlıklı 2’nci maddesinde “*Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle ...*” hükmü nedeniyle stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunmamaktadır.

4.4. Araştırma Sorusu

Bu çalışma ile İçişleri Bakanlığının 2010-2014 Stratejik Planı ve bu planın uygulanmasını gösteren performans programları ve faaliyet raporlarının stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde, İçişleri Bakanlığında ne derece içselleştirildiği ölçülmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Bu çalışma ile İçişleri Bakanlığı stratejik yönetim uygulamaları, stratejik yönetim yaklaşımının neresindedir? İçişleri Bakanlığı Stratejik Plan’ındaki “Stratejik Amaçlar”, Türkiye’nin üst politika belgelerindeki hedefleri ile uyumlu mudur? İçişleri Bakanlığı Stratejik Plan’ının (2010-2014) iki yıllık uygulama sonunda Performans Programı ile Faaliyet Raporları ilişkisi yeterince sağlanabilmekte midir? Araştırma ile üzerinde durulan diğer önemli bir husus ise harcamacı birimlerin yöneticilerinin stratejik yönetim sistemi uygulamaları konusundaki algıları, görüşleri nelerdir?

5. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

5.1. “Stratejik Amaçlar”ın, Üst Politika Belgelerindeki Hedefler İle Uyumu

Bu bölümde, İçişleri Bakanlığının Stratejik Planında yer alan Stratejik Amaçlar’ının üst politika metinleri ile uyumu kapsamında “9. Kalkınma Planı” ve “61. Hükümet Programı” ile karşılaştırması yapılacaktır. Stratejik amaçların ve üst politika metinlerinin ayrıntılı ve uzun olduğundan 9. Kalkınma Planı ve 61. Hükümet Programı’nın ilgili bölümleri esas alınarak özet olarak ve stratejik amaçlardan ise örnek olarak karşılaştırma yapılacaktır. Çünkü 9. Kalkınma

Planı toplam yüz (100), 61. Hükümet Programı ise yaklaşık altmış (60) sayfadan oluşmaktadır. Ancak içerikte konunun özünü değiştirecek nitelikte herhangi bir kısıtlamaya gidilmeyecektir.

Karşılaştırma konuları genel olarak 9. Kalkınma Planı “Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” başlığı altında yer almaktadır. Stratejik amaçlardan örnek olarak “Stratejik Amaç: 3” için yapılan karşılaştırma aşağıda Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. İçişleri Bakanlığı Stratejik Amaçları ile Üst Politika Metinleri İlişkisi

Stratejik Amaç: 3	9. Kalkınma Planı (2007-2013)	61. Hükümet Programı
Bakanlığın Yürüttüğü Kamu Hizmetlerinin Elektronik Ortamda Sunulmasını Sağlamak	<p>e-Devlet, kamunun yeniden yapılandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılacak, esnek, kaliteli, etkili, hızlı hizmet sunulacaktır. Kamu hizmet sunumunda temel bilgi altyapılarının oluşturulması sağlanacak, ilgili kamu kuruluşları arasında elektronik ortamda etkin paylaşımı sağlanacaktır. e-devlet yatırımlarına öncelik verilecek, hizmetlere erişim kolaylaşacak ve iş süreçleri hızlanacaktır. Bilgi güvenliğinin sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılacak, güvenli kamu ağı oluşturulacak ve olağanüstü durum merkezi kurulacaktır. Kamuda e-imza kullanımı yaygınlaştırılacaktır.</p>	<p>Bugün vatandaşımız, devlet ile olan işlerinin büyük bir kısmını internet üzerinden kolaylıkla yapabilmektedir. Kamu hizmetlerini elektronik ortamda sunulur hale getirdik. Kamudaki işlemlerin resmi olarak elektronik ortamda gerçekleşmesine imkan sağlayan e-imza uygulamasını hayata geçirdik. Kamu hizmetlerinin elektronik dönüşümünde önemli mesafe kaydettik. Bu Hükümet döneminde kamunun e-dönüşümünü (e-Devlet) büyük oranda tamamlayacağız. e-Dönüşüm Türkiye Projesi ile kamu bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımlarına öncelik verilmiş ve bu alandaki yatırımlar hızlı bir şekilde artmıştır.</p>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; İçişleri Bakanlığı Stratejik Planında (2010-2014) yer alan, “Stratejik Amaçlar”ın, üst politika metinleri olan “9. Kalkınma Planı” ve “61. Hükümet Programı” ile genel olarak uyumlu olduğu değerlendirilmektedir. İçişleri Bakanlığının Stratejik Planında, Stratejik Amaç 3: “Bakanlığın Yürüttüğü Kamu Hizmetlerinin Elektronik Ortamda Sunulmasını Sağlamak” olarak belirlenmiştir. Bu amaç; 9. Kalkınma Planı’nda (2007-2013), “ Kamu Hizmetlerinde Kalite ve Etkinliğin Artırılması” başlığı altında “*Kamuda e-imza kullanımı yaygınlaştırılacaktır*” şeklinde yer almaktadır. Aynı şekilde, 61. Hükümet Programı’nda ise “Bu Hükümet döneminde kamunun e-dönüşümünü (e-Devlet) büyük oranda tamamlayacağız” şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla Bakanlığın stratejik amacının gerçekleşmesi ile Türkiye’nin genel hedeflerine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Bu sonuç, stratejik amaçların, üst politika belgelerindeki hedefler ile uyumlu olduğunu doğrulamaktadır.

5.2. Stratejik Plan’ın (2010-2014) İki Yıllık Uygulaması

İçişleri Bakanlığı Stratejik Planı’nın (2010-2014) temel amacı; planın 5 yıllık dönem içerisinde hayata geçirilmesi ve realize edilmesidir. Bu amaca ulaşmada temel araçlar: “Performans Programı” ve uygulama sonuçlarını değerlendiren “Faaliyet Raporu” olmaktadır. Performans programları, planların yıllık uygulama dilimleri olarak o yıl için, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerle ilişkili belirlenen performans hedefleri, faaliyetler ve performans göstergelerinden oluşmaktadır. Faaliyet raporları ise bir önceki yıla ilişkin performans programlarında yer alan ayrıntılı faaliyet sonuçlarının raporlanmasıdır.

İçişleri Bakanlığı 2010 Yıllı Performans Programı’nın (102) ve 2011 Yılı Performans Programının (85) sayfadan oluştuğu görülmektedir. İçişleri Bakanlığı 2010 Yıllı Faaliyet Raporu (121) sayfadan, 2011 Yılı Faaliyet Raporu ise (112) sayfadan oluşmaktadır. Bu nedenle raporlardaki tabloların tümü incelenmiş olmakla birlikte bu çalışmada bütünü yerine örnek verilecektir. 2010 ve 2011 yıllarında performans programlarında yer alan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin izlenmesi sonunda sonuçları gösteren faaliyet raporları ile yapılan karşılaştırmalı analiz aşağıda Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Stratejik Amaç 1: “Mülki İdare Sistemini Güçlendirmek ve Geliştirmek” için Performans Programı- Faaliyet Raporu Karşılaştırması

2010 Yılı Performans Programı	2010 Yılı Faaliyet Raporu
1. Tek adımda hizmet bürolarının işleyişinin etkinleştirilmesi	1. Tek Adımda Hizmet Büroları için Altyapı Çalışması: Valilik ve Kaymakamlıklarca 9 kurum ile protokol imzalanmış olup servise açma çalışmaları devam etmektedir.
2. Gelişen teknolojiler de dikkate alınarak valilik ve kaymakamlık bürolarının kuruluş ve işleyişinin il ve ilçe ölçeklerine göre yeniden düzenlenmesi	-
3. Sınır anlaşmazlığı, mülki ayrılma ve birleşme ile köy kurulması ve kaldırılması ile ilgili konularda uygulanacak kriterlerin gözden geçirilerek yenilenmesi	-
4. Mülki idarenin yürüttüğü kamu hizmetlerinin vatandaş odaklı, hızlı kolay ve kaliteli sunumu sağlanacaktır. Bu amaçla gerekli fiziki, idari, hukuki düzenlemeler yapılacaktır.	2. E-İçişleri Projesi kapsamında merkez ve taşra birimlerine 6.500.000 TL ödenek sağlanmıştır.
5. İltica ve göç yönetimini etkinleştirmek amacı ile yeni bir birim kurulacaktır.	3. Bakanlık makamından alınan onay ile “İltica ve göç mevzuatı ve idari kapasitesini geliştirme ve uygulama bürosu” kurulmuştur.

Stratejik plan ve stratejik yönetim sürecinin 2. yılının sonundaki gözlemler, performans raporları, faaliyet raporları ve Tablo 3’ün incelenmesi neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu ilişkisi tam olarak kurulamamıştır. Performans programı ile faaliyet raporunun ilişkilendirilemediği görülmektedir. Performans programında yer alan faaliyet konularının, paralel olarak faaliyet raporunda da yer alması gerekirken faaliyet raporunda herhangi bir bilginin yer almadığı görülmektedir.

Örnek olarak verilen Tablo 3’te 2010 Yılı Performans Programında, “Mülki İdare Sistemini Güçlendirmek ve Geliştirmek” başlıklı stratejik amacın hayata geçirilmesine yönelik 5 farklı faaliyet yürütülmesi programda yer almıştır. Ancak bu faaliyetlerden üç faaliyet için performans programına paralel olarak faaliyet raporunda bilgi yer alırken iki faaliyete ilişkin faaliyet raporunda herhangi bir bilgi yer almadığı görülmektedir. Bu husus yalnız örnek tablo ile sınırlı olmayıp performans programı ve 2010-2011 yılı Faaliyet Raporlarının daha geniş incelenmesinde toplam 13 faaliyet ile ilgili bilgi yer almadığı sonucu ile karşılaşmıştır (Kırılmaz, 2012). Aslında buradan, bu faaliyetlerin yapılmadığı ya da bu alanda herhangi bir hizmet yürütülmediği anlamını çıkarmak mümkün değildir. Burada üstünde durulan konu sadece performans programı ile faaliyet raporlarının tam olarak ilişkilendirilemediğine vurgu yapmaktır. Öte yandan aynı şekilde birinci faaliyet konusuna (tek adımda hizmet bürolarının işleyişinin etkinleştirilmesi) ilişkin faaliyet raporunda yer alan bilginin, “Faaliyetler” başlığı altında yer almayıp faaliyet raporunun “Diğer Çalışmalar” bölümünde yer alması bu analizi doğrulamaktadır.

Diğer taraftan Bakanlık birimlerince yürütülen birçok farklı faaliyet ve proje, faaliyet raporuna yansıtılırken, performans programında bu yönde bir faaliyet bulunmamaktadır. Dolayısıyla performans programı–faaliyet raporu ilişkisinin kurulamadığı görülmektedir. Sonuç olarak, bu kadar geniş kapsamda hazırlanan program ve raporların, bir taraftan yürütülen birçok hizmeti kayda geçirmesi kurumsal hafıza açısından çok önemli görülmektedir. Diğer taraftan, performans programı ve faaliyet raporlarının kurumsal hafıza amacı yerine kamu kaynağının verimli ve etkin kullanımı konusunda genel bir değerlendirmeye imkân sağlayacak şekilde hazırlanması amacı vardır. Sonuç olarak, İçişleri Bakanlığı Stratejik Plan’ın (2010-2014) iki yıllık uygulama sonunda Performans Programı ile Faaliyet Raporları ilişkisi yeterince sağlanamadığı sonucuna varılmaktadır.

5.3. Birim Amirleri İle Yapılan Mülakat ile Elde Edilen Bulgular

Mülakatta elde edilen bulgular, sorulan 10 soru için ayrı ayrı ele alınacaktır. Genel olarak aynı cevaplar özetlenmekle birlikte farklı bakış açıları ve görüşmecilerin özellikle vurguladıkları konular kendi ifadeleriyle yansıtılmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda mülakatlar, tüm görüşmeciler ile

yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeyi yapan çalışmanın sahibi, görüşme ile eşzamanlı not olarak kayda geçirmiştir. Ancak 5 görüşmeci yüz yüze görüşmeden sonra kendileri yazıya dökmeyi tercih etmişlerdir. Örnekteki birim amirlerine mülakat formlarında sorulan sorular ile sorulara verilen cevaplardaki bulguların analizi aşağıda verilmektedir.

Uygulama Süreci

Soru 1. Stratejik yönetim süreci uygulamaları; kurumunuz hizmetlerinin yürütülmesi açısından önceki sürece göre kurum/biriminizde bir reform niteliğinde değişiklik getirdi mi? Yönetim kapasitesinde etkileri var mıdır? Varsa nelerdir? Yoksa mevcut uygulamalara ek bir sistem mi gelmiştir?

Örnekteki birim amirlerinden 10 kişi genel olarak, stratejik yönetim süreci uygulamalarının, hizmetlerinin yürütülmesi açısından tam anlamıyla bir reform niteliğinde kabul edilemeyeceğini, yönetim kapasitesini değiştirmediğini ancak birçok değişiklik ve dönüşüm getirdiğini belirtmişlerdir. Kapsamlı bir reform olarak kabul edilmese de reformun habercisi olduğu, sınırlı bir etkisinin olduğu, şu an doküman üretme seviyesinde olduğu, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi arttırdığı ve yeni bir iş yükü getirdiği yönünde görüşler belirtmişlerdir.

Bunların yanında uygulanmaya devam edilmesi gerektiği, yeterli farkındalığın henüz oluşmadığı, bir takım zorlukların olduğu, zaman içinde kurumlarca içselleştirileceği, etkilerinin daha olumlu olacağı, aslında var olan yönetim uygulamalarına sistematik bir düzen getirdiği, kurumsallaşma ve yazılı kültür haline geldiği ve raporlamanın sağlandığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yönüyle örnekteki birim amirlerinin % 25'i, stratejik yönetim süreci uygulamalarını reform olarak değerlendirirken %75'i reform sayılmasa da değişiklik getirdiğini belirtmektedirler. Sonuç olarak, örnekteki görüşmecilerce stratejik yönetim uygulamaları tam bir reform kabul edilmese de hizmetlerin yürütülmesinde değişiklik getirdiği kabul edilmektedir.

Soru 2. Stratejik yönetim uygulamaları çerçevesinde hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak mı hazırlanmaktadır? Biriminiz hizmetleri bu kapsamda yürütülmekte midir?

Örnekteki birim amirlerinin yaklaşık %90'ı Stratejik Plan, Performans

Programı ve Faaliyet Raporlarının yasal bir zorunluluk olarak hazırlandığını belirtmektedirler. Ancak bu yüksek oranlı cevap, sorunun ikinci kısmına verilen cevaplar ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı hale gelmektedir. Kurum uygulamalarının bu kapsamda yürütüldüğünü net olarak ifade eden birim amirlerinin oranı yaklaşık %20 oranında kalmakta, %80'i yasal bir zorunluluk nedeniyle hazırlanmakla birlikte farkındalığın zaman içerisinde oluşacağı, uygulamaların kısmen örtüştüğü, görüşlerine yer vermektedirler. Bu cevapların altında iki ima vardır. Birincisi birimler yasal zorunlulukları yerine getirmektedirler. İkincisi yasal zorunluluk olmasa, çokta plan-program ve raporlamanın uygulanmayacağı gibi olumsuz bir anlam içermektedir.

Örneklemdaki birim amirlerinden biri: Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilen faaliyet raporu dışında aynı isim altında ancak içeriği farklı olabilen *"Faaliyet raporlarının hazırlandığı"* ifadelerini dile getirmektedirler. Sonuç olarak henüz; Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporlarının yasal bir zorunluluk algısı içinde hazırlandığını, ihtiyacın görülerek sürecin içselleştirilmeye başlandığını söylemek mümkündür.

Soru 3. Stratejik yönetim uygulamalarını üst yönetim ve birimler sahiplenmekte midir? Stratejik planlama Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın sorumluluğunda mı görülmektedir?

Stratejik yönetim uygulamalarını üst yönetimin ve diğer birimlerin, genel olarak sahiplendikleri ve SGB ile koordineli yürütüldüğü, süreç içerisinde sahiplenmenin artacağı görüşü yer almıştır. Ancak üst yönetimin ve diğer birimlerin tamamen sahiplendiğini söyleyen birim amirlerinin oranı %50 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda *"üst yöneticinin hassasiyeti var, takip ediyor"* ifadeleri dikkat çekicidir.

Örnekleme içerisindeki birim amirlerinin diğer %50'si ise daha çok Strateji Geliştirme Başkanlığının bir görevi olarak algılandığını ifade etmektedirler. Ancak bu ikinci dilimdeki birim amirleri, henüz SGB'nin görevi olarak algılandığını belirtmekle birlikte üç birim amirinin (yasal düzenlemeler gereği olan) SGB'nin koordinesinde işlemlerin yürütüldüğünü belirtmesi önemlidir. Örneklemede %12'ye tekabül eden yalnız iki birim amiri salt SGB'nin görevi olarak ifade etmektedir.

Sonuç olarak, stratejik plan ve stratejik yönetim uygulamalarının ilk defa uygulanıyor olması bu görüşlerde etkili olmuştur. Çünkü bu süreçte

tüm birimler SGB ile yoğun ilişki içerisinde çalışmışlardır. SGB tarafından birimlerden sık sık bilgi/belge istenmiş ve uygulamalara rehberlik edilmiştir.

Soru 4. *Stratejik yönetim uygulamalarının (Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu) kurumunuzda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında katkısı olabilir mi?*

Bu bağlamda, stratejik planlama ve yönetimi Bakanlığa bağlı kuruluş olan (Emniyet Genel Müdürlüğü yanında) Jandarma, Sahil Güvenlik Komutanlıklarında da uygulanmalı mıdır? (İç güvenlik hizmetlerinin tek elden yürütülmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir? İç güvenlik birimi olan Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlıklarının dış güvenlik ve savunmadan sorumlu TSK ile ilişkilerini nasıl değerlendiriyorsunuz?)

Örnekleme içerisindeki birim amirlerinin yaklaşık %95'i, stratejik yönetim uygulamalarının kurumda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında katkısı olacağını ifade etmektedirler. Bu sonuç stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanması için gerekli ve yeterli bir algı olarak değerlendirilmektedir. Bu soruyla bağlantılı olarak sorulan stratejik planlama ve yönetimi Bakanlığa bağlı kuruluş olan iç güvenlik birimlerinde uygulanmalı mıdır? Sorusu için %100 "uygulanmalıdır" cevabı verilmektedir.

İç güvenlik birimi olan Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlıklarının dış güvenlik ve savunmadan sorumlu TSK ile ilişkilerinin kesilmesi konusunda doğrudan "*ilişkilerin kesilmesi gerekir*" şeklinde görüş yalnız beş görüşmeci tarafından dile getirilmekle birlikte genel olarak sivil otoriteye bağlanmalı şeklinde ifade edilmektedir. Dolaylı olarak aynı anlama gelse bile doğrudan bu konuda görüş ifade edilmediği görülmektedir.

Bununla birlikte iç güvenlik hizmetlerinin tek elden yürütülmesi konusunda örneklemedeki birim amirleri arasında genel bir eğilim görülmemektedir. Örneklemedeki birim amirlerinin yaklaşık % 40'ı iç güvenlik hizmetlerinin tek elden yürütülmesi yönünde görüş belirtirken yaklaşık aynı oranda birim amiri iç güvenlik hizmetlerinin tek elden yürütülmesini doğru bulmamaktadır. Bu grupta yer alan birim amirlerinden üçü iç güvenlik hizmetlerinin tek elden yürütülmesini henüz erken olarak değerlendirirken iki birim amiri gücün tek elde toplanmaması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu soruda dikkat çeken esas bulgu; birim amirleri soruda net olarak yer

almamasına rağmen %100 oranında iç güvenlik hizmetlerinin sivilleşmesine, sivil otoriteye bağlı olması gereğine vurgu yapmalarıdır.

Sonuç olarak bu soruda verilen görüşler; stratejik yönetim uygulamalarının (Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu) kurumlarda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında katkısı olacağı üzerinde birleşmektedir. Bu bağlamda, stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamalarının bağlı kuruluş olan EGM yanında Jandarma ve Sahil Güvenlik komutanlıklarında da uygulanması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Soru 5. Kurumunuzun yürüttüğü kamu hizmetlerinin ölçümünde güçlükler var mıdır? Stratejik yönetim şeklinin daha iyi uygulanabilmesi açısından, mevcut yasal düzenlemelerde (kanun, yönetmelik, tebliğ, rehber) ihtiyaç duyduğunuz değişiklikler var mıdır?

Örnekleme içerisindeki birim amirlerinin %100'ü, kamu hizmetlerinin ölçümünde güçlüklerin varlığını kabul etmektedirler. Stratejik yönetim şeklinin daha iyi uygulanabilmesi açısından görüşler, *“Ölçüm kriterlerinin, standartlarının belirlenmesi gereği”* üzerinde yoğunlaşmaktadır. Neden olarak daha çok *“Kamu hizmetlerinin niteliği”, “Ölçülebilir parametrelerin konulamaması”, “Ölçüyü bilsek ölçeceğiz”, “Suçun önlenmesi ölçülemez”* gibi nedenler dile getirilmektedir.

Öte yandan, *“sistemde yapılacak düzenlemeler”* ve *“görevlerin açıkça tanımlanması”, “mevcut yasal düzenlemelerde bir kısım değişiklikler gerçekleştirilebilirse hizmetin sürdürülebilir olacağının sağlanması”* gibi görüşlerle birlikte, eğitimle zaman içerisinde sistemin oturacağı dile getirilmiştir.

Soru 6. Mali hizmetlerin yürütülmesinde kullanılmakta olan (e-bütçe, KBS, KYBS, Sgb.net gibi) programların ortak bir programa entegrasyonunun sağlanamamış olmasının hizmetlerin yürütülmesine etkileri var mıdır? Varsa nelerdir?

Örnekleme içerisindeki birim amirlerinin yaklaşık %75'i, e-bütçe, KBS, KYBS, Sgb.net gibi programların ortak bir programa entegrasyonunun gerektiğini ve mevcut durumun olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneklemin yaklaşık %20'sini oluşturan üç birim amiri konunun teknik olduğu

ifade etmiş, bir birim amiri de: “*Sorun olarak değerlendirilemeyeceğini*” ifade etmiştir.

Sonuç olarak, mali hizmetlerin yürütülmesinde kullanılmakta olan (e-bütçe, KBS, KYBS, Sgb.net gibi) elektronik programların ortak bir programa entegrasyonunun sağlanması hizmetlerin yürütülmesini olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda şeffaflık ve hesapverebilirliğin gereği olarak tüm mali veriler ilgililerince kolayca ulaşılabilecek ve vergilerden oluşan bütçe ve bütçedeki kamu gelirlerinin harcanma şekilleri izlenebilecektir. Ayrıca sistem üzerinden çalışan personel açısından zaman emek kaybının yanında sistem verilerinin birbiri ile uyumsuzluğundan kaynaklanan sorunlar ile karşılaşılacaktır.

Soru 7. Stratejik Plan’daki amaçlara ulaşılmasına yönelik olarak performans programında yer alan proje ve faaliyetlere ilişkin bütçelerinin hazırlanma sürecinde, Orta Vadeli Mali Planda kurumların bütçe teklif tavan rakamları verilmekte ve buna göre bütçenizi yapın denilmektedir. Bütçe tavanlarının oluşturulması sürecinde kurumların inisiyatiflerinin olmaması konusundaki değerlendirmeniz nedir?

Bu soruda örneklemedeki birim amirlerinin tamamı, bütçe tavanlarının oluşturulması sürecinde kurumların inisiyatiflerinin olması yönünde görüş belirtmektedirler. Kuruma verilen sorumlulukların paralelinde bütçelerini belirleme yetkisinin verilmemesine dikkat çeken birim amirleri; kurumların, stratejik plan ve performans programlarında yer alan ve kurumlarca belirlenen faaliyet ve projelerin ve bunların maliyetlerinin kabul edildikten sonra, bu programların gerçekleştirilmesine yönelik olan kaynak tahsisinin Maliye Bakanlığınca belirlenmesinin çelişkileri üzerine vurgu yapmaktadır.

Soru 8. Bütçe uygulamalarında gerçekleştirilen serbest bırakma, ödenek gönderme ve ödenek aktarma işlemlerinin (%20 ile sınırlı) Maliye Bakanlığına bağlı olarak yürütülmesi, bu yetkilerin kurumlara bırakılmaması konusundaki görüşleriniz nelerdir?

Örneklem içerisindeki birim amirlerinin yaklaşık %75’i, bütçe uygulamalarında gerçekleştirilen serbest bırakma, ödenek gönderme ve ödenek aktarma işlemlerinde, Maliye Bakanlığı ile birlikte bütçenin tavanı belirlendikten sonra ve yılbaşında kurumların bütçesi net olarak

belirlenmesinden itibaren bu yetkilerin (kaynak yönetimi) kurumlara bırakılması yönünde görüş belirtmektedirler.

Sonuç olarak, bu soruda verilen görüşler analiz edildiğinde; stratejik yönetim sisteminin kurumu bütün olarak ele aldığı gerçeğinden hareketle kuruma kendi kaynaklarını kullanma yetkisinin sınırlandırılmaması gerektiği söylenebilir. Çünkü stratejik yönetim mali yılsonunda faaliyet raporları ile kullanılan kaynakların etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından değerlendirilmesini düzenlemektedir. Dolayısıyla kurumun kaynaklarının kullanımına ilişkin hesapverme sorumluluğu vardır.

İzleme ve Değerlendirme

Soru 9. Faaliyet Raporunun amacı idarelerin stratejik plan, performans programı ve bütçelerine uygun olarak bir mali yılda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin yapılmasıdır. Faaliyet raporları kurumunuz uygulamalarında bu amaca ulaşmakta mıdır?

Örnekleme içerisindeki birim amirlerinin %25'i faaliyet raporlarının kurum uygulamalarında bu amaca ulaştığını dile getirmişlerdir. Birim amirlerinin %75'i ise kısmen bu amaca ulaştığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu birim amirleri kamunun yeni öğrendiğini, daha çok eğitim ve uygulama ile amaca ulaşma seviyesinin artacağını belirtmektedirler.

Görüşmecilerden birisinin faaliyet raporlarına ilişkin olarak “*Vergilerin nereye gittiğine ilişkin kamuoyu denetimi yeterince yok. Yapılan hizmetlerin hedefe uygunluğu ölçülemiyor. Kaynakların kullanımına yönelik hedefe doğru verimliliği ve etkinliği ölçülemiyor*” görüşü konuyu özetlemektedir. Sonuç olarak, faaliyet raporlarının zaman içerisinde içselleştirileceği, bilinirliğinin artacağı, faaliyetlere ilişkin maliyet analizlerine yer vererek amaca ulaşacağı değerlendirilmektedir.

Denetim

Soru 10. *Sayıştay, denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynakları ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullandıklarını incelemeye yetkilidir. Sayıştay'ın denetim alanının; tüm kamu idarelerini, tüm kamu kaynaklarını kapsayacak biçimde genişletilmesi (md.4), Sayıştay'ın denetim sonucu hazırladığı raporların TBMM'ne ve kamuoyuna sunulması (md.44) gibi*

görev ve yetkileri; hizmetlerin yürütülmesinde (kurumunuzda) hesap verme sorumluluğu bilincinin ve şeffaflığın yerleştirilmesine ve geliştirilmesine katkılarda bulunabilecek (md.7) midir?

Örnekteki Bakanlık birim amirlerinin tamamı, Sayıştay denetiminin; hizmetlerin yürütülmesinde hesap verme sorumluluğu bilincinin ve şeffaflığın yerleştirilmesine ve geliştirilmesine katkısının olacağını değerlendirmektedir. Bu görüşlerde “kesinlikle”, “tabiki” gibi net ifadelerde kullanılmaktadır. Ancak soru içeriğinde tam olarak yer almamasına rağmen görüşmecilerin yaklaşık %60’ı Sayıştay denetiminin kapsamı konusunda tereddütler dile getirilmiştir. Bu çerçevede Sayıştay’ın denetiminin mali denetim ile sınırlı olması kurumların performansını ölçmesinin mümkün olamayacağı, objektiflikten uzaklaşarak sübjektif davranabileceği, yerindelik denetimine yol açacağı görüşleri dile getirilmiştir. Özet olarak, Sayıştay denetiminin tam olarak çerçevesinin belirlenmesi ifade edilmektedir. Sonuç olarak, Kanunun yeniden düzenleme sürecinde Sayıştay denetiminin önemli ölçüde etkileneceği, değerlendirilmektedir.

Konuyla ilgili belirtmek istediğiniz başka görüş ve öneriniz varsa lütfen söyleyiniz.

Bu bölümde, dört görüşmeci görüşlerini açıklamaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarında çok önemli noktalara vurgu yapmaktadırlar. Öncelikle stratejik yönetim uygulamalarında (Stratejik Plan, Performans Programı, Faaliyet Raporları) kullanılan kavramların teorik terimler olması, uluslararası bir şirketin yönetim şeklinin bir tercümesi gibi olduğu, memurların algılamadığı, dolayısıyla öncelikle kavramların açıklamalarının anlaşılabilir sadelikte olması yönünde görüş belirtilmektedir.

Diğer taraftan iç denetim ve dış denetim kapsamında görüşler yer almaktadır. İç denetim birimlerinin kurumsal yapılanmadaki çift başlılığa (Teftiş Kurulu Başkanlığı ve İç Denetim Birimi) vurgu yapılmakta, denetim birimlerinde, performans kriterlerinin belirlenmeden performans denetiminin yapılamayacağı dile getirilmektedir. Bununla birlikte özel sektörde faydalı olarak görülen etkinlik, etkililik, verimlilik, sürdürülebilirlik gibi ilkelerin kamu yönetimine stratejik yönetim ile yansıtılması yönünde görüş belirtilmektedir. Bu çerçevede stratejik yönetimin, demokratik, katılımcı

yönetim, hesapverebilirlik ve şeffaflık gibi yeni kamu yönetimi ilkelerini içinde barındırdığı ifade edilmektedir.

Öte yandan Türkiye’de tüm devlet yapısının; Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı ekseninde ikircil bir yapı görüntüsü verdiği, diğer kurumların etkisiz uygulayıcı konumda olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak, sürecin yeni başladığı, zaman içerisinde daha etkili olacağı belirtilmektedir. Kavramların yeni olduğu, mevcut yönetim kadrolarının henüz kavramları dahi içselleştiremediği, zamanla içselleştirme ve uygulama düzeylerinin artacağı dile getirilmiştir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim uygulamaları olan; Stratejik Plan, Performans Programı, Faaliyet Raporlarının, örneklemedeki birim amirlerinin görüşlerine ve bizzat gözlemlerimize dayalı olarak, yasal bir zorunluluk algısı içinde hazırlandığını, zaman içerisinde kamuoyu ve Sayıştay denetimleri ile ihtiyacın farkındalığının artacağını, uygulamalar ile sürecin içselleştirilmeye başladığını söylemek mümkündür.

SONUÇ

İçişleri Bakanlığı, stratejik yönetim yaklaşımının gereği stratejik yönetim araçları olan stratejik planını hazırlamış, performans programlarını ve faaliyet raporlarını geliştirerek yürütmektedir. Bu çerçevede, kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamaları Türkiye’de İçişleri Bakanlığı örneğinde incelenmiştir. İçişleri Bakanlığında stratejik yönetim uygulamalarının genel olarak yenilik ve değişiklik getirdiği görülmektedir. Bu konuda bir farkındalığın olduğu söylenebilir.

İçişleri Bakanlığı Stratejik Planında (2010-2014) yer alan, “Stratejik Amaçlar”ın, üst politika metinleri olan “9. Kalkınma Planı” ve “61. Hükümet Programı” ile genel olarak uyumlu olduğu dolayısıyla Bakanlığın stratejik amaçlarının gerçekleşmesi ile Türkiye’nin genel hedeflerine katkı sağlayacağını söylemek mümkündür.

İçişleri Bakanlığı Stratejik Plan’ın (2010-2014) iki yıllık uygulaması sonunda Performans Programı ile Faaliyet Raporları ilişkisi tam olarak sağlanmadığı, yasal bir zorunluluk çerçevesinde hazırlandığı, her geçen

gün farkındalığın oluştuğu, uygulama ile birlikte daha da içselleştirileceği söylenebilir. Bu çerçevede, hazırlanan performans programları ile belirlenen faaliyetler stratejik plandaki amaçlara ulaşmada uyumlu olmalıdır. Faaliyet raporları ise performans programlarındaki faaliyetlerin sonuçlarını tam olarak içermeli ve fayda maliyet analizine imkân tanıyacak şekilde hesapverebilirliği sağlamalıdır.

Mülakatta; stratejik yönetim uygulamalarının kurumda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında katkısı olacağı görüşü, önemli bir vurgu noktasıdır. Ayrıca, kamu hizmetlerinin yürütülmesi sürecinde kullanılan elektronik sistemlerin uyumlulaştırılması, diğer bir ifade ile entegrasyonun sağlanması konusunda fikir birliği olduğu söylenebilir. Görüşmeciler genel olarak bütçe hazırlık ve uygulama süreçlerinde Bakanlığa daha fazla inisiyatif tanınması yönünde görüş belirtmektedirler. Bu sonuç stratejik yönetim anlayışının temeli olan planlama, programlama ve kaynak tahsisini yapma temel anlayışı ile örtüşmektedir.

Stratejik planların uygulanmasına yönelik olarak hazırlanan Performans Programları ve Faaliyet Raporlarının ve sonuçlarının kamuoyuna açıklanması ve dış denetim anlamında Sayıştay tarafından denetlenmesi önemlidir. Bu uygulamaların etkileri izlendiğinde bir yandan konulan hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracağı diğer yandan uygulamaların üst yönetim ve kamuoyu tarafından izlenilmesinin kurumlar üzerinde olumlu tesirleri olacağı düşünülmektedir.

Kamu kurumları, stratejik yönetim anlayışının kurumlara yüklediği yönetim süreçlerini bünyesinde uygulayabilme becerisini gösterebildiği ölçüde, stratejik yönetimin etkinliği sağlanacak dolayısıyla stratejik yönetimden beklentiler realize edilmiş olacaktır. Bakanlık olarak hazırlanan stratejik planlar ve performans programları ne kadar mükemmel olursa olsun, uygulayıcıların uygulama yönünde zihinsel kabulleri, içselleştirmeleri ve isteklilikleri uygulamaların başarısında etkili olacaktır. Öte yandan, önemli olan stratejik planların uygulamaya geçirilmesi ve karar alma süreçlerinde başvuru kaynağı olabilmesidir. Başka bir ifadeyle yönetimin uygulamalarında referans noktası olması gerekir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim, İçişleri Bakanlığında daha etkin ve verimli uygulanmalıdır. Yönetim alanında, en iyi yönetim sistemi, yönetim şekli yoktur. Her sistemi uygulamada hayata geçirecek olan insan unsurdur. Her sistem iyi uygulayıcılar ile iyi sonuçlar almaya hizmet edecektir. Stratejik yönetim anlayışı henüz yeni uygulanmaya başlanmıştır. Bakanlıkta zaman ve süreç içerisinde bu anlayışın içselleştirilmesi gerçekleşecek ve iyi uygulayıcılar ile şeffaf, hesapverebilir, özünde insanı esas alan, arzu edilen yönetim anlayışı hayata geçecektir.

KAYNAKÇA

Adair, John, (2004), *Etkili Stratejik Liderlik*, (Çev. Salih Fatih Güneş), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı: 63.

Aksu, Mualla, (2002), *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Aktan, Coşkun Can, (1999), *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, İstanbul: Simge Matbaacılık.

Aktan, Coşkun Can, (2011), "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger.pdf>, (Erişim tarihi: 01.03.2011).

Ansoff, H. Igor, (1965), *Corporate Strategy; An Analytic Approach to Business Policy For Growth and Expansion*, New York: McGraw Hill.

Ansoff, H. Igor, (1988), *The New Corporate Strategy*, New York: John Wiley.

Aşgın, Sait, (2006), *Kamuda Stratejik Planlama*, Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayını, Yayın No: 606, SGB:1.

Bakar, Resul, (2008), *Emniyet Teşkilatında Stratejik Yönetim ve Planlama; Afyon İl Güvenlik Planlaması Örneği*, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Barca, Mehmet ve Balcı Asım (2004), *Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır, Tartışma Metinleri Serisi*, Sakarya Üniversitesi, İİBF,2004/4.

Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut, (2009), "2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, S: 4, (Nisan), ss.113-148.

Canpolat, Hasan, (2010), "İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi", *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, (Temmuz-Aralık), ss.1-20.

Chandler, Alfred, (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.

Clayton, Susan, (2002), *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları.

Çevik, Hasan Hüseyin ve Göksu, Turgut, (2000), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 428, ss: 79-94.

Çevik, H. Hüseyin, (2010), *Kamu Yönetimi: Kavramlar Sorunlar Tartışmalar*, Ankara: Seçkin Yayınları.

- Çomaklı, Şafak; Ekici, Mehmet ve Şahım, Tarık Zeki, (2007),** *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, Ankara: A-C Yayınevi.
- Dalyan, Figen, (2002),** "Stratejik Yönetim Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmalarla İlgili Bir Durum Saptaması", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, ss.57-77.
- Diñçer, Ömer, (1994),** *Stratejik Yönetim*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Diñçer, Ömer, (1996),** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş. Üçüncü Baskı.
- Diñçer, Ömer, (1998),** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, Erol, (2000),** *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eren, Erol; Aren, Selim ve Alpkan, Lütfihak, (2000),** "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 1, S.1, (Ocak), ss.96-123.
- Eren, Erol, (2004),** *Stratejik Yönetim*, (Ed. Necdet Timur), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491.
- Eren, Erol, (2005),** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş. Yedinci Baskı.
- Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut, (1984),** *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayını No: 212, Sevinç Matbaası.
- Erkan, Volkan, (2008),** *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler*, <http://www.sp.gov.tr/documents/KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2012).
- Göksu, Turgut; H. Hüseyin, Çevik; Filiz, Orhan ve Gül, Serdar Kenan, (2011),** *Güvenlik Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gözübüyük, A. Şeref, (1998),** *Yönetim Hukuku*, Ankara: S Yayınları.
- Güçlü, Nezahat, (2003),** "Stratejik Yönetim(Strategic Management)", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss.61-85.
- Güner, Sinan, (2005),** "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, ss.61-78.
- Gürses, Ahmet, (2010),** "Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme", *Stratejik Yönetim Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 1,Kasım- Aralık, ss: 5-6.
- Kırılmaz, Muhammet, (2012),** "Stratejik Yönetim, Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Hizmetiçi Eğitim Programı", *İçişleri Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planının Gerçekleşme (2010-2012) Düzeyi: Stratejik Yönetimin Neresindeyiz?*, Ankara: Eğitim DairesiBaşkanlığı.
- Kuyaksil, Ali, (1994),** *Türkiye’de Yönetimi Yeniden Düzenleme Çalışmaları: Çok Partili Dönem, (1945-1963)*, İstanbul: Yıldızlar Basın ve Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi, (1991),** İstanbul: Meydan Gazetecilik ve Neşriyat.
- Mütercimler, Erol, (2000),** *21. Yüzyıl Ve Türkiye*, İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- Mütercimler, Erol, (2006),** *Yüksek Stratejiden Eski Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Odabaş, Çağlayan, (2004), “Stratejik Yönetim ve e- devlet”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 55, (Ekim-Aralık), ss.83-92

Paksoy, Abdullah, (2008), *Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Pamuk, Gündüz; Erkut, Haluk ve Ülengin, Füsün, (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Polatoğlu, Aykut, (1984), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayınları. TDK, (2013), Türk Dil Kurumu, (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.527a4c389e8cb5.73766547,Erişim Tarihi:06.10.2013)

Theodore H. , David W.ve Edwards, L. H., (2010), Strategic Management” The American Review of Public Administration, ss.522-545, <http://arp.sagepub.com>, (Erişim Tarihi: 06.04.2012).

Türkçe Sözlük, (2011), Ankara: Türk Dil Kurumu.2. Cilt.

Türk, Ercan ve Nezir, Ünsal, (2009), “Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri”, http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/stratejik_planlama_arastirmasi.pdf (Erişim Tarihi: 08.06.2012).

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları No: 113.

Üzün, Cengiz, (2000), *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Eylül Yayınları.

Whalen, Thomas, L., ve Hunger, David, J., (2004), *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey: Prentice Hall.

Yılmaz, Kutluhan, (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, ss: 67-86, <http://www.sayıstay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf>,(ErişimTarihi: 04.04.2011).

HÜKÜMET DÖKÜMANLARI

9. KALKINMA PORGRAMI (2007-2014)

61. HÜKÜMET PROGRAMI

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI STRATEJİK PLANI (2010-2014)

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2010, 2011, 2012) PERFORMANS PORGRAMLARI

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI (2010, 2011) FAALİYET RAPORLARI