



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama
Uygulamalarının Kurum İçi Yönetişime Etkisi**

Yüksek Lisans Tezi

Zeynep Gül

Ekim 2025



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama
Uygulamalarının Kurum İçi Yönetişime Etkisi**

Yüksek Lisans Tezi

Zeynep Gül

Danışman

Prof. Dr. Ahmet Nohutçu

Ekim 2025

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Zeynep Gül tarafından hazırlanan "Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Kurum İçi Yönetişime Etkisi" başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Ahmet Nohutçu
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Doç. Dr. Nahide Işıl Çetinkaya İstikbal
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Aydın Akpınar
Marmara Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: / / 20....

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin APA yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun metin içi kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Ahmet Nohutçu

Etik İlkeler Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza

Zeynep Gül

ÖZET

Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Kurum İçi Yönetişime Etkisi

Gül, Zeynep

Yüksek Lisans Tezi, Sivil Toplum Örgütlerinin Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Nohutçu, Ahmet

Ekim 2025

Sivil toplum kuruluşlarında (STK) stratejik planlama uygulamaları, yalnızca uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi değil, aynı zamanda yönetim, hesap verebilirlik ve kurumsal öğrenme kültürünün inşasında kritik bir yönetsel araç olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, STK'larda stratejik planlama süreçlerinin kurum içi yönetim dinamikleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde desenlenmiş ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini, İstanbul'da faaliyet gösteren ve en az bir stratejik planlama dönemini tamamlamış 12 STK'nın yönetici ve uzman düzeyinde çalışan temsilcileri oluşturmuştur. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş; elde edilen veriler MAXQDA24 nitel veri analiz programı aracılığıyla tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir.

Analiz sonuçları, stratejik planlamanın STK'larda kurum içi yönetim süreçlerine çok boyutlu bir etki yarattığını göstermektedir. Katılımcı görüşleri, stratejik planlamanın kurum hedeflerini somutlaştırdığı, kaynak kullanımında etkinliği artırdığı, karar alma süreçlerinde katılımcılığı güçlendirdiği ve ekipler arası koordinasyonu geliştirdiği yönündedir. Ayrıca stratejik planların izleme-değerlendirme mekanizmalarıyla bütünleşmesi, yönetim ilkeleri olan hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık ve etkinlik açısından kurumsal performansa anlamlı katkılar sağlamaktadır. Bulgular, stratejik planlamanın yalnızca teknik bir planlama süreci değil, aynı zamanda kurumsal aidiyet, öğrenme ve

profesyonelleşme kültürünü güçlendiren bir yönetim pratiği olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, stratejik planlama uygulamaları STK'larda kurumsal kapasiteyi geliştirici, performans yönetimini kurumsallaştırıcı ve sürdürülebilir başarıyı destekleyici bir yönetsel çerçeve sunmaktadır. Araştırma, stratejik planlamanın etkin uygulanmasının, STK'ların hesap verebilirlik ve şeffaflık kültürünü pekiştirdiğini, böylelikle toplumsal güven ve kurumsal meşruiyeti artırdığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, stratejik planlamanın yönetim ilkeleriyle bütünleştiğinde STK'larda kalıcı kurumsal dönüşüm sağlayabileceğine dair önemli bulgular sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Örgüt Performansı, Yönetişim, Sivil Toplum Kuruluşları, Planlama

ABSTRACT

The Impact of Strategic Planning Practices on Internal Governance in Non-Governmental Organizations

Gul, Zeynep

Master's Thesis, Department of Civil Society Organizations Management

Supervisor: Prof. Dr. Nohutcu, Ahmet

October 2025

Strategic planning practices in non-governmental organizations (NGOs) are not only about setting long-term goals, but also stand out as a critical managerial tool in building a culture of governance, accountability, and institutional learning. This study aims to examine the impact of strategic planning processes on internal governance dynamics within NGOs. The research was designed using a qualitative research approach and conducted through semi-structured, in-depth interviews. The sample of the study consisted of managers and expert-level representatives from 12 NGOs operating in Istanbul that had completed at least one strategic planning period. Participants were selected using purposive sampling. The collected data were analyzed through thematic analysis using the MAXQDA24 qualitative data analysis software.

The analysis results indicate that strategic planning creates a multidimensional impact on internal governance processes in NGOs. Participant statements indicated that strategic planning enhances to concretize institutional goals, increase efficiency in resource utilization, strengthen participation in decision-making processes, and enhance inter-team coordination. Furthermore, the integration of strategic plans with monitoring and evaluation mechanisms makes meaningful contributions to institutional performance in terms of governance principles such as accountability, transparency, participation, and effectiveness. The findings reveal that strategic planning is not merely a technical planning

process but also a governance practice that reinforces institutional belonging, learning, and a culture of professionalism.

In conclusion, the study highlights that strategic planning practices institutionalize a performance management culture within NGOs and form a fundamental managerial capacity for achieving sustainable success. The research demonstrates that the effective implementation of strategic planning strengthens the culture of accountability and transparency, thereby enhancing social trust and institutional legitimacy. In this respect, the study presents significant findings suggesting that when integrated with governance principles, strategic planning can lead to lasting institutional transformation in NGOs.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Performance, Governance, Non-Governmental Organizations, Planning

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1
Problemin Durumu.....	2
Çalışmanın Amacı.....	4
Çalışmanın Önemi	5
Çalışmanın Hipotezleri	6
Çalışmanın Özgün Yanı	7
Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	9
Tanımlar	10
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI.....	12
1.1. STRATEJİK YÖNETİM.....	12
1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	12
1.1.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi.....	16
1.1.3. Stratejik Yönetimin Aşamaları	17
1.2. STRATEJİK PLANLAMA	20
1.2.1. Strateji	20

1.2.2. Planlama	21
1.2.3.Stratejik Plan	22
1.2.3.1. Stratejik Planlama	23
1.2.3.2. Stratejik Planlamanın Amacı	25
1.2.3.3. Stratejik Planlamanın Yönetim Sürecindeki Önemi ve Özellikleri.	26
1.2.3.4 Stratejik Planlamanın Aşamaları	27
1.3. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM ARASINDAKİ YÖNETİM İLİŞKİSİ	29
1.3.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki	29
BÖLÜM 2: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	30
2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI	30
2.1.1. Sivil Toplum Kavramsal Çerçeve	30
2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramsal Çerçeve.....	31
2.1.2.1. Sivil toplum Kuruluşları Özellikleri.....	32
2.1.2.2 Sivil toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri ve İşlevleri	33
2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI	34
2.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişimi..	34
2.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	36
2.3.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları.	36
2.3.1.1. Stratejik Plan Hazırlık Evresi	37
2.3.1.2. Durum Analizi.....	38

2.3.1.2.1. Paydaş Analizi.....	39
2.3.1.2.2. PEST Analizi	41
2.3.1.2.3. SWOT (GZFT) Analizi.....	44
2.3.1.3. Geleceğe Perspektif Sunma	46
2.2.1.3.1. Misyon Bildirimi	47
2.3.1.3.2. Vizyon Bildirimi	48
2.3.1.3.3. Temel Değerler	48
2.3.1.3.4. Strateji Geliştirme.....	49
2.3.1.3.5. Amaçların Belirlenmesi.....	50
2.3.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi.....	51
2.3.1.3.7. Performans Göstergeleri	52
2.3.1.3.8. Faaliyetler ve Projeler	53
2.3.1.4. Maliyetlendirme	53
2.3.1.5. İzleme ve Değerlendirme.....	54
2.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA PERFORMANS.....	55
2.4.1 Örgütsel Performans.....	55
2.4.1.1 Etkililik.....	56
2.4.1.2 Verimlilik.....	57
2.4.2 Yönetişim.....	58
BÖLÜM 3: YÖNTEM.....	62
3.1. Araştırma Deseni	62
3.2. Evren ve Örneklem	64
3.3. Veri Toplama Yöntemi	67

3.4. Veri Toplama Süreci	69
3.5. Analiz Yöntemi.....	69
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	71
3.7. Araştırmacının Rolü	74
3.8. Etik Hususlar	75
4. BÖLÜM: BULGULAR	76
4.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ TEMASI	84
4.1.1. Planlama Kategorisi.....	85
4.1.1.1. Paydaş Katılımı	86
4.1.1.2. Analiz Araçlarının Kullanımı.....	91
4.1.1.3. Hazırlık Süreci	94
4.1.1.4. Hedef ve Önceliklerin Belirlenmesi.....	98
4.1.2. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi.....	100
4.1.2.1. Gözden Geçirme.....	101
4.1.2.2. Revize Etme	104
4.1.2.3. Raporlama Süreçleri	106
4.1.2.4. Performans Göstergeleri	108
4.1.2.5. Geri Bildirim Mekanizmaları	109
4.1.3. Uygulama Kategorisi.....	111
4.1.3.1. Uygulama Kolaylıkları/Zorlukları	112
4.1.3.2. Mali ve İnsan Kaynağı Tahsisi	116
4.2. KURUM İÇİ YÖNETİŞİM TEMASI.....	118
4.2.1. Yönetişim İlkeleri Kategorisi	119

4.2.1.1. Katılımcılık.....	120
4.2.1.2. Etkinlik.....	123
4.2.1.3. Hesap Verebilirlik	125
4.2.1.4 Şeffaflık	126
4.2.2. İletişim ve Koordinasyon Kategorisi.....	128
4.2.2.1. Birimler Arası Koordinasyon	128
4.2.2.2. Karar Alma Süreçleri	129
4.3. STRATEJİK PLANLAMANIN YÖNETİŞİME ETKİLERİ TEMASI.....	131
4.3.1. Olumlu Etkiler Kategorisi.....	132
4.3.1.1. Performans Artışı ve Hedef Odaklılık	133
4.3.1.2. Kaynak Yönetimi.....	136
4.3.1.3. Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi	138
4.3.1.4. Koordinasyon Artışı	140
4.3.1.5. Karar Alma Süreçlerinde İyileşme	142
4.3.1.6. Çalışan Memnuniyetinde Artış.....	142
4.3.1.7. Kurum Kültürünün Gelişmesi	143
4.3.2. Olumsuz Etkiler Kategorisi	144
4.3.2.1. Esnek Olmama.....	145
4.4. KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR TEMASI	146
4.4.1. Uygulama Sorunları Kategorisi	148
4.4.1.1. Dış Faktörlerin Etkisi	148
4.4.1.2. Kurum İçi Direnç.....	151
4.4.1.3. İzleme ve Değerlendirme Yetersizliği.....	152

4.4.1.4. Dijital Araçların Kullanımında Eksiklik	153
4.4.1.5. Çok Paydaşlık	154
4.4.1.6. Planın Sahiplenilmemesi.....	155
4.4.2. Kaynak Sorunları Kategorisi	156
4.4.2.1. Mali Kaynak Eksikliği	157
4.4.2.2. İnsan Kaynağı Eksikliği.....	158
4.5. BEKLENTİLER VE ÖNERİLER TEMASI	159
4.5.1. İletişim ve Farkındalık Kategorisi	160
4.5.1.1. Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları.....	161
4.5.1.2. Planın Sahiplenilmesi	164
4.5.1.3. Gündemde Tutma	165
4.5.2. Süreç İyileştirme Kategorisi.....	167
4.5.2.1. Fayda Odaklılık ve Düzenli İzleme	167
4.5.2.2. Katılımın Artırılması	170
4.5.2.3. Dijital Araçların Entegrasyonu	171
4.5.3. Kapasite Geliştirme Kategorisi.....	171
4.5.3.1. Profesyonel Destek ve Trend Takibi	172
4.5.3.2.STK'lar Arasında Bilgi Paylaşımı	174
4.5.3.3. Stratejik Planın Zorunlu Hale Getirilmesi.....	175
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	176
ÖNERİLER.....	184
KAYNAKÇA.....	185
EKLER.....	198

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Strateji Formülasyonlarında Düşünce Ekolleri	15
Tablo 2: Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci.....	16
Tablo 3: PEST Matrisi.....	42
Tablo 4: SWOT'un Açılımı ve İçeriği	45
Tablo 5: En az bir dönem stratejik plan hazırladığı tespit edilen STK'lar	66
Tablo 6: Katılımcı Bilgileri.....	67
Tablo 7: Kod, Kategori ve Tema Kodlama Frekansını Gösterir Liste	77
Tablo 8: Kodların Görüşme Belgelerine Dağılımını Gösteren Kod Matrisi.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli.....	18
Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci.....	36
Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlama Süreci.....	38
Şekil 4: PEST Analizi.....	41
Şekil 5: PEST Analizinin Süreci ve Aşamaları.....	43
Şekil 6: SWOT Analizinin Genel Yapısı.....	44
Şekil 7: Bütün Kodların Frekans Büyüklüğünü Gösterir Kod Bulutu.....	80
Şekil 8: Bütün Belgelerde En Sık Rastlanan İfadelerden Oluşan Sözcük Bulutu..	81
Şekil 9: Cinsiyet Değişkeni- İki Vaka Modeli.....	81
Şekil 10: Yaş Değişkeni-İki Vaka Modeli	82
Şekil 11: Çalışma Yılı Değişkeni-İki Vaka Modeli	83
Şekil 12: Stratejik Planlama Süreci Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği	84
Şekil 13: Stratejik Planlama Süreci Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	85
Şekil 14: Planlama Kategorisine Ait Kod İstatistiği.....	86
Şekil 15: İzleme ve Değerlendirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği	100
Şekil 16: Uygulama Kategorisine Ait Kod İstatistiği	112
Şekil 17: Kurum İçi Yönetişim Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği	118
Şekil 18: Kurum İçi Yönetişim Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	119
Şekil 19: Yönetişim İlkeleri Kategorisine Ait Kod İstatistiği.....	120
Şekil 20: İletişim ve Koordinasyon Kategorisine Ait Kod İstatistiği	128
Şekil 21: Stratejik Planın Yönetişime Etkisi Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği	131

Şekil 22: Stratejik Planın Yönetişime Etkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	132
Şekil 23: Olumlu Etkiler Kategorisine Ait Kod İstatistiği.....	133
Şekil 24: Karşılaşılan Zorluklar Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği.....	146
Şekil 25: Karşılaşılan Zorluklar Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli	147
Şekil 26: Uygulama Sorunları Kategorisine Ait Kod İstatistiği	148
Şekil 27: Kaynak Sorunları Kategorisine Ait Kod İstatistiği	156
Şekil 28: Beklentiler ve Öneriler Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği	159
Şekil 29: Beklentiler ve Öneriler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	160
Şekil 30: İletişim ve Farkındalık Kategorisine Ait Kod İstatistiği	161
Şekil 31: Süreç İyileştirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği	167
Şekil 32: Kapasite Geliştirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği	172

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devleti
AHP	: Analytical Hierarchy Process
AID Doctors	: Uluslararası Doktorlar Derneği
Akt	: Aktaran
CRM	: Customer Relationship Management
ÇYDD	: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EFQM	: The European Foundation for Quality Management
GZFT	: Güçlü Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler
İHH İnsani Yardım Vakfı	: İnsan Hak ve Hürriyetleri ve İnsani Yardım Vakfı
İLKE Vakfı	: İlke İlim Kültür Eğitim Vakfı
İMH	: İnsan ve Medeniyet Hareketi
KAÇUV	: Kanserli Çocuklara Umut Vakfı
KADEM	: Kadın ve Demokrasi Vakfı
KPI	: Key Performance Indicator
LÖSEV	: Lösemili Çocuklar Vakfı
MEL	: Monitoring, Evaluation and Learning
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
OKR	: Objectives & Key Results
PEST	: Political, Economic, Social, Technological
SMART	: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
T3 Vakfı	: Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı

TDK	: Türk Dil Kurumu
TDV	: Türkiye Diyanet Vakfı
TEGV	: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
TEMA Vakfı	: Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı
TGSP	: Türkiye Gençlik STK'ları Platformu
TOG	: Toplum Gönüllüleri Vakfı
TÜGVA	: Türkiye Gençlik Vakfı
vd.	: ve diğerleri
WEFA International	: WEFA Uluslararası İnsani Yardım Organizasyonu

GİRİŞ

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar), demokratik yönetişimin taşıyıcı unsurları olarak toplumsal ihtiyaçların tespiti, hizmet sunumu ve politika süreçlerine katılım alanlarında artan bir rol üstlenmektedir. Bu rolün sürdürülebilirliği yalnızca dışa dönük faaliyetlerin niteliğine değil, kurum içi süreçlerin stratejik bir yaklaşımla tasarlanmasına ve iyi yönetim ilkeleriyle uyumlu biçimde işletilmesine bağlıdır. Bu tez, stratejik planlama ile kurum içi yönetim arasındaki etkileşimi STK bağlamında bütüncül biçimde ele alarak, planlama süreçlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve etkinlik boyutlarını nasıl dönüştürdüğünü incelemektedir.

Çalışma, nitel araştırma tasarımı çerçevesinde, İstanbul'da faaliyet gösteren ve en az bir stratejik planlama döngüsünü tamamlamış STK'lardan amaçlı örnekleme ile seçilen katılımcılarla yürütülen yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlara dayanmaktadır. Elde edilen veriler tematik analiz yaklaşımıyla çözümlenmiş, bulgular, stratejik planlamanın yalnızca teknik bir plan dokümantasyonundan ibaret olmadığını, aksine kurumsal öğrenme, koordinasyon ve performans kültürünü besleyen bir yönetim pratiği olarak işlediğini göstermiştir.

Bu bağlamda tez, literatürde görece sınırlı incelenmiş bir alana odaklanarak hem kuramsal hem uygulamalı katkı sunmayı amaçlamaktadır. Öncelikle stratejik planlamanın kurum içi karar alma, iletişim ve uyum süreçlerine etkisi STK özgüllüğünde kavramsal bir çerçeveye oturtulmakta, ardından saha verileriyle bu çerçevenin açıklayıcılığı sınanmaktadır. Son olarak, bulgulardan hareketle STK yöneticileri ve politika yapıcılar için uygulanabilir öneriler geliştirilmekte, böylece performans ve meşruiyetin birlikte güçlendirilebileceği bir yönetim mimarisine ilişkin ipuçları sunulmaktadır.

Problemin Durumu

Sivil toplum kuruluşları, demokratik toplumların vazgeçilmez aktörleri olarak kamusal alanın genişlemesine, yurttaş katılımının artmasına ve sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır. Bu kuruluşlar, devletin ulaşamadığı alanlarda toplumsal fayda üretme kapasitesiyle hem hizmet sağlayıcı hem de politika geliştirici bir rol üstlenmektedir (Çaha, t.y). Ancak, STK'ların etkinliği yalnızca dışa dönük faaliyetleriyle değil, aynı zamanda kurum içi yönetim süreçlerinin kalitesiyle de yakından ilişkilidir. Bu noktada stratejik planlama, STK'ların vizyon ve misyonlarını netleştirmelerine, kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kritik bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bryson (1988), stratejik planlamayı kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yönetsel rasyonaliteyi artıran, karar alma süreçlerini tutarlılığa kavuşturan ve paydaşlar arasında koordinasyonu güçlendiren bir araç olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde Poister (2010), stratejik planlamanın kuruluşların performansını artırmakla kalmayıp hesap verebilirlik, şeffaflık ve katılımcılık ilkelerini kurumsal düzeyde güçlendirdiğini belirtmektedir.

Türkiye'de yapılan araştırmalar da benzer biçimde, stratejik planlamanın kurum içi yönetim süreçlerini güçlendirdiğini göstermektedir. Aytar (2022), kamu kurumlarında yönetim ilkelerinin etkin uygulanmasının büyük ölçüde stratejik planlama süreçlerinin kalitesine bağlı olduğunu vurgulamıştır. Benzer biçimde, Eryiğit (2013) stratejik planlamayı, örgütlerin çevresel belirsizliklere uyum sağlama ve kaynak tahsisini rasyonelleştirme açısından vazgeçilmez bir süreç olarak değerlendirmektedir. Ancak, Türkiye'deki STK'lar özelinde yapılan çalışmalar, stratejik planlama kültürünün henüz kurumsallaşmadığını ortaya koymaktadır. Avcı (2017), birçok STK'da stratejik planlama süreçlerinin biçimsel düzeyde yürütüldüğünü, dar ve kısa vadeli planlandığını bu durumda sürdürülebilirliğin sağlanamadığını ifade etmektedir. Güler (2017) ise yerel yönetim çerçevesinde STK'ların karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin yetersiz olduğunu ve katılımcılık ilkesini yeterince yansıtamadığını belirtmektedir. Benzer şekilde Üsküplüoğlu (2020), STK'larda kurumsallaşma

düzeyinin düşük olmasının stratejik planlama ve yönetim uygulamalarının bütüncül yürütülmesini engellediğini tespit etmiştir.

Uluslararası literatürde de bu duruma paralel bulgular bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının stratejik planlama süreçlerinde yönetim ilkelerini içselleştirmemesi durumunda örgütsel meşruiyet zayıflamakta ve paydaş güveninde azalma görülmektedir. Ayrıca, Moore (1995) stratejik planlamayı “kamu değerinin yaratıldığı yönetsel bir süreç” olarak tanımlamakta ve bu sürecin STK’ların toplumsal etkisini artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

STK’lar, tıpkı büyük şirketler ve uluslararası kuruluşlar gibi, stratejik planlama ve performans yönetimi araçlarını geliştirme eğilimi göstermektedir (Okcebe, 2022). Buna karşın Türkiye’de stratejik planlama uygulamalarına dair çalışmaların önemli bir kısmı kamu kurumları ve özel sektör üzerine yoğunlaşmıştır. Bu durum, STK’ların yönetim kapasitelerini geliştirmeye yönelik teorik ve uygulamalı bilgi üretiminde ciddi bir boşluk yaratmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli STK’larda stratejik planlama süreçleri çoğunlukla proje temelli faaliyetlerle sınırlı kalmakta, kurumsal düzeyde uzun vadeli stratejilere dönüşmemektedir. Bu da kurumların kaynaklarını etkin kullanamamasına, izleme-değerlendirme mekanizmalarının zayıf kalmasına ve hesap verebilirlik kültürünün gelişememesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, STK’larda stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim üzerindeki etkilerini çok boyutlu olarak incelemek, hem teorik hem de pratik açıdan önem taşımaktadır. Literatürdeki eğilimler, stratejik planlamanın yalnızca yönetsel bir araç değil; aynı zamanda iyi yönetim ilkelerinin kurumsallaşmasını sağlayan bir öğrenme ve dönüşüm süreci olduğunu göstermektedir (Bryson, 2018; Osborne, 2010; Aytar, 2022).

Bu tez çalışması, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, mevcut literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Araştırma, STK’larda stratejik planlama sürecinin yalnızca planlama-belge üretimiyle sınırlı bir faaliyet değil, aynı zamanda katılımcılığı, hesap verebilirliği ve şeffaflığı kurumsal kültüre yerleştiren bir yönetsel kapasite inşa süreci olduğunu ortaya koymayı

hedeflemektedir. Bu doğrultuda elde edilecek bulgular, hem akademik literatüre hem de sivil toplum kuruluşlarının yönetsel pratiklerine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim üzerindeki etkilerini kapsamlı bir biçimde incelemektir. Sivil toplum kuruluşları, toplumsal fayda üretme ve kamu yararına hizmet etme misyonlarıyla hareket eden, aynı zamanda gönüllülük esasına dayalı yapılar olmaları nedeniyle yönetim anlayışının kurumsallaşmasına duyarlı yapılardır. Bu çerçevede stratejik planlama, yalnızca kuruluşların hedeflerini ve önceliklerini belirlemeleri açısından değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinde katılımcılığı artırmaları, hesap verebilirliği sağlamaları, şeffaflığı güçlendirmeleri ve kurumsal etkinlik ile verimliliği artırmaları açısından da kritik bir araçtır.

Araştırmada, stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim ilkeleriyle (şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik) olan ilişkisi analiz edilerek, bu uygulamaların örgütsel işleyişe katkısı ortaya konulacaktır. Ayrıca, stratejik planlama sürecinin sivil toplum kuruluşlarında kurumsal karar alma mekanizmalarını, iç iletişimi, yönetsel uyumu ve kurumsal sürdürülebilirliği nasıl etkilediği değerlendirilecektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma, literatürde sınırlı sayıda ele alınan “stratejik planlama-yönetişim ilişkisini” sivil toplum kuruluşları bağlamında irdeleyerek, hem kuramsal düzeyde bir katkı sağlamayı hem de uygulamaya dönük öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Böylelikle, stratejik planlamanın yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda iyi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesini sağlayan bir süreç olup olmadığına dair yeni veriler sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Sivil toplum kuruluşlarının etkin yönetimi ve sürdürülebilirliği, günümüz örgütleri için önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama ve yönetim kavramları, STK'ların hem kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeleri hem de karar alma süreçlerini daha şeffaf ve hesap verebilir bir biçimde yürütmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Bryson (1988), stratejik planlamanın kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için sağladığı faydaları kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Araştırmaya göre stratejik planlama, yöneticilerin stratejik düşünme becerilerini geliştirmelerine imkân tanır ve kuruluşun gelecekteki yönünü net bir şekilde belirlemelerine yardımcı olur. Ayrıca, bugün alınan kararların gelecekteki olası sonuçları dikkate alınarak verilmesini sağlayarak karar alma sürecinde tutarlılık ve geçerlilik temeli oluşturur. Stratejik planlama, kuruluşların kontrolü altındaki alanlarda azami takdir yetkisini kullanmalarını ve önemli örgütsel sorunları etkin bir şekilde çözmelerini mümkün kılar. Bunun yanı sıra performansın artırılmasına katkıda bulunur ve hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırır. Ayrıca, stratejik planlama süreci ekip çalışmasını güçlendirir ve çalışanlar arasında uzmanlık geliştirilmesine zemin hazırlar. Bu çerçevede, stratejik planlama hem örgütsel etkinliği artıran hem de kurumsal yönetimi destekleyen temel bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

Yönetişim ise paydaşlar arasındaki çok taraflı ilişkileri ve etkileşimleri düzenleyen bir yapı ve süreçler bütünüdür. Bu kavram, yalnızca bir kesimin diğerini yönetmesini değil, aynı zamanda paydaşlar arasındaki menfaat ayrışmaları ve bilgi asimetrisinden kaynaklanan sorunları çözmeyi, maliyetleri azaltmayı ve kurumların ekonomik hayatta sürdürülebilir ve istikrarlı olmasını hedefler. Ayrıca yönetim, örgütün stratejik yönünü belirleyen ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere faaliyetlerin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesini kapsayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Aytar, 2022).

Sivil toplum kuruluşları, toplumsal sorunların çözümünde, kamu yararının güçlendirilmesinde ve sosyal hizmetlerin etkin bir biçimde sunulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Bu kuruluşların etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yönetim süreçlerinin kalitesi, karar alma mekanizmalarının

şeffaflığı ve hesap verebilirliği büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama, STK'ların hem örgütsel hedeflerini netleştiren hem de kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmalarına imkân tanıyan temel yönetim araçlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın önemi, stratejik planlama uygulamalarının, STK'ların kurum içi yönetim süreçlerine olan etkilerini sistematik bir biçimde ortaya koymasıdır. Literatürde, özellikle STK'lar bağlamında stratejik planlamanın yönetim üzerindeki etkilerine dair çalışmalar sınırlıdır. Bu durum, STK'ların kurumsal gelişim süreçleri ve yönetim uygulamaları hakkında yeterli bilimsel veriye erişimde eksiklikler doğurmaktadır. Araştırma, bu boşluğu doldurarak, stratejik planlamanın kurumsal karar alma süreçleri, katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkinlik gibi yönetim ilkeleriyle olan ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Buna ek olarak çalışma, uygulamacılar ve STK yöneticileri için stratejik planlamanın yönetim süreçlerinde sağladığı katkıları ve olası iyileştirme alanlarını belirleyerek, hem örgütsel performansın artırılmasına hem de kurumsal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Akademik açıdan da araştırma, STK'lar bağlamında stratejik planlama ve yönetim ilişkisinin kuramsal çerçevede değerlendirilmesine olanak sağlayarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

Çalışmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında ele alınan hipotezler şu şekildedir:

H: Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamaları, kurum içi yönetim ilkelerinin (hesap verebilirlik, katılımcılık, şeffaflık, etkinlik) güçlenmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Ha: STK'larda stratejik planlamanın zorunlu hale getirilmesi, planlama kültürünün yerleşmesini ve yönetim ilkelerinin içselleştirilmesini sağlar.

Hb: STK'larda stratejik planlamanın katı biçimde uygulanması kurum içi yönetimi olumlu yönde etkiler.

Çalışmanın Özgün Yanı

Bu çalışma, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde bu konuya ilişkin akademik çalışmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle araştırma keşifsel nitelikte bir çalışma konumuna taşınmaktadır.

Literatür taraması kapsamında, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanında “sivil toplum-stratejik planlama”, “sivil toplum kuruluşları-stratejik planlama” ve “stratejik planlama-yönetişim” anahtar kelime kombinasyonlarıyla gelişmiş arama yapılmıştır. Bu tarama sonucunda yalnızca 10 yüksek lisans tezine ulaşılmıştır. Söz konusu tezler: Esra Adaletli (2024) tarafından hazırlanan “*Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci: TOBB'a Bağlı Tokat Oda Ve Borsalarında Bir Araştırma*”, Fulorya İnan (2023) tarafından kaleme alınan “*Türkiye-AB Ortak Eylem Planı Ekseninde Suriyeli Sığınmacı Krizinin Sivil Toplum Alanında Yönetişim Boyutu ve Türkiye İncelemesi*”, Ayuba Salıfou Qassim (2021) tarafından yazılan “*Nijerya'da Yerel Yönetimlerde Yönetişim Sorunları ve Sivil Toplum Kuruluşları*”, Mustafa Kemal Üsküplüoğlu (2020) tarafından hazırlanan “*Sivil Toplum Örgütlerinde Kurumsallaşma Düzeyinin ve Kurumsal Yönetişim Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri*”, Muhammet Emin Horuz'un (2018) kaleme aldığı “*Türkiye'de Yönetişim ve Sivil Toplum Kuruluşları*”, Mücahit Avcı'nın (2017) kaleme aldığı “*Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme: Isparta İli Örneği*”, Ayşegül Güler'in (2017) kaleme aldığı “*Yerel Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetime Katılmadaki Etkinliği: Antalya Kent Konseyi Örneği*”, Müzeyyen Güçlü (2013) tarafından yazılan “*Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetişim Anlayışına İlişkin Algıları: Antakya Örneği*”, Süleyman Gök (2008) tarafından yazılan “*Çok Düzeyli Yönetişim Bağlamında Sivil Toplum Kuruluşlarının Türkiye'nin Avrupa Birliği Uyum Sürecindeki Rolü*” ve Semiha Yıldırım'ın (2005) kaleme aldığı “*Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yönetişim Uygulaması ve Görünürlük (Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Görünürlük ve Yönetişim Anlayışı Üzerine Kalitatif Bir Araştırma)*”dır. Bu tezlerin ağırlıklı olarak kamu yönetimi anabilim dalında (6) hazırlandığı, bunun yanı sıra siyaset bilimi ve

uluslararası ilişkiler (2), işletme (1) ve halkla ilişkiler ve tanıtım (1) anabilim dallarında da çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Tez çalışmalarının yanı sıra yerli doktrin örneklerine baktığımızda; Erol Eren (1990) tarafından kaleme alınan *“İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”* kitabı, Ali İhsan Özeroğlu ve Hatice Köse (2014) tarafından yazılan *“Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan ve Uygulama Örnekli Performans Esaslı Bütçe”* kitap, Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz’ın (2010) yazdığı *“Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”* makalesi, Hazal Swearingen’in (2025) kaleme aldığı *“Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Stratejileri 1”* adlı makalesi, Coşkun Can Aktan’ın (2006) editörlüğünü yaptığı Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme adlı eserde yer alan *“Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”* bölümü, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür’ün (2004) editörlüğünü yaptığı *Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular, Kuramlar, Kavramlar* kitabında yer alan *“Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”* başlıklı çalışması literatürde yer almaktadır. Yine “sivil toplum-stratejik planlama”, “sivil toplum kuruluşları-stratejik planlama” ve “stratejik planlama-yönetişim” anahtar kelimeleri ile uluslararası yayınlara bakıldığında Ongonge Julia’nın (2013) kaleme aldığı *“Relationship Between Strategic Planning And Organization’s Performance in Non Governmental Organizations (NGOs): A Case of Actionaid, Kenya”* tez çalışması, Alice Mwajuma Abok’un (2013) *“Factors Affecting Effective Implementation of Strategic Plans in Non-Governmental Organizations in Kenya”* adlı tez çalışması, Mohammed Aboramadan, Elio Borgonovi’nin (2016) editörlüğünü yaptığı *Problems of Management in the 21st Century* kitabının *“Strategic Management Practices As A Key Determinant of Superior Non-Governmental Organizations Performance”* bölümü, Moses Jeremiah Barasa Kabeyi’nin (2019) kaleme aldığı *“Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation With Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations”* makalesi Rajesh Tandon’un (1995) *Non-Governmental Organisations - Performance and Accountability* kitabında yer alan *“‘Board Games’: Governance and Accountability in NGOs”* bölümü, Abigail Barr, Marcel Fafchamps, Trudy Owens’ın (2005) kaleme aldığı *“The Governance of Non-Governmental Organizations in Uganda”* adlı makalesi, Lisa Jordan ve Peter Van Tuijl’in (2012) editörlüğünü yaptığı *NGO Accountability*

kitabında Steve Charnovitz'ın kaleme aldığı "*Accountability of Non-Governmental Organizations in Global Governance*" kitap bölüm karşımıza çıkmaktadır. Bu dağılım, stratejik planlama uygulamalarının sivil toplum kuruluşları açısından görece yeni bir araştırma alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda sivil toplum kuruluşları, stratejik planlama ve yönetim kavramlarının üçünü bir arada ele alınan sınırlı çalışmanın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, mevcut çalışma, literatürdeki bu boşluğun giderilmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sürecinde çeşitli sınırlılıklar ortaya çıkmıştır. Bu sınırlılıklar şu şekilde özetlenebilir:

1. Veri toplama aşamasında katılımcılara erişim ve mülakatların gerçekleştirilmesi sürecinde bazı güçlükler yaşanmıştır. Özellikle, kimi katılımcılar görüşme yapmaya gönüllü olmamış, bu durum veri çeşitliliğini sınırlamıştır.
2. Bazı sivil toplum kuruluşları mülakat talebine "kurum kuralları gereği" katılım sağlayamayacaklarını belirterek olumsuz dönüş yapmışlardır. Bu durum, araştırma kapsamında planlanan bazı görüşmelerin gerçekleştirilememesine ve örneklemin daralmasına neden olmuştur.
3. Çalışmaya dâhil edilen sivil toplum kuruluşlarının seçiminde, stratejik planlama uygulamalarının mevcut olması temel bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Ancak stratejik planlama uygulamaları kullanan kuruluşların sayısının sınırlı olması, araştırmanın kapsamını daraltıcı bir etki yaratmıştır.
4. Araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle yürütülmesi doğası gereği bazı kısıtlamalar taşımaktadır. Katılımcıların yanıtları kişisel algı, deneyim ve duygularına bağlı olduğundan, elde edilen veriler öznel olabilir.

Katılımcılar bazı konularda çekingen davranabilir, bilgi saklayabilir veya sosyal olarak kabul görececek yanıtlar verebilir.

5. Araştırmada kullanılan örneklemin büyüklüğü, elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından kısıtlayıcı olmuştur. Daha geniş ve çeşitlendirilmiş bir örneklem grubuyla çalışılması, daha güvenilir ve genellenebilir sonuçlara ulaşmayı mümkün kılar.

Bu çerçevede, elde edilen bulguların değerlendirilmesinde belirtilen sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecekteki çalışmaların ise daha geniş örneklem gruplarıyla, farklı veri toplama teknikleri kullanılarak ve karşılaştırmalı yaklaşımlar benimsenerek yürütülmesi, daha kapsamlı ve genellenebilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlayacaktır.

Tanımlar

Sivil Toplum: Sivil toplum, devlet ve piyasa dışındaki bir alan olarak, bireylerin gönüllülük esasına dayalı örgütlenmeler aracılığıyla toplumsal yaşama katılımını ifade etmektedir. Demokratikleşme süreçlerinde sivil toplum kuruluşları, katılım, denetim ve şeffaflık işlevleriyle devletin meşruiyetini güçlendirici ve dengeleyici bir rol üstlenmektedir (Aslan, 2010). Bu bağlamda sivil toplum, yalnızca örgütsel bir yapı değil, aynı zamanda demokratik değerlerin içselleştirilmesine hizmet eden bir toplumsal alan olarak da değerlendirilmektedir (Çaha, t.y.).

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yol haritasını geliştirmelerine olanak sağlayan sistematik bir süreçtir. Bu süreçte, mevcut durum analizi yapılmakta, iç ve dış çevre koşulları değerlendirilmektedir. Böylelikle örgütler, fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olurken, kaynaklarını en etkin biçimde kullanma kapasitesine sahip olmaktadır (Eryiğit, 2013). Stratejik planlama, yalnızca bir yönetim aracı değil, aynı zamanda örgütlerin belirsizlik ortamında ayakta kalmasını ve sürdürülebilirliğini güvence altına alan bir yönetsel yaklaşımdır.

Yönetişim: Yönetişim, klasik yönetim anlayışının ötesinde, devlet, özel sektör ve sivil toplum aktörlerinin iş birliği içerisinde karar alma süreçlerine katılımını ifade

eden bir kavramdır. Geleneksel hiyerarşik yönetimden farklı olarak yönetişim, çok aktörlü bir ağ yapılanması üzerinden, karşılıklı bağımlılıklar çerçevesinde gelişmeyi amaçlamaktadır (Sobacı, 2007). Bu yönüyle yönetişim, şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve etkinlik ilkeleri etrafında şekillenen, demokratik meşruiyeti güçlendiren bir yönetim paradigması olarak değerlendirilmektedir (Gençkaya & Gündoğdu, 2017).

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI

1.1. STRATEJİK YÖNETİM

1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim, kavram olarak 20. yüzyılın sonunda işletme ve yönetsel uygulamalarda kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, örgütü başarıya taşımak için çevresel faktörler göz önünde bulundurularak, örgütün amaçları doğrultusunda etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve izleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998). Başka bir tanımda stratejik yönetim, örgütlerin varoluş gerekçelerini, gelecek vizyonlarını ve uzun vadeli hedeflerini sistematik olarak belirleyen, bu doğrultuda çeşitli analizler yaparak stratejiler geliştiren, uygulayan ve bu uygulama süreçleri denetleyen “eylem ve kararlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Parlak, 2011). Geleneksel yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol) aşan bu süreç, örgütün uzun vadeli faaliyetlerini belirlemede "nereye ulaşılmalı?" ve "nasıl ulaşılmalı?" sorularına yanıtlar üretir (Howe, 1993). Stratejik yönetimde geleceği şekillendirmede özellikle dış çevre üzerine odaklanılarak değişimi örgüt avantajına çevirmeyi mümkün hale getirilir (Üzün, 2000). Söz konusu çevre, örgütlerin stratejik yönetim sürecinde belirleyici bir rol oynar. Stratejik yönetim düşüncesinin temelinde de örgütlerin zaman ve çevre fark etmeksizin varlıklarını sürdürebilecekleri stratejiler geliştirilmesi ve bu doğrultuda yönlerin belirlenmesi esas alan bir anlayışa dayanır (Pamuk vd., 1997).

Stratejik yönetim, örgütün tüm kademe ve birimlerinde stratejik düşünce kültürünü yaygınlaştırarak birimler arasında birlikte çalışma ortamı sunarken karar mekanizmalarını stratejik hedeflerle uyumlu hale getirir (Gümüş, 1995). Bununla birlikte Stratejik yönetim çoğu zaman stratejik planlama kavramı ile karıştırılmaktadır. Stratejik planlama daha çok örgütün gelecek hedefleri doğrultusunda hazırlanan stratejik planın geliştirilmesi üzerine odaklanan bir konumdadır. Bu süreç daha çok gelecek faaliyetlere yönelik planların yazıldığı

ancak uygulamaya geçilmediği süreçtir. Ancak stratejik yönetim hazırlanan faaliyetlerin eyleme geçirildiği stratejik planlamaya nazaran daha dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Crosby, 1991: 1).

Stratejik yönetim kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda ise 1950'li yıllarda temel iş planları şeklinde başlamış olup 1960'lara gelindiğinde uzun vadeli planlama tekniklerine evrilmiştir. 1965'lerde kısmi planlamadan bütüncül planlamaya geçiş yaşanmış ardından 1970'lerde ise stratejik planlama dönemi başlanmıştır. 1980'lerden itibaren stratejik planlama, stratejik yönetim kavramına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, planlamanın yanı sıra uygulama ve kontrol süreçlerini de kapsayan daha bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir (Güçlü, 2003). Stratejik yönetim 1960'lardan sonra iş dünyasında ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. 1990'lardan itibaren bu kavram hem teoride hem de uygulamada hızla uygulanmaya başlanmıştır. Dönemin koşullarına bağlı olarak küreselleşme ile artan rekabet ortamı işletmeleri fırsatları etkin kullanıp tehditlerden korunmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde iş dünyasının vazgeçilmez unsurlarından biri haline gelen stratejik yönetim, organizasyonların hızla değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Zamanın ve koşulların ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla stratejik yönetim yaklaşımı da 1960'lardan günümüze sürekli değişim göstermiştir (Alyakut, 2007). 1960'lı yıllarda ABD'de bağımsız bir disiplin olarak ortaya çıkan stratejik yönetim kavramı, süreç içinde çevresel değişimler ve akademik gelişmelerin etkileşimiyle şekillenmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin yönetim sorunları, rekabetçi piyasa koşulları ve stratejik karar alma ihtiyacı, disiplinin doğuşunu tetikleyen temel unsurlardır. Türkiye'de ise stratejik yönetim alanı, ABD'ye nazaran geç bir tarih olan, 2000'li yıllarda ayrı bir disiplin olarak belirginleşmeye başlamıştır (Barca & Hızıroğlu, 2009).

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, yeni pazarların ortaya çıkışı ve değişen müşteri talepleri gibi dinamikler, kuruluşları artan rekabet koşullarına karşı stratejik düşünme ve planlama yapma zorunluluğuna itmiştir. Bu süreçte, işletmelerin temel amacı, en verimli ve etkin şekilde ürün/hizmet sunarak rekabet avantajı sağlamak olmuştur; bu da ancak uzun vadeli vizyon ve değişen koşullara

uyum sağlayan esnek stratejilerle mümkün kılınmıştır. Stratejik yönetim, zaman içinde toplumsal, ekonomik ve yönetsel değişmelere paralel olarak evrim geçirmiş, geleneksel planlama anlayışından dinamik bir çevresel uyum ve rekabet stratejileri disiplinine dönüşmüştür (Akbulut, 2020).

Bu değişim ve dönüşümün sonucu olarak stratejik yönetim yaklaşımlarını destekleyen okullar ortaya çıkmıştır. Mintzberg tarafından sınıflandırılan bu okullar, kuralcı, tanımlayıcı ve bütünleştirici modeller olarak üç ana grupta toplanabilir.

1. Tasarım Okulu: Stratejilerin basit ve açık bir şekilde formüle edilmesini savunur.
2. Planlama Okulu: Stratejiyi uzun vadeli ve resmi bir süreç olarak görür.
3. Konumlandırma Okulu: Stratejilerin rekabetçi bir ortamda belirli pozisyonlar alması gerektiğini öne sürer.
4. Bilişsel Okul: Stratejilerin insan zihninde oluşan zihinsel modeller, şemalar ve bilişsel süreçlerle şekillendiğini savunur.
5. Girişimcilik Okulu: Stratejinin liderin vizyonuyla şekillendiğini vurgular.
6. ğrenme Okulu: Stratejilerin zamanla gelişen ve değişen dinamik yapılar olduğunu savunur.
7. G Okulu: Strateji üretiminin g mücadeleleriyle şekillendiğini savunur.
8. Kültür Okulu: Stratejilerin rgt kültüründen etkilendiğini belirtir.
9. evre Okulu: Stratejilerin dış çevrenin taleplerine göre şekillenmesi gerektiğini öne sürer.
10. Bütünleştirme Okulu: Diğer stratejik yönetim okullarının yaklaşımlarını sentezleyerek stratejiyi bütüncül bir süreç olarak ele alır (Eryiğit, 2013).

Bu okullardan ilk üçü kuralcı nitelik taşır. Sonraki altı okul tanımlayıcı özellik gösterir. Son okul ise hem öngörücü hem de betimleyici özellikleriyle bütünleştirici özelliği taşır.

Tablo 1: Strateji Formülasyonlarında Düşünce Ekolleri

Ekol	Süreç
Kuralcı Modeller	
Tasarım	Kavramsal
Planlama	Biçimsel
Konumlandırma	Analitik
Tanımlayıcı Modeller	
Bilişsel	Zihinsel
Girişimci	Vizyoner
Öğrenme	Ortaya çıkma
Politik	Güç
Kültürel	İdeolojik
Çevresel	Pasif
Bütünleştirici Modeller	
Şekilsel	Bölümlü

Kaynak: Mintzberg, 1990, 1994; Mintzberg & Lampel, 1999, akt. Erkan, 2008

Günümüzde, belirsizliklerle dolu bir ortamda varlığını sürdürmek isteyen kuruluşlar için stratejik yönetim, yalnızca içsel kaynakların optimizasyonu değil, aynı zamanda dış çevreyle sürekli etkileşim halinde olmayı gerektiren bir süreç haline gelmiştir. Stratejik yönetim düşüncesinin dönüşüm süreci tarihsel olarak aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana tema	Bütçe, üretim planlama ve kontrol	İşletme planlama	İşletme stratejisi	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlama	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB ler, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme düzeyi
Örgütsel göstergeler	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemi ve insan kaynakları yönetimi. Yeni Örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı.

Kaynak: Grant, 1995, akt. Koçer, 2007, s. 65

1.1.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi

Stratejik yönetim, hızla değişen ve/veya belirsizleşen çevre koşullarına karşı örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, geleceği öngörmeleri ve kaynakları stratejik olarak tahsis etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçası olup planlama aşamasından itibaren örgütsel misyon ekseninde uzun vadeli bir vizyon oluşturarak kurumsal yönelimleri şekillendirir (Acar, 2007).

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Bu kapsamda organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve

ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır (Aktan, 2006).

Drucker (1999), stratejik yönetimin temel amacının örgütün misyonları doğrultusunda “amacımız nedir ve ileride neyi amaçlıyoruz” gibi soruları sorarak yapılacak işleri bugünden şekillendirmek ve alınan kararlarla istenen sonuca varmak olduğunu söylemiştir. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütleri çevresel belirsizliklere hazırlıklı hale getirerek proaktif bir yönetim anlayışı geliştirmektir. Bu bağlamda, stratejik yönetimin önceliği geçmiş başarıları tekrarlamak yerine gelecek odaklı ve yenilikçi çözümler üretmektir (Kocatepe, 2010).

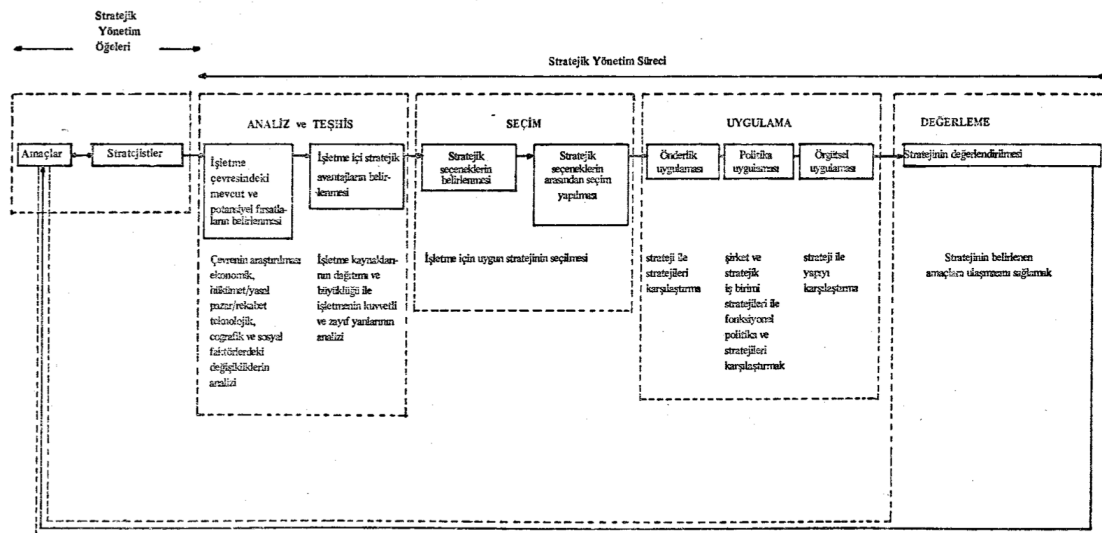
“Stratejik yönetimin en önemli yönlerinden ikisi, organizasyonlara değişimi öngörme ve değişimle başa çıkma yeteneklerini geliştirmek için bir çerçeve sağlaması ve belirsiz geleceklerle başa çıkma yeteneğini geliştirmek adına hedeflere ulaşmak için bir prosedür tanımlayarak organizasyonlara rehberlik etmesidir” (Qasım, 2023). Bununla birlikte stratejik yönetim, belirsiz ve dinamik çevre koşullarında örgütlere stratejik yön verme imkânı sunan sistematik bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreçte nicel ve nitel verilerin analizine dayalı olarak belirsizlik ortamında optimal karar alma mekanizmaları geliştirir. Öte yandan yöneticilere yaratıcı düşünce ve sezgisel yaklaşımları stratejik karar süreçlerine dahil etme imkânı sunar. Diğer taraftan çevresel tarama yöntemleriyle geleceğe yönelik projeksiyonlar oluşturarak örgütlerin fırsatları değerlendirmesine ve tehditlere karşı önlem almasını sağlar. Ayrıca örgüt içi koordinasyonu güçlendirerek departmanlar arası hedef bütünlüğünü sağlar ve kaynakların etkin kullanımını optimize eder (Güçlü, 2003).

1.1.3. Stratejik Yönetimin Aşamaları

Stratejik planlama süreci, örgütlerin uzun vadeli amaçlarını netleştirmek ve bu doğrultuda stratejiler planlamak amacıyla uygulanan sistematik bir yaklaşımdır. Bu süreç üst yönetimden başlayarak örgütün tüm organizasyonel kademeleri kapsar ve çevresel faktörlerin analizine dayanır. Eren (2000) stratejik yönetim sürecini; araştırma, inceleme, değerlendirme, strateji seçimi, uygulama ve kontrol

aşamalarını içeren kapsamlı bir faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır. Hatiboğlu (1986) ise bu süreci daha detaylı olarak çevre analizi, amaç belirleme, stratejik seçeneklerin analizi, strateji seçimi, seçilen stratejileri uygulama ve kontrol-değerlendirme aşamaları şeklinde tanımlamaktadır. Stratejik yönetim süreci; analiz ve teşhis, strateji seçimi, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Analiz ve teşhis aşaması, işletme çevresindeki problemleri ile işletme içindeki güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini kapsamaktadır. Strateji seçimi ise, işletmenin karşılaştığı sorunlara yönelik alternatif çözümler üretmeyi, bu seçenekleri değerlendirmeyi ve işletme için en uygun stratejinin belirlenmesini içermektedir. Uygulama aşamasında, stratejiyi destekleyecek organizasyon yapısı oluşturulur, stratejik planlar ve politikalar geliştirilir. Değerlendirme aşaması ise, geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla stratejinin etkinliği ve başarısı üzerine karar verilmesini ifade etmektedir (Glueck, 1980, akt. Maviş, 1988). Maviş (1998)'in tanımladığı stratejik yönetim modeli ise, stratejik yönetim unsurları ile stratejik yönetim sürecinden oluşmakta olup, bu unsurlar arasında amaçlar ve stratejiyi oluşturan bireyler veya gruplar yer almaktadır. Söz konusu model Şekil 1'de yer almaktadır:

Şekil 1: Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: Maviş, 1998, s.145

Pamuk ve diğerklerine (1997) göre stratejik planlama süreci temelde üç ana aşamadan oluşmaktadır: strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme. Strateji üretme aşaması, vizyon ve misyon oluşturma, iç ve dış çevre analizleri, strateji alternatiflerinin geliştirilmesi ve seçimini kapsayan stratejik düşünme sürecini içerir. Strateji uygulama aşaması, belirlenen stratejilerin operasyonel hale getirilmesi sürecidir. Stratejik öğrenme aşaması ise uygulanan stratejilerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren döngüsel bir süreçtir. Bu aşamada stratejik neden analizi yapılarak performans değerlendirmesi gerçekleştirilir ve yeni stratejik projeler üretilir (Pamuk vd., 1997). Stratejik planlama süreci, örgütlerin etkili stratejiler geliştirme, geliştirilen stratejileri uygulama ve uygulanan stratejilerin sonuçlarını ise kontrol etme faaliyetlerini kapsayan sistematik bir yaklaşımdır. Süreç temel olarak üç adımdan oluşur. Bu adımlar (Kocatepe, 2010):

1. Stratejik planlama (araştırma, analiz ve strateji seçimi)
2. Stratejik uygulama (yapısal düzenlemeler ve motivasyonel tedbirler)
3. Stratejik kontrol (performans değerlendirme ve geri besleme)

Bununla birlikte sürecin başarılı şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerin örgütün içsel güçlü ve zayıf yönlerini objektif şekilde değerlendirmesi, çevresel fırsat ve tehditleri analiz etmesi gerekmektedir (Kocatepe, 2010).

Stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi için örgütün iç ve dış çevresinin doğru analiz edilmesi, rasyonel amaçlar belirlenmesi ve uygulama sürecinde etkin bir koordinasyon sağlanması kritik önem taşımaktadır. Ayrıca, sürecin dinamik yapısı gereği, stratejilerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarılı yürütülmesi örgütlerin belirsizlik ortamında etkin kararlar alabilmesini ve rekabet avantajı sağlayabilmesini mümkün kılar.

1.2. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama başlığı altında, strateji ve planlama kavramlarının tanımı yapılacak, stratejik planlama ve stratejik planlamanın önemine değinilecek ardından da stratejik planlama süreci konularına yer verilecektir.

1.2.1. Strateji

Strateji kelimesi, Yunanca “Strategeos” kelimesinden gelmekte olup “general” “askeri vali” anlamlarını taşımaktadır. Strategus, M.Ö. 508 yılında bölgelerin başında bulunan liderlere verilen bir isimdir. Bu liderler, her ne kadar savaşta aktif olarak yer almasalarda başında bulundukları ülke ile ilgili kritik konularda, kararlarda önemli rol oynar ve özellikle savaşlarda taktik veren kimseler olarak yer almaktadır (Açıkel, 2022). Bu bağlamda baktığımızda köken itibarıyla strateji kelimesi askeri bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik & Şimşek, 2013). Başta askeri alanda kullanılan bu kavram, 1970’li yılların sonlarından özellikle işletme alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olup “örgütün çevresi ile ilişkilerini düzenlemek ve rakiplere üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynakları harekete geçirmek” anlamında kullanılmıştır (Çelik & Şimşek, 2013). Yüksel (2002) strateji kavramını “bir bakış açısı, geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamet” olarak tanımlamıştır. Çelik & Şimşek (2013) strateji kavramını, bir rakibin plan ve eylemlerini dikkate alarak uzun vadeli hedefler çerçevesinde planlanan sistematik eylemler olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara göre strateji hem ulaşılması gereken hedefi hem de hedefe hangi şekilde hareket edileceğini açıklamayı ifade eder. Bu bağlamda strateji kelimesi, ulaşılması gereken hedef nedir ve bu hedefe nasıl, hangi yollarla gidilecek sorularına yanıt verir. Başka bir ifade ile strateji “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli amaç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1998). Bu bakımdan strateji, rastlantısal olmayan bilinçli olarak hazırlanan bir plan ile doğrudan bağlantılıdır (Akay, 2007). Eren’e (1987) göre ise bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerini ortaya koyması, bu hedeflere ulaşmak amacıyla gerekli kaynakları planlı bir şekilde tahsis etmesi ve söz konusu kaynakları en uygun biçimde nasıl

kullanılacağını yapılandırması sürecidir. Bu bakımdan Bowman ve Asch (1992), strateji kavramını örgütün hedeflerini belirleyen ve faaliyetlerine yön veren bir rehber olarak tanımlar. Özetle strateji kavramı, işletmenin dünü, bugünü ile değil yarını yani geleceği ile ilgilidir. Bu bağlamda strateji, bir işletmenin gelecekteki konumunu bugünden şekillendirmek adına belirsizlikleri minimize edilerek ve çevresel dinamikler, tehditler, fırsatlar dikkate alınarak geleceğe bugünden bir perspektif sunar.

1.2.2. Planlama

Planlama kavramı, TDK tarafından “yapılacak işleri belirli bir plana göre düzenleme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Birçok bilim dalında kullanılan bu kavramın en genel tanımı, bir projenin gerçekleştirilmesi için öngörülen tedbirlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yani planlama, gelecekte erişilmek istenen hedefi ve bu hedefe ulaşmak için belirlenen adımları, stratejileri ifade etmektedir (Çetin, 1975). Bununla birlikte Akay (2007)’a göre planlama “strateji oluşturmanın ön koşuludur”. Merriam (1944) ise planlamayı, “deneyimlerden ne öğrenebileceğimize dair geriye bakmak, gözlemlerden ne öğrenebileceğimize dair etrafa bakmak ve nereye gittiğimizi görmek için ileriye bakmak” olarak tanımlamıştır. Bu bakımdan planlamayı geçmişten aldığımız dersler ile bugünün mevcut şartlarını gözlemleyerek geleceğe yönelik hedefler belirlemek olarak tanımlayabiliriz. Bununla birlikte genellikle plan ile planlama kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır. Ancak planlama, bir sürecin kendisini ifade ederken; plan, bu sürecin sonunda ortaya çıkan somut çıktıyı temsil etmektedir (Çetin, 1975). Bunun yanı sıra planlama ile karar verme arasında da karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Demir & Yılmaz, 2010). Planlama, eldeki kaynakların değerlendirilerek örgütün gelecek faaliyetlerinde en verimli şekilde kullanılması için alınan kararları içermektedir. Bu bakımdan planlama bir amaç değil, kaynakların akılcı bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Tortop vd., 2017). Planlama, bir amacın belirlenmesini, bu amaca yönelik bir seçim sürecini ve süreç sonunda karar vermeyi içerir. Yani bir amacın ortaya çıkmasından sonra amaca yönelik harekete geçerek karar verme

eylemi bir planlama süreciyle başlar. Bu bağlamda planlama, geleceği şekillendirmek adına “zaman üzerinde kontrol kurma çabası” olarak ortaya çıkar (Erdoğan & Övgün, 2018). TDK’nın sözlüğüne bakıldığında plan ve planlama kavramlarında ortak vurgulanan kelime ise “düzen”dir. Bu çerçeveden bakıldığında Akay (2007) planlama kavramını, gelecekte yapmak istenileni ve bunun sonucunda bekleneni alacak şekilde belirli bir düzen içinde uygulanmaya konması olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda planlama, bugün elde edilen bilgi ve gözlem ile geleceği kurgulamak, geleceğe bir projeksiyon sunmaktır (Akay, 2007). Bununla birlikte planlama kavramı, disiplinler arasında farklı anlamlar taşımaktadır. Tortop ve diğerleri (2017) bu kavramın farklı disiplinlerde farklı anlamlar barındırdığını ifade etmiş ve ekonomi literatüründe planlama kavramının merkezi planlama olarak anlaşılmakta olup tüm kararların bir merkez tarafından alınması ve uygulanmasını ifade eder ve ekonomik yönü ağırlıklı olan bir uygulama olarak tanımlamaktadır. Ancak yönetim bilminde bu kavramın, örgütlerin amaçlarına ulaşması için örgütün kendi içindeki faaliyetlerinin ve çevresi ile ilişkilerinin planlanması olarak karşımıza çıktığını ifade etmiştir (Tortop vd., 2017).

1.2.3.Stratejik Plan

Stratejik plan, kuruluşların uzun vadeli hedefleri ve bu hedeflerine ulaşabilmek için izleyecekleri yolları belirleme çabası olarak tanımlanmaktadır (Songür, 2011). Bir kuruluş stratejik plan yaparken içinde bulunduğu mevcut durumu ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Çevresel faktörlerden özellikle rakipler kuruluşların faaliyetleri takip edilmelidir. Kuruluşların uzun vadede varlıklarını sürdürebilmek ve belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için rakiplerin faaliyetlerini iyi analiz etmelidir (Zehir, 2016).

1.2.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir süreç olup örgütlerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedefi bugünden tasarlaması olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu süreç öncelikli olarak bir hedef belirleme, bu hedefe uygun stratejiler geliştirme ve kaynakların stratejiler doğrultusunda optimal düzeyde kullanılması olarak verilmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Benzer şekilde Berry & Wechsler (1995) de stratejik planlamayı, kurumun gelecekteki yönünü çevresiyle ve dış paydaşların talepleriyle ilişkili olarak yönetmeye yönelik sistematik bir süreç olarak tanımlar. Bu süreç ise strateji formülasyonu, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin analizini, kurum paydaşlarının belirlenmesini, stratejik eylemlerin uygulanmasını ve sorun yönetimini dahil eder (Berry & Wechsler, 1995). Bryson (1998) ise stratejik planlamayı örgütün şu an olduğu konum ile gelecekte olmasını istediği konum için neyi nasıl yapacağına karar veren, eylemler üreten bir çaba olarak tanımlar. Başka bir ifadeye göre stratejik planlama, bir örgütün kimliğini, faaliyetlerini ve bunların temel gerekçelerini sistematik olarak planlayan bir yönetim kılavuzu olarak tanımlanmaktadır (Akay, 2007). Akay'ın (2007) bahsettiği bu kılavuz ile geçmiş ve mevcut durumdan elde ettiği verileri, bilgileri analiz ederek geleceğe yönelik bilinçli stratejiler üreterek bugünden sonuçları öngörmeyi amaçlar. Tanımlara bakıldığında hepsinde ortak olan "gelecek" kelimesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Bayraktar ve Yıldız (2007), stratejik planlamanın merkezinde bugünden alınacak karar ve eylemlerin "gelecek odaklı" olması gerektiğini ifade etmektedir. Gelecek odaklı olması stratejik planlamanın dinamik bir yapıya sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu bakımdan hazırlanan stratejik planın sürdürülebilirliği için esnek bir yapıda olmalı, sürekli gözden geçirilmeli ve değişen koşullara göre revize edilmelidir (Eryiğit, 2013). Bununla birlikte stratejik planlama kavramını alışılmış planlama kavramından ayırmak gerekir. Çünkü stratejik planlamada şu an değil, gelecek düşünülerek hazırlanır ve kendini sürekli yeniler (Yüksel, 2002). Yani stratejik planda, geleceğe yönelik faaliyetlerde "neyin yapılacağı" sorusuna odaklanılarak bu faaliyetleri nasıl, nerede, ne zaman ve kiminle yapacağı belirlenir (Tortop vd., 2017). Literatürdeki başka bir tanımlamaya göre stratejik planlama, geleceğe ışık tutması ve örgütün amaçlarını

gerçekleştirmesi bakımından uzun bir süreyi gerekli kılacağı için uzun süreli planlamalar olarak tanımlanmaktadır. (Grigsby ve Stahl, 1993:72).

DPT kaynağına göre stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT, 2006). DPT'ye benzer şekilde Chandler (1962), stratejik planlamayı, bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilkelerini, hedef ve önceliklerini belirlemenin yanı sıra, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları ve kullanılacak kaynakların etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesini kapsayan bir planlama süreci olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre stratejik planlama, örgütlerin misyon ve temel hedeflerinin belirlediği, içinde bulunduğu iç ve çevresel koşulları da dikkate alarak birçok stratejik alternatif arasından örgüt içinde uygulanabilir en iyi alternatifi seçerek uygulamaya hazır hale getirilmesidir (Demir Yılmaz, 2010). Eren (1990) stratejik planlamayı yazılı hale getirilerek kesinleştirilen stratejiler olarak tanımlamıştır. Stratejik planlama, örgütlerin karmaşık çevre koşullarında karşı vizyoner bir yol haritası oluşturmasını sağlayan, kişisel deneyim ve tahmin içermesi bakımından subjektif boyutları olan aynı zamanda analitik üst düzey yönetim disiplini olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2017). Bunun yanı sıra 1960'lı yıllarda özel sektör tarafından ortaya çıkarılmış olan stratejik planlama kavramı, 1980'li yıllardan sonra kamu ve sivil toplum kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. İlk etapta örgüt içinde başlayan stratejik planlama süreci çevre faktörlerini (rekabet, teknoloji, sosyo-politik değişimler) analiz eden dinamik bir modele dönüşmüştür. Demir ve Yılmaz'a (2010) göre, çevresel faktörlerde meydana gelen sürekli değişim, stratejik planlama süreçlerinde örgüt içindeki ve dışındaki tüm paydaşların sürece dâhil edilmesini gerekli kılmıştır. Bununla birlikte stratejik planlama stratejik yönetim ile karıştırılır. Ancak stratejik planlama, stratejilerin yazılı hale getirilmesi iken stratejik yönetim bu planın uygulanmasını kastetmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama ve stratejik yönetim birbirinden ayrılmaktadır. Tüm bu tanımlamalar

dikkate alındığında, stratejik planlama, en genel anlamıyla, bir örgütün ne olduğu, hangi faaliyetleri yürüttüğü ve bu faaliyetleri neden gerçekleştirdiğine dair açıklamalar sunan; geleceğe yönelik kararlar ve eylemleri içeren disiplinli bir planlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Canpolat, 2010).

1.2.3.2. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlama, işletmenin pazarda rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlarken; aynı zamanda geleceğe yönelik sağlıklı öngörüler geliştirme konusunda deneyim kazanmasına da katkı sunar (Özalp, 1998). Stratejik planlama, örgütün uzun vadeli gelişim yönünü belirleyerek oluşabilecek çevresel faktörlerin olumsuz etkilerini minimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda stratejik planlama, örgütün kontrolü dışında gelişen siyasi-ekonomik dalgalanmalar, teknolojik dönüşümler, demografik değişimler gibi çevresel faktörlerden gelebilecek risklere karşı proaktif önlemler geliştirmekte ve örgütün sürdürülebilirliği sağlamaktır (Tortop vd., 2017).

Stratejik planlama denildiğinde akla ilk gelen unsurlar rekabet avantajı, belirsizlik yönetimi, performans optimizasyonu, değişime ayak uydurma, insan kaynağı yönetimidir.

Bu bağlamda stratejik planlamanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgütlerin uzun vadeli rekabet gücünü artırma
- Kaynakları optimize etme
- Değişken çevresel koşullarına gerçekçi karar alma mekanizmaları geliştirme
- Örgütlere stratejik esneklik kazandırarak olası risklere karşı direnç kazanma
- Organizasyonel verimliliği artırmak üzere; kaynak paylaşımı, operasyonel süreçler ve insan kaynakları yönetimi arasında sinerjik bir uyum oluşturma,
- Çalışanlara net stratejik yönelimler sunarak motivasyon artırımına, takım çalışması becerisinin kazandırmaya ve yetenek gelişimine katkı sunma
- Gelecekteki fırsat ve tehditleri öngörerek stratejik önceliklendirme yapabilme kapasitesi kazandırma (Qasım, 2023).

1.2.3.3. Stratejik Planlamanın Yönetim Sürecindeki Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlama, belirsizliklerin yönetimi, kaynak tahsisinin efektif kullanımı, örgütsel esnekliğin sağlanması, rekabeti avantaja çevirme, örgütün kapasitesi ile paydaş beklentileri arasında orantılılığın sağlanması açısından önemlidir (Tortop vd., 2017). Günümüzde hızla dönüşen iş ortamında yöneticilerin en fazla güçlük yaşadığı üç temel unsur; hedef kitle, rekabet koşulları ve değişim sürecidir. Özellikle değişim faktörü, değişimin yönü ve hızı, örgütlerin geleceğini doğrudan etkiler bu nedenle özellikle değişim faktörü stratejik planlamayı zorunlu kılar. Bununla birlikte söz konusu değişimden örgütlerin olumsuz etkilenmesine karşın yöneticiler stratejik planlamayı hedef odaklı yönetim süreçlerinin merkezine yerleştirir (Tortop vd., 2017). Stratejik planlama yöntemlerini uygulayan kuruluşlar, bu süreci uygulamayanlara nazaran geleceği daha iyi öngörebilir ve oluşabilecek çevresel değişimlere daha hızlı aksiyon alabilirler (Coşkun & Yıldırım, 2018). Bununla birlikte stratejik planlama, örgütlere çeşitli alanlarda önemli yararlar sağlayan temel bir yönetim aracı olarak uygulanmaktadır. İlk olarak, stratejik düşünce ve eylem yeteneğini geliştirir. Örgüt liderlerinin, yöneticilerinin uzun vadeli bakış açısı kazanmasına yardımcı olur. İkinci olarak, karar verme süreçlerini iyileştirir. Stratejik planlamada örgütün kritik konularına odaklanılır, bu durum karar vericilerin tutarlı seçimler yapmasını sağlar. Böylelikle bugünden alınan kararlar gelecekteki sonuçlar dikkate alınarak daha etkili şekilde hazırlanır. Son olarak, örgütsel duyarlılık ve performansın artırılmasıdır. Stratejik planlama, örgütün iç ve dış değişimlere karşı hızlı ve akıllıca cevap vermeyi kolaylaştırarak temel sorunların çözümüne katkıda bulunur. Ayrıca, çalışanların sorumluluk bilincini güçlendirir, takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı destekler (Yılmaz, 2003).

Stratejik planlamanın özelliklerine bakıldığında aşağıdaki beş özellikten bahsedilebilir.

1. Uzun vadeli planları içerir
2. Çevresel koşulları analiz eder
3. Subjektiftir
4. Esnekliğe açıktır

5. Bütünleşik bir yaklaşım benimser

Stratejik planlamalar, örgütlerin geleceği inşa eden bir süreç olması bakımından 5 yıllık zaman dilimini kapsayacak şekilde planlanmaktadır. PEST analizleriyle politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevresel faktörler göz önünde bulundurulur ve gelecek hedefler bu analizler dikkate alınarak hazırlanır. Hazırlanan planlamalar bilimsel ve somut varsayımlardan ziyade sezgi, deneyim ve öngörülere dayanır. Ayrıca değişime ayak uyduramayan stratejik planlamaların başarılı olma olasılığı düşüktür. Bu nedenle stratejik planlamalar örgüt içinde ve örgüt dışında oluşabilecek değişime karşı esneklik içerir. Bununla birlikte stratejik planlamalar, örgütün tüm departmanlarını ilgilendirmektedir. Bu bakımdan bütünsel bir yaklaşım benimseyen stratejik planlar yönetici ve çalışanlar tarafından benimsemelidir (Tortop vd., 2017).

1.2.3.4 Stratejik Planlamanın Aşamaları

Stratejik planlama süreci, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamalarını, hedeflerini netleştirmelerini ve uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmelerini amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır. Özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında uygulanan stratejik planlama uygulamaları kurumsal performansı doğrudan etkileyen belirleyici bir unsurdur. Temelde geleceğe yönelik bir perspektif sunan stratejik planlama, mevcut iç ve dış çevre koşullarındaki öngörülen değişimleri dikkate alarak örgütü istenen noktaya taşıyacak faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu sürecin birinci aşaması analiz ve değerlendirme, ikinci aşama ise karar almadır. Analiz ve değerlendirme olan ilk aşamada stratejik planlamanın temelini oluşturan kapsamlı bir analiz gerçekleştirilir. Burada iç ve dış çevre koşulları mevcut durum ile gelecekteki olası değişimler tüm yönleriyle analiz edilir. Örgütün stratejik hedefleriyle çevresel faktörler arasındaki etkileşim değerlendirilir ve stratejiler geliştirilir. Bu aşamada yöneticilerin vizyoner, geleceğe yönelik gerçekçi öngöründe bulunabilmesi ve mevcut verileri doğru yorumlanabilmesi oldukça önemlidir. Karar almayı içeren ikinci aşamada ise birinci aşamada yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucu elde edilen veriler doğrultusunda kararlar alınır ve uygulamaya geçilir. Bu aşamadaysa

yöneticilerden çevresel baskılara karşı direnç gösterebilme ve alınan kararları etkin şekilde uygulayabilme yeteneğine sahip olması beklenir (Tortop evd., 2017).

Örgütler, stratejik planlama sürecinde aşağıdaki dört soruya yanıt arar?

1. Neredeyiz?
2. Nereye gitmek istiyoruz?
3. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
4. Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? (DPT, 2021)

Stratejik planlama genel itibariyle yedi temel aşamadan oluşur:

1. Durum analizinin yapılması
2. Misyon ve ilkelerin belirlenme
3. Vizyonun belirlenmesi
4. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
5. Faaliyet ve projelerin planlanması
6. İzleme
7. Değerlendirme ve performans ölçümü (Demir & Yılmaz, 2010, s. 74)

Söz konusu süreç, yalnızca organizasyonun mevcut durumunu ve hedeflerini belirlemekle kalmaz; aynı zamanda örgütün kaynakların verimli kullanılmasına ve çevresel faktörlerin değişimine de uyum sağlamasına olanak tanır. Bununla birlikte stratejik planlama yalnızca bir plandan ibaret olarak düşünülmemelidir. Bu süreç aynı zamanda örgütün çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirir ve uzun vadeli başarılı olmasını sağlar (Demir & Yılmaz, 2010).

Bununla birlikte stratejik planlama süreci yalnızca geleceği öngörmekle kalmaz, aynı zamanda kurumların bugünkü kararlarını gelecekteki etkilerine göre şekillendirmelerine imkân tanır (Yılmaz, 2003).

1.3. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM ARASINDAKİ YÖNETİM İLİŞKİSİ

1.3.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Stratejik planlama ile stratejik yönetim kavramlarının tarihsel gelişim sürecine baktığımızda örgütler için 1950'lere kadar kısa vadeli planlar yeterli olurken daha sonra uzun vadeli planlara geçilmiştir. Değişen çevresel koşullara uyum sağlama ihtiyacından doğan bu süreç 1970 sonrasında stratejik planlamaya ve nihayetinde ise 1990'lardan itibaren stratejik yönetim anlayışına geçildiği görülmektedir (Genç, 2015). Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında birbirini tamamlayan ve hiyerarşik bir ilişki bulunmaktadır. Stratejik yönetim, etkili stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesini kapsayan kapsamlı bir süreç iken; stratejik planlama bu sürecin temelini oluşturan ilk aşamasıdır. Stratejik planlama, örgütün misyonu doğrultusunda amaçların belirlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması ve stratejik alternatiflerin oluşturulması gibi hazırlık faaliyetlerini kapsar. Stratejik planlama aşamasında sonra gelen stratejik yönetim süreci ise planlama aşamasında belirlenen stratejilerin operasyonel hale getirilmesi ve performans değerlendirmesini içeren döngüsel bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte stratejik planlama, değişen çevre koşullarına bağlı olarak dinamik bir sürece sahip olup sürekli olarak güncellenebilir olmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlama esnek bir yapıya sahiptir. Bu esneklik ile hazırlanan stratejik planlar, değişen koşullara karşı stratejik yönetimin proaktif aksiyon almasına olanak tanır (Yüksel, 2002).

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark, stratejik planlamanın örgütün mevcut durumunu analiz ederek, bu noktaya nasıl gelindiğini, hangi yöne gidildiğini ya da gidilmesi gerektiğini ve hedeflenen noktaya nasıl ulaşılacağını belirlemekle ilgilenmesidir. Buna karşın, stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak operasyonel kararların açıkça ortaya konması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sürecine odaklanır (Genç, 2015). Yani stratejik planlamanın daha çok "neyin yapılacağına" odaklanırken, stratejik yönetimin "nasıl yapılacağı" ve "sonuçların nasıl değerlendirileceği" sorularına odaklanır. (Yüksel, 2002).

BÖLÜM 2: SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

2.1. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI

Bu bölümde sivil toplumun kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi incelendikten sonra sivil toplum kuruluşlarının kavramsal çerçevesi, özellikleri, faaliyetleri ve işlevlerine değinilecektir.

2.1.1. Sivil Toplum Kavramsal Çerçeve

Tarihsel olarak batı dünyasına dayanan sivil toplum kavramı, köken itibariyle “sivil”, “yurttaş” anlamı taşımakta ve Aristoteles’e kadar uzanan bir geçmişe sahiptir (Yıldırım, 2003). Günümüzde genel kabul görmüş bir tanımlaması olmamakla birlikte yaygın kullanılan bir açıklaması olarak “askeri” kelimesinin zıddı, askeri olmayan olarak sivil toplum tanımlaması yapılmaktadır (Mardin, 1992). Tarihsel süreç içerisinde farklı yorumlanan sivil toplum kavramı, toplumsal koşulların getirdiği değişimle birlikte kavram içerisine yeni anlamlar kazanmaktadır (Avcı, 2007). Düzenli bir yapıya sahip örgütlü bir toplumu ifade eden (Bolay, 1997) sivil toplum kavramı, devlet aygıtından ayrık (Tester, 1992), bireylerin gönüllü birlikteliği şeklinde ifade edilebilmektedir (Avcı, 2007). Benzer bir ifadeyle sivil toplum kavramı, kâr amacı gütmeyen, gönüllülük temelinde faaliyet gösteren ve devletten bağımsız olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2010). Ayrıca, sivil toplum, devlet ile toplum arasında yer alan ara bir alan olarak da nitelendirilmektedir (Arslan, 2010). Kavram, her ne kadar devletten ayrı gibi düşünülse de devlet ile yakından ilişkilidir. Gramsci, sivil toplumu üstyapı ile ilişkilendirerek, devletin sağladığı ekonomik alanın arasında konumlandırmış ve sivil toplumun uzlaşmacı bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür (Horuz, 2018). Devlet ile toplum arasındaki bu alanı farklı bir perspektiften ele alan Keyman (2005) sivil toplumu, toplumsal sorunların çözümüne yönelik kamusal bir tartışma platformu olarak tanımlamaktadır. Akıncı (2014) ise sivil toplumu, devletin denetim ve baskısından uzak, bireylerin sosyal ve kültürel faaliyetler aracılığıyla bir araya gelip gönüllülük temelinde ilişki kurdukları bir toplum olarak ifade etmektedir.

2.1.2. Sivil Toplum Kuruluşları Kavramsal Çerçeve

Sivil toplumun belirli amaçlar doğrultusunda yapılandırılmış organizasyonlar “sivil toplum kuruluşları” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Akdeniz, 2020). Bu kuruluşlar, “sivil toplum kurumları”, “üçüncü sektör”, “gönüllü organizasyonlar” veya “hükümet dışı kuruluşlar” gibi farklı isimlerle anılsa da en yaygın kullanılan terim “sivil toplum kuruluşları”dır (Duman, 2008, s. 365).

Sivil toplumun bir unsuru, bir sonucu olan sivil toplum kuruluşları, genel bir ifadeyle devletten ayrılmış, toplum yararı göz önünde bulundurularak gönüllü örgütlenme esasına dayanan özelliklere sahip topluluklar olarak nitelendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, sivil toplum kuruluşları, toplum yararına faaliyet gösteren, bu doğrultuda kamuoyunu şekillendiren, toplumsal problemlerin çözümüne katkıda bulunarak çoğulculuk ve katılım kültürünü destekleyen, demokratik yapıya sahip, bürokratik formalitelerden uzak ve gönüllülük esasına dayanan bireylerin oluşturduğu örgütlenmelerdir (Aslan ve Kaya, 2004). Bu tanım göz önünde bulundurulduğunda dernekler, vakıflar, kulüpler, tüzel kişiliği olmayan düzenli topluluklar, platformlar, inisiyatifler, ağ türünde yapılar sivil toplum kuruluşu olarak nitelendirilmektedir (Banger, 2011). Siyasal katılım üzerinde etkili temel faktörlerden biri olarak kabul edilen sivil toplum kuruluşları, bireylerin siyasi iradelerini örgütlü şekilde siyasi otoriteye iletmelerini mümkün kılan önemli aktörler arasında yer almaktadır. Bu kuruluşlar, hem siyasi otoritenin karar alma mekanizmalarında bir baskı grubu görevi görmek hem de toplumla siyasi otorite arasında iletişim ağı kurarak yapısal değişim ve yenilik süreçlerine katkıda bulunmak suretiyle siyasal katılımı artırmaktadır (Horuz, 2018). Bu yönüyle de sivil toplum kuruluşları, toplumun taleplerinin yönetim kademelerine iletilmesinde aracı bir rol üstlenmektedir (Çukurçayır, 2012).

2.1.2.1. Sivil toplum Kuruluşları Özellikleri

Demokratik toplumların sağlıklı işleyişinde kritik rol oynayan sivil toplum kuruluşları, vatandaşların ortak amaçlar etrafında örgütlenmesiyle oluşan yapılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sivil toplum kuruluşlarının en belirgin özelliği gönüllülük esasına dayanmasıdır. Bu kuruluşlar, bireylerin maddi çıkar gözetmeksizin toplumsal fayda sağlama amacıyla bir araya geldikleri, kâr amacı gütmeyen ve bağımsız yapılar olarak demokratik katılımın ve sosyal gelişimin önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bu durum, sivil toplum kuruluşlarının toplumsal dayanışma ve güveni güçlendiren yapılar olarak işlev görmesine katkıda bulunur. Diğer bir özelliği kâr amacı gütmeyen yapılar olmasıdır. Gelir elde etseler dahi bu geliri kuruluşun misyonu doğrultusunda kullanırlar. Bununla birlikte temel amaçları toplum sorunu çözüm üretmek ve kamu yararını artırmaktır. Bununla birlikte STK'lar, demokrasinin gelişimine ve insan haklarının korunmasına katkı sağlayan önemli aktörlerdir. Gönüllülük, bağımsızlık, kâr amacı gütmeme ve toplumsal katkı gibi temel ilkeleri sayesinde hem yerel hem de küresel ölçekte etkili bir rol oynamaktadırlar (Karaman, 2025). Bunun yanı sıra STK'lar, toplumsal girişimcilik anlayışıyla sosyal sorunlara çözüm üretirken, farklı alanlardaki faaliyetler gösteren STK'lar ile iş birlikleri sayesinde bilgi ve kaynak paylaşımını artırarak etki alanlarını genişletir (Güder, 2004).

Kahraman ve Tamer (2020) sivil toplum kuruluşlarının genel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Gönüllülük esasına dayanmak
- Kâr amacı gütmemek
- Bürokratik olmayan, esnek bir yapıya sahip olmak
- Karar ve uygulamalarında katılımcılığı esas almak
- Kamu yönetimine bağlı olmamak
- Bütçesini, üyelerinden ve bağışlardan oluşturmak
- Siyasi otoritelerle yakın bir iş birliği içerisinde olmak
- Topluma yararlı faaliyetlerde bulunmak
- Çevre, eğitim, bilim, sağlık, kültür gibi alanlarda önemli faaliyetlerde bulunmak

2.1.2.2 Sivil toplum Kuruluşlarının Faaliyetleri ve İşlevleri

Sivil toplum kuruluşları, yerel, merkezi ve küresel ölçekte her düzeyde toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında önemli fonksiyonlar icra etmekte ve giderek artan bir etkiyle sosyal yaşamın niteliğinin iyileştirilmesine önemli katkılar sunmaktadır. Demokratik sistemlerin işleyişinde kilit rol oynayan STK'lar; gönüllülük, bağımsızlık ve kâr amacı gütmeme ilkeleri çerçevesinde örgütlenen yapılar olarak, toplumsal yaşamın çeşitli alanlarında etkin faaliyetler yürütmektedir. Temel olarak insan haklarının korunması, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması gibi alanlarda projeler geliştiren STK'lar, aynı zamanda kamu politikalarının şekillenmesinde sivil katılımı artırarak demokratik süreçlere katkı sunmaktadır.

Şahin ve Öztürk (2008) ve Talas (2011), sivil toplum kuruluşlarının temel işlevlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Kamuoyu oluşturma ve temsil işlevini üstlenirler
2. Çoğulcu demokratik kültürün gelişimine katkı sağlarlar
3. Katılımcı yurttaşlık eğitimini desteklerler
4. Politika geliştirme ve uygulama süreçlerine dahil olurlar
5. Koruyucu ve dengeleyici rol oynarlar
6. Kriz yönetimi ve arabuluculuk görevlerini yerine getirirler

Sivil toplum kuruluşları, bireylerin toplumsal taleplerini organize bir şekilde ifade etmelerine olanak tanıyarak, politik karar alma süreçlerinde halkın sesinin duyulmasını sağlar. Aynı zamanda farklı görüş ve çözüm önerilerini bir araya getirerek çoğulcu toplum yapısını güçlendirirken, piyasa ekonomisinin olumsuz etkilerine karşı da dengeleyici bir rol üstlenir. Bununla birlikte bu kuruluşlar, üyelerine katılımcı demokrasi kültürü kazandırmanın yanı sıra, yönetim deneyimi edindirerek aktif vatandaşlık becerilerinin gelişimine katkıda bulunur. Eğitim, sosyal refah ve istihdam gibi alanlarda pilot projeler üreterek hem hükümet politikalarını destekler hem de alternatif çözümler sunar. Bununla birlikte piyasa dinamiklerine karşı toplumu koruma rolü üstlenen sivil toplum kuruluşları, aynı zamanda temel haklar ve özgürlüklerin savunucusu olarak da görev yapmaktadır.

Kriz dönemlerinde ise halkın acil ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olurken, çatışma çözümünde arabuluculuk yaparak uluslararası müdahale mekanizmalarını harekete geçirir. Böylece toplumsal barışın ve istikrarın sağlanmasına önemli katkılarda bulunur.

2.2. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

2.2.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişimi

Günümüzün dinamik ve belirsizliklerle dolu politik-ekonomik ortamı, sivil toplum kuruluşlarını stratejik yönetim yaklaşımlarını benimsemeye zorlamaktadır. Bu zorunluluğu tetikleyen dört temel faktör bulunmaktadır: küresel ölçekte STK sayısındaki hızlı artış, bilgi ekonomisinde beyin gücünün stratejik önem kazanması, Soğuk Savaş sonrası dönemde STK'lara yönelik kamusal yaklaşımlardaki köklü değişimler ve kaynak temin süreçlerindeki finansal zorluklar (Çarıkçı & Acar, 2002).

STK'ların etkinliği, klasik yönetim anlayışlarının ötesine geçerek, ulusal ve uluslararası düzeydeki tüm paydaşları tatmin edebilecek bütüncül bir stratejik yaklaşım geliştirmelerine bağlıdır. Bu yaklaşım, belirsizlik ortamında uyum sağlama kapasitesini artıran ve kurumsal sürdürülebilirliği güçlendiren dinamik bir yönetim modeli sunmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, çevresel değişkenlerle örgütsel hedefler arasındaki uyumu sağlayan ve bu doğrultuda yapısal dönüşümleri destekleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sivil toplum kuruluşları, faaliyet gösterdikleri çevrenin sunduğu kontrol dışı değişkenlerle başa çıkabilmek için stratejik yönetim yaklaşımını benimsemek durumundadır. Bu yönetim anlayışı, örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullarla kurumsal hedefler arasında uyum sağlamayı ve bu süreçte gerekli yapısal dönüşümleri gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Özellikle belirsizlik ve hızlı değişimin hâkim olduğu günümüz koşullarında, stratejik yönetim STK'lar için diğer örgüt türlerine kıyasla daha hayati bir önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin STK'lardaki gelişimi, temel olarak çevresel faktörlerin etkilerini minimize etme ve çevreyi etkin şekilde yönetebilme ihtiyacından doğmuştur. Bu

yaklaşım, örgütü oluşturan ve etkileyen tüm paydaşları (üyeler, destekçi kuruluşlar, ulusal/uluslararası organizasyonlar ve devlet gibi) tatmin edebilecek bir denge kurmayı gerektirir. Klasik yönetim modellerinin ötesine geçerek hem yerel hem de küresel bağlamı dikkate alan bütüncül bir perspektif sunar (Çarıkçı & Acar, 2002).

STK'lar için stratejik yönetimin temel işlevi, değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini artırmak ve örgütsel sürdürülebilirliği güçlendirmektir. Bu bağlamda, stratejik yönetim sadece bir planlama aracı olmanın ötesinde, STK'ların çevreyle dinamik etkileşimini yönetebildiği ve kurumsal hedeflerine ulaşmasını sağlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Günümüzde STK'ların etkinliği ve başarısı, büyük ölçüde benimsedikleri stratejik yönetim anlayışının derinliği ve uygulama becerisiyle doğrudan ilişkilidir.

Stratejik yönetim uygulamasının bir STK'da ortaya çıkarması beklenen olası faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Alyakut, 2007):

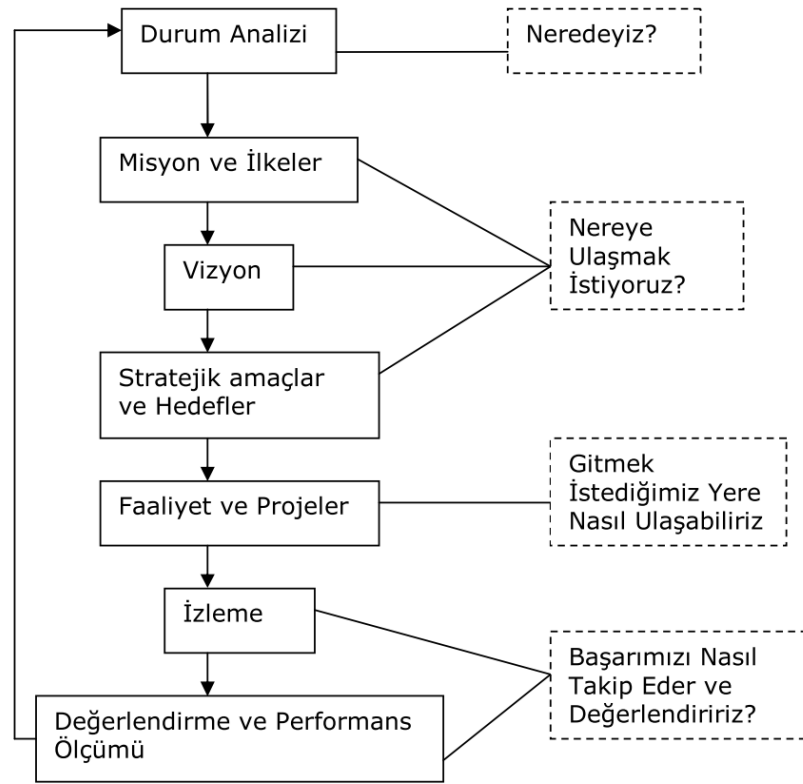
- Stratejik düşünme ve eylemi geliştirmesi
- Karar alma sürecini güçlendirmesi
- Örgütsel tepki gücünün gelişmesi ve performansın artması
- Örgüt içi ilişkileri geliştirmesi ve uzmanlığın artması
- Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesini güçlendirmesi
- Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışını ve bütçelemeyi geliştirmesi
- Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı (paydaşlar) taleplerine duyarlılığı artırması
- Hesap verme sorumluluğunun oluşması ve bir “Yönetim Kültürü” ortaya çıkarması
- Geçmiş deneyimlerin analiz edilerek dersler çıkarılmasının sağlanması
- En iyi yapılabilecek şeyin ne olduğunun ve bunun nasıl yapılabileceğinin belirlenmesinin kolaylaştırılması
- Net, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi
- Kısıtlı kaynakların en iyi nasıl değerlendirilebileceğinin belirlenmesi

2.3. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

2.3.1. Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları

Stratejik planlama, örgütlerin misyon ve vizyonlarını somut hedeflere dönüştürerek kaynaklarını etkin kullanmalarına katkıda bulunur, paydaş katılımını sağlar ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini artırır. Bu süreç, hazırlık aşamasıyla başlayıp durum analizi, geleceğe yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi, maliyetlendirme ve izleme-değerlendirme adımlarını kapsar.

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: (Demir & Yılmaz, 2010:74)

İyi yapılandırılmış bir stratejik plan, örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamasına, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı geliştirmesine ve toplumsal etkilerini güçlendirmesine olanak tanır. Bu başlık altında stratejik planlama süreci ve aşamaları konularına yer verilecektir.

2.3.1.1. Stratejik Plan Hazırlık Evresi

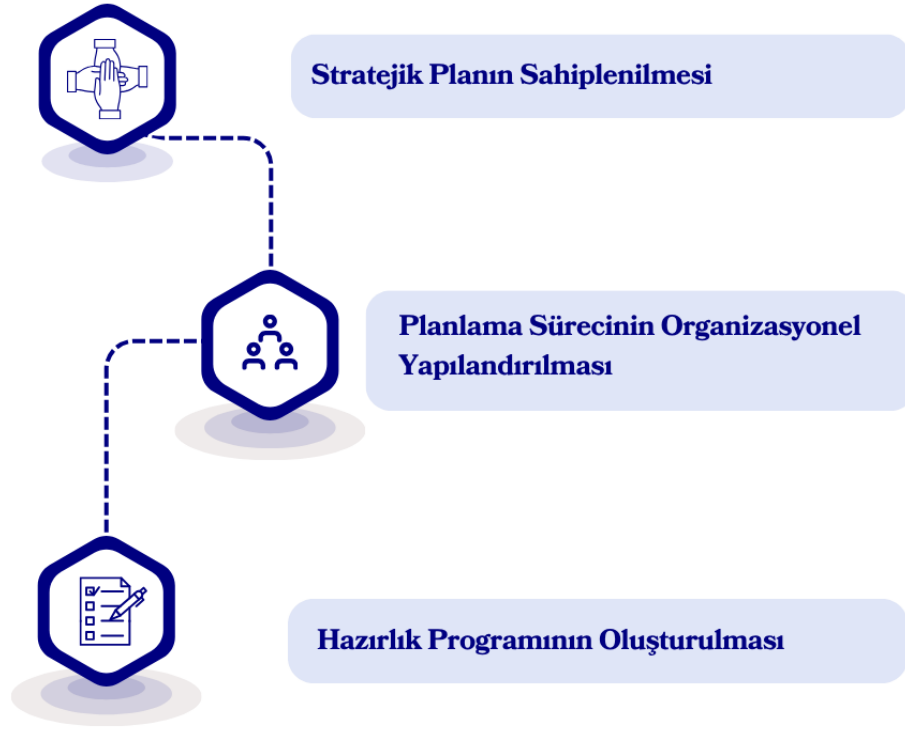
Stratejik planlama, farklı görev ve becerilere sahip personel, uzman ve gönüllüleri kapsayan, öncelikle üst yönetimin liderliğinde tüm örgütçe sahiplenilmesi gereken, uzun soluklu bir süreçtir. Bu sebeple, tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi ve etkili bir koordinasyonun sağlanması önem arz etmektedir.

Stratejik plan hazırlık süreci, başarılı bir stratejik planlama çalışmasının temelini oluşturan bir ön adımdır. Bu süreç üç temel aşamadan oluşmaktadır: stratejik planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonel yapılandırılması ve hazırlık programının oluşturulmasıdır.

İlk adım olan stratejik planı sahiplenme aşaması, STK'nın yönetici, tüm çalışan ve gönüllülerin planı sahiplenmesini ifade eder. Hazırlanacak plan yalnızca bir birim ya da kişinin sorumluluğunda olmamalı aksine STK yönetimi planın benimsenmesi ve uygulanması noktasında örgütün tüm birimlerini, paydaşlarını plana dahil edecek şekilde süreci yönlendirmeli, yönetmelidir. İkinci adım olan planlama sürecinin organizasyonu, katılımcı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu kapsamda stratejik planlama ekibinin oluşturulması, rollerin tanımlanması ve süreçte yer alacak tüm aktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hazırlık programının tasarlanması, stratejik planlama sürecinin son adımını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, ikinci aşamada kurulan stratejik planlama ekibi sürecin gerektirdiği ihtiyaçları belirleyen bir programı hazırlar. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri: Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek çalışan ve gönüllülerin stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak kişiler belirlenir (TGSP, 2020).

Şekil 3: Stratejik Plan Hazırlama Süreci



2.3.1.2. Durum Analizi

Stratejik plan hazırlanırken ilk olarak mevcut durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi, stratejik planlama sürecinin temelini oluşturan ve örgütlerin mevcut konumlarını, durumlarını görmelerini sağlayan bir değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu analiz ile örgütün geçmiş performansı, varsa başarısızlıklarının nedeni, geliştirilmesi gereken yönleri, mevcut kaynak kapasitesi, iç kapasiteleri ve dış çevresel faktörleri bütüncül şekilde incelenmektedir. Bununla birlikte, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin ortaya konulması, stratejik planın sağlam ve sürdürülebilir bir temele oturtulması açısından büyük önem arz etmektedir. Durum analizinde iç analiz yapılarak örgütün insan kaynakları, mali yapısı, yönetim kapasitesi ve operasyonel süreçleri objektif kriterlerle değerlendirilirken dış analiz ile dış faktörlerden meydana gelebilecek değişimleri yakalaması ve bu değişime ayak uydurması gerekir. Paydaş analizinde ise örgütün

ilişkide olduğu tüm tarafların beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve etki düzeyleri belirlenir (TGSP, 2020).

Analiz sürecinde öncelikle örgütün tarihsel evrimi incelenerek mevcut yapının kökenleri anlaşılır. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, örgütün operasyonel sınırlarını ve yetki alanını netleştirirken, faaliyet alanlarının belirlenmesine rehberlik eder. Paydaş analizi ise hem iç hem de dış aktörlerin örgüt üzerindeki etkilerini ve beklentilerini ortaya koyarak stratejik uyumun sağlanmasına katkıda bulunur. Durum analizinde en önemli araçlardan biri olan SWOT (GZFT) analizi, iç çevresel unsurlar olan güçlü ve zayıf yönlerle, dış çevresel faktörler olan fırsat ve tehditleri sistematik biçimde ele alarak, stratejik önceliklerin ortaya konmasına imkân sağlar. Bu analiz, örgütün rekabet avantajlarını ortaya çıkarmakta ve kaynak tahsisinde etkinliği artırmaktadır. Sonuç olarak durum analizi, stratejik planlamanın diğer aşamalara sağlam bir zemin hazırlayan ve veriye dayalı karar alma süreçlerini destekleyen vazgeçilmez bir araç olarak ifade edilmektedir (Demir & Yılmaz, 2010).

Sonuç olarak, durum analizi, stratejik planlama sürecinin temelini oluşturan ve örgütlerin mevcut kapasiteleri ile dış çevre dinamiklerini bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesini sağlayan vazgeçilmez bir aşamadır. İç ve dış faktörlerin sistematik analizi, SWOT tekniğiyle desteklenerek örgütün güçlü yönlerini, gelişim alanlarını, fırsatları ve tehditleri ortaya koyar. Bu kapsamlı değerlendirme, stratejik kararların sağlam veriler üzerine inşa edilmesine ve kaynakların etkin kullanımına rehberlik eder. Durum analizi olmadan hazırlanan stratejik planların gerçekçi ve uygulanabilir olma ihtimali düşük olduğundan, bu süreç stratejik yönetimin başarısı için ön koşul olarak değerlendirilebilir.

2.3.1.2.1. Paydaş Analizi

Paydaş analizini tanımlamadan önce paydaş kavramını tanımlamamız doğru olacaktır. Paydaş, “örgütün kendisiyle, ürünleriyle, hizmetleriyle, işleriyle ilgisi olan ve örgütten doğrudan veya dolaylı olarak olumlu veya olumsuz olarak etkilenen aynı şekilde örgütü etkileyen kişi, grup, kurum, şirket vb. ortakları” (TGSP, 2020) ifade etmektedir. Paydaş analizi ise örgütün ilişkide olduğu tüm

tarafların sistematik şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: paydaşların tespiti, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi ve görüşlerinin alınması. Paydaşları, iç ve dış paydaşlar olmak üzere iki başlıkta tanımlamak gerektirir. İç paydaşlar örgütün yöneticileri, örgütü doğrudan etkileyen kişiler yani çalışanları, gönüllüleri ve bağışçıları gibi doğrudan örgütle bağlantılı aktörlerden oluşmaktadır. Dış paydaşlar ise kurum faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen, kamu kurumları, diğer sivil toplum kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve toplumun ilgili kesimlerini kapsamaktadır. Örgüt, güçlü ve zayıf yönlerini net biçimde kavrama imkânı bulurken çevresel fırsatları ve tehditleri daha net görebilmektedir. Bununla birlikte yapılan analiz, stratejik planın uygulanabilirliğini artırmakta, potansiyel çatışma alanlarını öngörmeyi kolaylaştırmakta ve planın paydaşlar nezdinde sahiplenilme düzeyini yükseltmektedir (TGSP, 2020).

Sektörel olarak geniş bir yelpazeyi kapsayan paydaş analizi, paydaşların beklentilerini, etki düzeylerini ve kuruluş üzerindeki potansiyel etkilerini anlamaya yönelik kapsamlı bir çalışmayı içermektedir. Paydaş analizinin temel işlevi, kurum veya kuruluşların stratejik karar alma mekanizmalarını güçlendirmek ve planların uygulanabilirliğini artırmaktır. Analiz sürecinde paydaşların görüşleri alınarak kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulmakta, olası çıkar çatışmaları öngörülmekte ve kurumsal faaliyetlerin etkinliğini artıracak öneriler geliştirilmektedir. Bu yaklaşım, katılımcılık ilkesini merkeze alarak stratejik planların sahiplenilme düzeyini yükseltmekte ve paydaşlarla sürdürülebilir ilişkilerin temellerini atmaktadır. Etkili bir paydaş analizi, kuruluşun iç ve dış çevresiyle uyumunu güçlendirirken, kaynak tahsisi ve görev dağılımında objektif kriterler sunar. Paydaşların katkı potansiyellerinin belirlenmesi ve uygun süreçlerde devreye sokulması, stratejik planlamanın başarısını doğrudan etkileyen unsurlardır. Ayrıca paydaş analizi, kuruluşların çok boyutlu ilişkiler ağını yönetebilmeleri ve stratejik hedeflerine ulaşmaları için vazgeçilmez bir araçtır (Akbulut, 2020).

Sonuç olarak, paydaş analizi, stratejik planlama sürecinin temel bileşenlerinden biri olarak, örgütün iç ve dış paydaşlarını sistematik bir yaklaşımla belirlemeyi,

önceliklendirmeyi ve değerlendirmeyi içeren kapsamlı bir süreçtir. Bu analiz, örgütün üstün ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanımasına, çevresel fırsatları ve tehditleri açık biçimde değerlendirmesine imkân sağlarken; stratejik planların hayata geçirilebilirliğini ve paydaşlar tarafından benimsenme düzeyini yükseltmektedir. Katılımcılık ilkesini merkeze alan paydaş analizi, örgütün çok boyutlu ilişkiler ağını yönetmesine, potansiyel çatışma alanlarını öngörmesine ve kaynak tahsisinde objektif kriterler sunmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, stratejik hedeflere ulaşmada ve sürdürülebilir başarıyı sağlamada paydaş analizi vazgeçilmez bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1.2.2. PEST Analizi

PEST analizi, örgütlerin makro çevresel faktörleri sistematik olarak değerlendirdiği bir stratejik planlama aracıdır. PEST analizi dört kategorideki dış çevre faktörlerini inceler. Bunlar; Politik (political), ekonomik (economic), sosyolojik (sociological) ve teknolojik (technological) faktörlerdir (Ho, 2014). Bu faktörler altında gerçekleştirilen PEST analizi, örgüte, dış çevresindeki fırsatları, tehditleri ve eğilimleri anlamaya yönelik kapsamlı bir projeksiyon sunar

Şekil 4: PEST Analizi



PEST analizinin temel amacı, politik düzenlemeler, ekonomik dalgalanmalar, demografik değişimler veya teknolojik yenilikler gibi örgütü dolaylı olarak

etkileyen faktörleri tanımlamak ve bunları hazırlanacak olan örgüt stratejilerine entegre etmektir. PEST analizinin temel başlıkları altında değerlendirilebilecek konulara örnekler aşağıda verilmiştir:

Tablo 3: PEST Matrisi

Politik • Siyasi iktidar • Siyasi istikrar • Var olan mevzuat • AB ile adaylık sürecindeki değişiklikler • Mevzuatta beklenen değişiklikler • İdari/resmî kurumlar • Hükümet politikaları • Seçim döneminin yakınlığı • Siyasi eğilimlerdeki değişimler • İlgili olduğumuz diğer politikalarda ve konulardaki değişimler • Ülke içindeki baskı grupları ve eğilimleri • Uluslararası politikaların ve gelişmelerin etkisi	Ekonomik • Ülke içindeki ekonomik koşullar • Uluslararası ekonomik gelişmeler • Vergi, sosyal güvenlik v.b. mevzuat ve beklenen değişiklikler • Fon kaynakları ve donör kuruluşlar • Ekonomi politikaları
Sosyo-kültürel • Demografi • Örgütümüze sempati duyabilecek yurttaşların eğilimleri • Yaşam tarzı eğilimleri • Medya'nın yaklaşımı • İlgilendiğimiz konulara ilişkin toplumsal duyarlılıktaki değişim • Etnik ve dinî yapı • Aynı alanlarda çalışan diğer kuruluşların faaliyetleri • Genel olarak sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri • Kültürel hayattaki değişimler	Teknolojik • Teknolojik gelişmenin iş ortamımız ve mali kaynaklarımız açısından yarattığı dezavantajlar ve avantajlar • Teknolojik gelişmenin faaliyetlerimiz/ eylemlerimiz açısından yarattığı dezavantajlar ve avantajlar • Teknoloji açısından uzmanlığa duyulan ihtiyaç • Enformasyon ve iletişim alanındaki gelişmeler ve beklentiler • Fikri mülkiyet hakları, lisans, patent hakkı gibi alanlarda yaşanan değişiklikler

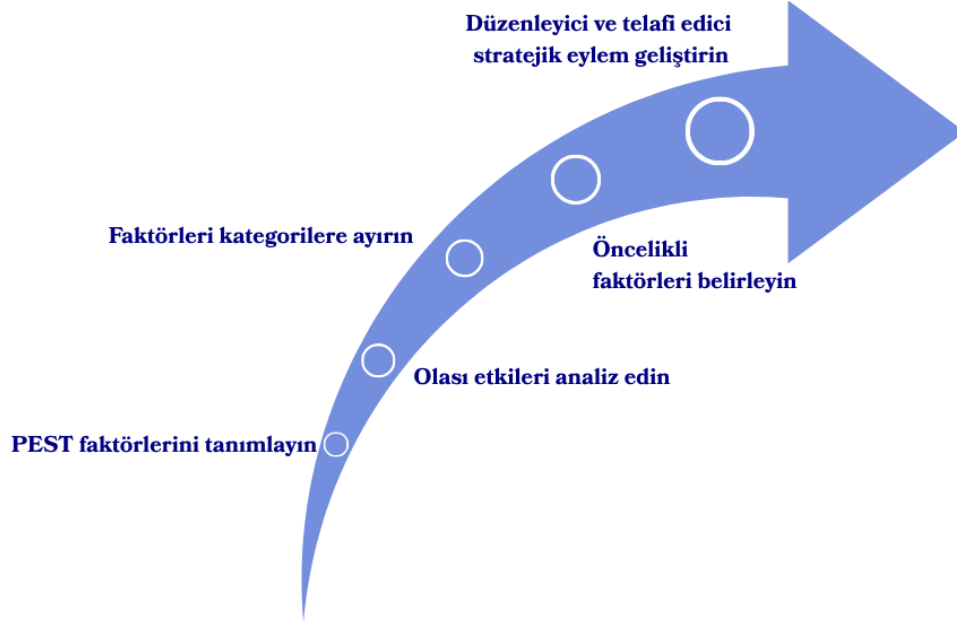
Kaynak: Akay, 2007:149

PEST Analiz süreci aşağıda sıralanan beş ana aşamadan oluşur:

1. Dış politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevredeki mevcut ve gelecekteki faktörlerin tanımlanması
2. Her bir faktörün örgütün rekabetçi konumu üzerindeki olası etkilerinin analizi
3. Her bir faktörün örgüt için fırsatlar veya tehditler olarak sınıflandırılması
4. Her bir PEST fırsat ve tehdit setinin stratejik öneminin önceliklendirilmesi

5. Olumsuz etkileri düzeltmek veya önlemek ve olumlu etkilerin üzerine inşa etmek için stratejik eylemlerin geliştirilmesi (Sammur-Bonnici & Galea, 2015).

Şekil 5: PEST Analizinin Süreci ve Aşamaları



Kaynak: Sammut-Bonnici & Galea, 2015:6-7

Analiz sürecinde, verilerin toplanması, uzman görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi, gelecek projeksiyonlarının yapılması gibi adımlar yapılır. Bu bakımdan PEST analizi, SWOT analizinden daha yoğun bir ön çalışma gerektirir. Ancak bu sayede örgütler, değişen çevresel koşullara karşı stratejiler geliştirebilir ve uzun vadeli planlamalarını güçlendirebilir.

Öte yandan, PEST analizindeki bazı eksiklikler de söz etmek yerinde olacaktır. Bunlar:

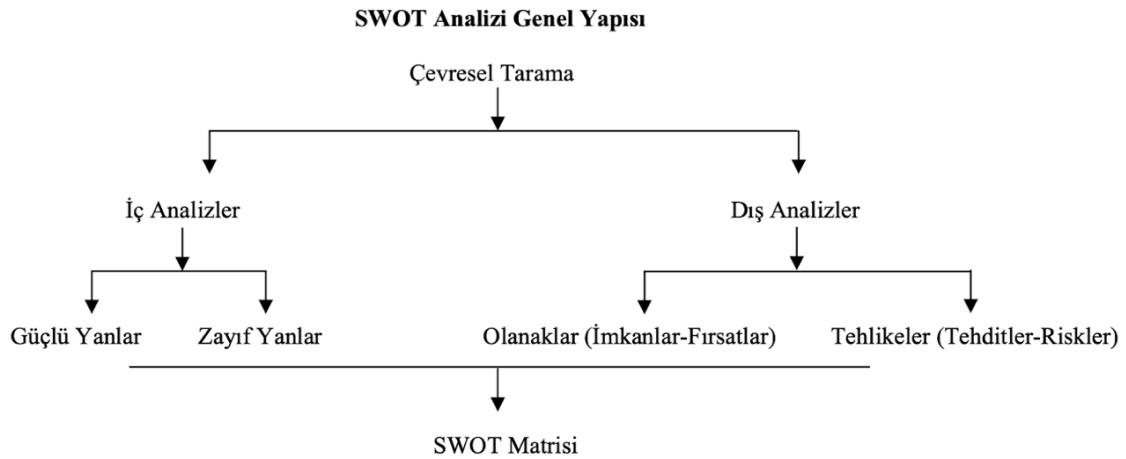
1. Elde edilen verilerin sınırlı olması ya da maliyetli olması
2. Analiz başlarındaki gelişmelerin dinamik olması
3. Beklenen sonuçların öznel olması (Akay, 2007)

Özetle, PEST analizi, dış çevredeki fırsat ve tehditleri tanımlamak, gelecek projeksiyonları oluşturmak ve stratejik kararları bu verilerle desteklemek açısından kritik öneme sahiptir. Ancak, veriye bağımlılık, dinamik çevresel koşullar ve öznel yorum riski gibi sınırlılıkları nedeniyle, PEST analizinin diğer stratejik analiz araçlarıyla (SWOT gibi) birlikte kullanılması ve düzenli olarak güncellenmesi önerilmektedir.

2.3.1.2.3. SWOT (GZFT) Analizi

SWOT analizi, karar alma süreçlerinde sistematik bir yaklaşım sağlamak ve iç-dış çevre koşullarını analiz etmek için yaygın olarak kullanılan bir araçtır (Ghazinoory et al., 2011). Başka bir ifadeyle SWOT analizi, örgütlerin ve sistemlerin stratejik konumlarını değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir planlama aracıdır (Uçar & Doğru, 2005). “SWOT analizi örgütlerin iç ve dış değerlendirmelerinin yapılabildiği en etkili durum belirleme ve değerlendirme yöntemlerinden biridir” (TGSP, 2020, s. 7).

Şekil 6: SWOT Analizinin Genel Yapısı



Kaynak: Uçar & Doğru, 2005

SWOT ifadesi, Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kavramlarının baş harflerinin kısaltmasıdır. Bu dört parametrede yapılan analiz, örgütlerin hem mevcut durumunu anlamlandırmaya hem de geleceğe yönelik stratejiler geliştirmesine olanak tanır.

SWOT analizinin temel amacı, örgütün içsel dinamiklerini (güçlü ve zayıf yönler) ve dış çevresel faktörleri (fırsatlar ve tehditler) sistematik bir şekilde değerlendirmek ve bu çerçevede stratejik bir perspektif sunmaktır. Bu kapsamda iç analiz aşamasında örgütün kaynakları, organizasyon yapısı ve operasyonel kapasitesi incelenirken; dış analiz aşamasında ise hukuk, politik etkiler, teknolojik gelişmeler ve sosyo-ekonomik değişimler gibi makro faktörler ele alınır. Gerçekleştirilen bu analizler, örgütün hem kendi kapasitesini hem de çevresel koşulları nasıl değerlendirebileceğini anlamasına katkı sağlar (Uçar & Doğru, 2005). Bununla birlikte SWOT analizi örgütlere, güçlü yönlerini korumaya, zayıf yönlerini güçlendirmeye, gelecek fırsatları değerlendirmeye, tehditlere karşı önlem almaya, direnç göstermeye olanak tanır.

Tablo 4: SWOT'un Açılımı ve İçeriği

<u>S</u>trengths	<u>S</u>ağlam, güçlü yönlerimiz	<u>İ</u>çsel: örgütümüze ait kurumsal/yapısal nitelikler, iç dinamikler, beceriler, kaynaklar, olumsuzluklar vb. Örneğin: • Deneyim (sahadaki tecrübe) • Kaynaklar (maddi ve manevi, mali ve insan) • Özgünlük • Uzmanlık bilgi ve birikimi • Üye desteği (maddi, manevi) • Zihinsel yaratıcılık • Altyapı • Destekleyicilerin bağlılığı • Gelişmiş ve etkin kurumsal yapı • Yetiştirilmiş personel • Beceri artırmaya yatkınlık ve açıklık • Öğrenme ve kendini yenileme becerisi
<u>W</u>eaknesses	<u>Z</u>ayıf, eksik yönlerimiz	
<u>O</u>pportunities	<u>O</u>lanaklar, fırsatlar	<u>D</u>ışsal: örgütümüzün içerisinde yer aldığı, faaliyet gösterdiği ortama, bağlama yani dış koşullara ait nitelikler. Örneğin: • Var olan ortaklık ve işbirlikleri • Olası ittifaklar (müttefikler) • Çalışma alanımızda faaliyet yürüten kurumların yapısı, hedefleri • Çalışma sahamızdaki diğer kurumlar arasındaki ilişkiler • Teknolojik etken ve gelişmeler • Yasal koşullar (bazı yasakların gelmesi: tehdit; bazı yasakların kalkması: fırsat) • Sosyal koşullar • Siyasal koşullar • İktisadi durum • Kültürel kodlar • Var olan çatışma noktaları ve ilgili aktörler • Konuya ilişkin kamuoyu ilgisi • Basının ilgisi
<u>T</u>hreats	<u>T</u>ehditler, kısıtlamalar, engeller	

Kaynak: Akay, 2007:140

SWOT analizinin yapılması örgütlere başlıca iki fayda sağlamaktadır. Birincisi mevcut durum tespiti yaparak örgütün güçlü ve zayıf yönlerini görür ve gelecekte karşılaşacağı fırsat ve tehditlere karşı tedbirler alır. Bu aşama, örgütün kaynaklarını, yetkinliklerini ve iyileştirilmesi gereken alanlarını objektif kriterlerle değerlendirmeye olanak tanır. İkincisi ise örgütün geleceğine dair perspektif sunmasıdır. Örgütün stratejik ufkunu genişleterek gelecekteki konumunun tespit edilmesine olanak tanır ve olası senaryoları öngörmesini sağlar (TGSP, 2020).

Bu bakımdan SWOT analizi, örgütler için stratejik yönetim süreçlerinde vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak, dinamik çevresel koşullar nedeniyle dış faktörlerin düzenli olarak takip edilmesi ve buna bağlı olarak analizin güncellenmesi gerekmektedir. Özellikle kaynak kısıtlarının olduğu örgütlerde, SWOT analizi örgütlerin sınırlı kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarına ve stratejik esneklik kazanmalarına imkân sunar.

Özetle SWOT analizi, örgütlerin mevcut stratejik yetkinliklerini saptamasında, kaynaklarını etkin bir şekilde tahsis etmesinde ve uzun vadeli stratejiler oluşturmada kritik bir rol oynar. Ayrıca iç ve dış faktörleri dengeli bir şekilde analiz ederek örgütlerin belirsizlikleri yönetmesine ve sürdürülebilir başarı elde etmesine yardımcı olur.

2.3.1.3. Geleceğe Perspektif Sunma

Stratejik planlama sürecinde geleceğe perspektif sunma, örgütlerin orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini sistematik bir şekilde yapılandırmalarına imkân tanıyan temel bir aşamadır. Bu aşama, yalnızca gelecekte ulaşılacak istenen durumu belirlemekle kalmaz; aynı zamanda örgütün varlık nedenini, temel ilkelerini, kurumsal kimliğini, amaç ve hedeflerini de açık şekilde ortaya koyar. Bu bölümde, stratejik planlamanın yapı taşlarını oluşturan misyon ve vizyon bildirimi, temel değerler, strateji geliştirme, amaç-hedefler belirleme ve performans göstergeleri, faaliyet ve projeler başlıkları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.2.1.3.1. Misyon Bildirimi

Bir örgütün misyonu, onun temel varlık amacını yansıtır; ne yaptığı, nasıl yaptığı ve bunu neden yaptığına dair net bir çerçeve sunar. Örgüt misyonunun tanımlanması, stratejik planlamanın temelleri oluşturarak örgütün kimliğini şekillendiren ve tüm paydaşlara rehberlik eden bir işlev görür. Bu çerçevede, misyon bildirimi; örgütün yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetleri kapsayan üst düzey bir ifade olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda hazırlanacak misyon, kurumun varoluş nedenini, kimlere hizmet verdiğini, hangi ihtiyaçları karşıladığını ve bu ihtiyaçları nasıl sunduğunu belirtmelidir. Bununla birlikte hazırlanan misyon örgütün yasal yetki alanına uygun olmalı, sunulan hizmetleri kapsamlı ve mevcut kaynaklarla tutarlılık göstermesi gerekmektedir. Bir misyon hazırlarken, örgütün yetki ve sorumlulukları tutarlı, kısa ve net şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca örgütün genel işlevin, hizmet sunduğu kesimleri, politika alanlarını ve temel yetkinliklerini açıkça ortaya koymalı ve bunlar arasında çatışan unsuru içermemelidir (TCSP, 2020).

Örgütü diğerlerinden ayıran bir misyon tanımlaması, yalnızca örgütün iç ve dış paydaşlarına yönelik bir açıklama metni değil, aynı zamanda karar alma süreçlerine yön veren ve çalışanların motivasyonunu artıran bir araçtır. Örgütün tümü tarafından oluşturulan misyon bildirimi, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasını teşkil eder ve örgütün vizyon, hedef ve stratejilerinin şekillenmesine zemin hazırlar. Stratejik planlama örgütün misyon bildirimi çerçevesinde şekilleneceği için misyon bildirimi stratejik planlamadan önce hazırlanmalıdır. Örgütün bir misyona sahip olması, örgüt için ortak hareket etmeyi sağlar, örgütsel motivasyonu artırır, kaynakların tahsisine yardımcı olur, kurum içi personel ve yöneticilerin sorumluluk alanlarını anlamasını sağlar, örgütsel amaç ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır. İyi tanımlanmış ve paydaşlarca benimsenen bir misyon bildirimi, stratejik planlama sürecinin başarısını artırmaktadır (Demir & Yılmaz, 2010).

2.3.1.3.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon, bir örgütün uzun vadede gerçekleştirmek istediği, ulaşmayı hedeflediği ideal gelecek durumunu ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda vizyon, örgütün gelecekte ne olmak istediğine bugünden bir perspektif sunan, somut bir kılavuz olarak tanımlanabilmektedir. Örgütün temel varoluş amacı doğrultusunda şekillendirilen vizyon; örgüt çalışanlarını ve paydaşlarını motive edecek şekilde hem iddialı hem de gerçekçi olmalıdır. İyi hazırlanmış vizyon, örgütün tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön vermesi bakımından önem arz etmektedir. Vizyon hazırlanırken örgüt, gerçekleştirilecek faaliyetlerle hangi sonuçlara ulaşmak, neyi başarmak istiyoruz, nasıl bir STK olmak istiyoruz gibi temel sorulara yanıt vermelidir. Bununla birlikte vizyon hazırlarken, misyonda olduğu gibi hedefler kısa ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Bu hedefler özgün aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır (TGSP, 2020).

Etkili bir vizyon bildirimi, örgütün diğer örgütlerden farklı olan temel değerlerini ve uzun vadeli önceliklerini yansıtır. Ayrıca vizyonun etkinliği, çalışanların örgüt vizyonunu benimsemesi ve stratejik hedeflerle bütünleştirmesiyle doğrudan ilişkilidir. Vizyon bildirimi, örgütün en önemli motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle iyi tasarlanmış bir vizyon, yalnızca geleceğe dair hedeflenen bir durum olarak değil, aynı zamanda örgütsel eylemleri yönlendiren dinamik bir çerçeve olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte vizyon oluşturma süreci, örgütün misyonuyla uyumlu olmalıdır. Misyonda belirtilen varoluş nedeniyle uyumlu olan vizyon, örgütsel kararlara yön verir ve kaynak tahsisinde kılavuzluk eder. Keza bu süreçte paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin de dikkate alınması örgütün gelecekteki konumunun net bir şekilde tanımlaması açısından önemlidir (Demir & Yılmaz, 2010).

2.3.1.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, bir örgütün faaliyetlerine yön veren ve tüm karar süreçlerinde rehberlik eden etik ilkeler ve kurumsal felsefeyi ifade eder. Bu değerler, örgüt kültürünün şekillenmesinde de kritik rol oynar. Ayrıca çalışanların ve gönüllülerin davranış kalıplarını belirleyerek nerede, nasıl, hangi ilkelere göre

davranmaları konusunda onları yönlendirir. Temel değerler, kişiler, süreçler ve performans şeklinde üç ana eksenle kategorize edilebilir (TGSP, 2020).

Bir sivil toplum kuruluşu için hazırlanan temel değerler, kurumun vizyonu doğrultusunda kimliğini şekillendirerek tüm paydaşlar nazarında kurumsal tutarlılığı sağlayan bir pusula işlevi görür. Ayrıca, örgüt kültürünün temelini oluşturan bu değerler, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütler arasındaki kimlik farklılıklarını anlamada önemli bir ölçüt olarak kabul edilir. Başarılı bir değer ifadesi, nicel göstergelerden ziyade nitel vurgular içermeli, açık ifadelere yer verilmeli, ulaşılabilir olmalı ve kurumun ruhunu yansıtmalıdır (Akay, 2007). Bununla birlikte etkili bir değerler sistemi, sayıca sınırlı ve öz olmalıdır. Çünkü fazla sayıda belirlenen temel değer, her birinin etki düzeyini azaltır ve dolayısıyla uygulanabilirliği zayıflatır (TGSP, 2020). İyi tasarlanmış temel değerler, örgüt içinde tutarlılık sağlarken aynı zamanda dış paydaşlara karşı da kurumsal kimliğin net şekilde iletilmesine yardımcı olur. Ayrıca bu değerler, örgütün uzun vadeli ya da günlük operasyonlarında referans noktası oluşturarak hizmet sunumunda kalite ve etik standartların korunmasını garanti altına alır.

2.3.1.3.4. Strateji Geliştirme

Sivil toplum kuruluşlarında strateji geliştirme, kurumun misyon, amaç ve temel değerlerini belirleyerek uzun vadeli planlar oluşturmayı ifade eder. Sürecin ilk adımını kurumun varlık amacını net biçimde ortaya koyan doğru bir misyon tanımı oluşturur. Çünkü misyon, örgütün hangi faaliyetleri, hangi amaçlar doğrultusunda yapacağını belirler. İyi hazırlanmış stratejik planlar, yalnızca kurumun iç işleyişine değil, aynı zamanda çevresiyle olan ilişkilerini de olumlu etkiler. Bu doğrultuda, stratejik planlama sürecinin sonraki aşaması olan SWOT analizi, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirlerken, iç ve dış çevre unsurları arasında denge kurulmasına imkân tanır. Bununla birlikte strateji geliştirme sürecinde stratejik düşünebilen yönetim ekiplerinin varlığı da oldukça önemlidir. Strateji odaklı yöneticilerin liderliğindeki sivil toplum kuruluşları daha başarılı planlar geliştirmektedir (Çarıkçı & Acar, 2002).

2.3.1.3.5. Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, bir STK'nın misyon ve vizyonunu operasyonel hale getiren, orta ve uzun vadeli dönüşüm hedeflerini, örgütün sunduğu hizmetin uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kavramsal olarak ifade edilmesidir. Bir sivil toplum kuruluşunun varlık nedeni ve gelecek vizyonu açık ve net olarak belirlendiyse, bundan sonraki adım, bu doğrultuda STK'nın stratejik amaçlarını; bu amaçlara ulaşmak için stratejik hedeflerini, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleşme durumunu ve seviyesini takip edecek göstergeleri belirlemektir. Bu amaçlar, durum analizinden elde edilen veriler ışığında belirlenir ve örgütün vizyonuna ulaşması için gerekli kurumsal dönüşümü şekillendirir. Etkili stratejik amaçlar, örgütün vizyonu ve temel değerleriyle uyumlu olmalı; aynı zamanda iddialı, gerçekçi ve uygulanabilir niteliklere sahip olmalıdır. Bunlar, orta ve uzun vadeli zaman dilimlerini kapsamalı, belirlenen toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermeli ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine odaklanmalıdır. Ayrıca belirlenen amaçlardan en az birinin kurumsal gelişime yönelik olması ve örgütün sürdürülebilirliği bakımında önemlidir. Amaç sayısı, minimum 2 olmakla birlikte örgütün kapasitesine göre artırılmalıdır (TGSP, 2020).

Stratejik planlamada amaçların belirlenmesi, örgütün vizyon ve misyonunu somut ve ölçülebilir hedeflere dönüştürerek stratejik planın temel çerçevesini oluşturmasını sağlar. Bu amaçlar bir yandan örgütün uzun vadede ulaşmayı istediği noktayı genel hatlarıyla tanımlarken diğer yandan örgütün tüm birimlerinin ortak hareket etmesini sağlayan ve stratejik yönelimini şekillendiren bir rehber niteliği taşır. Bu bakımdan stratejik amaçlar için “örgütlerin stratejik yönünü belirler” ifadesini kullanmak yanlış olmaz. Bununla birlikte stratejik amaçlar, kaynak tahsisi, örgütün önceliklerin netleştirilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Stratejik amaçlar, örgütün “nerede olmak istiyoruz?” sorusuna göre tasarlanmış hedeflerden oluşmaktadır. Söz konusu hedefler, örgütün potansiyeline göre tasarlanmış, bütçe süresi ile uyumlu, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir ve süreli olmalıdır (Demir & Yılmaz, 2010).

2.3.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, örgütün stratejik amaçlarını operasyonel düzeye indirgeyen, ölçülebilir ve zaman sınırlı performans kriterlerini ifade etmektedir. Niceliksel ve niteliksel parametrelerle tanımlanan bu hedefler, stratejik planın uygulanabilirliğini sağlayan somut kilometre taşlarıdır. Bir örgüt için belirlenen hedefler; örgütün misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumlu olmalı, durum analizinden elde edilen veriler dikkate alınmalı ve SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) kriterlerini karşılamalıdır.

Etkili bir hedef belirlemek için öncelikle, hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmeli, ardından, bu sonuçları etkileyen faktörler sistematik olarak analiz edilmelidir. Bunun yanında, hedeflerle ilgili riskler saptanmalı ve hedeflerin başarısının hangi yöntemlerle değerlendirileceği açıkça ortaya konmalıdır. Ayrıca, ölçme sürecinde kullanılacak verilerin niteliği, kaynakları ve toplama yöntemleri ortaya konulmalıdır. Son olarak, hedefe ilişkin önceki plan dönemlerindeki gerçekleştirmeler varsa, bunlar değerlendirmeye dahil edilmelidir. Bununla birlikte hazırlanan her bir stratejik hedef için 1 ila 5 arasında performans göstergesi belirlenmelidir (TGSP, 2020).

Stratejik planlamada belirlenen hedefler, stratejik amaçların operasyonel düzeyde ayrıntılandırılmış ve ölçülebilir ifadeleridir. Hedefler, örgütün "Nerede olmak istiyoruz?" sorusuna yanıt verirken aynı zamanda stratejik amaçların da gerçekçiliğini test etme imkânı sunar. Hedeflerin oluşturulma sürecinde, öncelikle misyon ve stratejik amaçlar gözden geçirilir. Ardından hedeflenen sonuçlar, zaman çerçevesi ve performans göstergeleri belirlenir. İyi hazırlanmış hedefler, örgütün potansiyeline göre tasarlanmış, bütçe süresi ile uyumlu, gerçekleştirilebilir, ölçülebilir ve süreli olmalıdır. Böylelikle hedefler, stratejik planın uygulanabilirliğini artırırken, kaynakların verimli kullanımını ve performans değerlendirmesini kolaylaştırır (Demir & Yılmaz, 2010)

2.3.1.3.7. Performans Göstergeleri

Stratejik planlamada kullanılan performans göstergeleri, hedeflerin gerçekleşme düzeyini ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan nicel ve nitel ölçütlerdir. Bu göstergeler beş ana kategoride ele alınır: girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri. Öncelikle, girdi göstergeleri, bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için tahsis edilen mali, insan ve fiziksel kaynakları ifade eder. Bunlar arasında personel ve gönüllü sayısı, kullanılan araç sayısı ile bütçe miktarı gibi unsurlar yer almaktadır. Çıktı göstergeleri ise gerçekleştirilen hizmetin somut sonuçlarını ifade eder. Bunlar; bakım onarımı yapılan yurt sayısı, eğitim verilen kişi sayısı gibi. Sonuç göstergelerinde, sunulan hizmetlerin etkileri ölçülür. Yani üretilen faaliyette neyi hedefledik nasıl bir etki oluşturduk sorularına yanıt verir. Buna örnek olarak verilen bir hizmet sonucu istihdam oranındaki artış verebilir. Kalite göstergeleri ise hizmet alan kişilerin memnuniyet düzeyini ifade ederken verimlilik göstergeleri, kaynak kullanımının etkinliğini yani çıktı ile girdi arasındaki ilişkiyi açıklar (TGSP, 2020). Performans göstergelerinin doğru belirlenmesi, stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Performans göstergeleri, kaynak kullanımının etkinliği, gerçekleştirilen faaliyetlerin verimliliği, hizmet ve projelerin etkililiğini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla tasarlanmaktadır. Performans esaslı yönetim anlayışının temel unsurlarından biri olan bu göstergeler, örgütlerin hesap verebilirliğini artırmakta ve stratejik karar alma süreçlerine nesnel veri desteği sağlamaktadır. Bununla birlikte etkili bir performans ölçüm sistemi için göstergelerin kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin sürdürülebilirliği ve etkin faaliyetleri için performans göstergelerinin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve stratejik planın dinamik yapısına uyum sağlayacak biçimde güncellenmesi büyük önem taşımaktadır (Aktan, 2006).

2.3.1.3.8. Faaliyetler ve Projeler

Faaliyetler ve projeler, stratejik planın uygulama aşamasında hedeflere ulaşmak için tasarlanan somut adımları ve operasyonel süreçleri ifade eder. Bu süreç, kurumun misyonu ve stratejik amaçları doğrultusunda belirlenen eylem planlarının temelini oluşturur. Faaliyet ve projelerin tasarlanması sürecinde, stratejik öncelikler doğru bir şekilde belirlenmeli ve geçmiş faaliyet deneyimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca her bir hedef için sorumlu birimler belirlenmeli, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalıdır. Bununla birlikte, geleceğe yönelik hazırlanan faaliyet planlarında değişen çevresel koşullar dikkate alınarak tüm varsayımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Varsayımlar doğrultusunda hazırlanan bu esnek yapı stratejik planlamanın revizyonunda ve uygulanmasında uyum kabiliyeti sağlayarak planın sürdürülebilirliğini artıracaktır (Kılıç & Erkan, 2006). Faaliyet ve projeler stratejik hedeflerin hayata geçirilmesinde operasyonel bir köprü işlevi görür. Detaylandırılarak tasarlanan faaliyet planları, kurumun kaynak kullanımını optimize ederken, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanmasına da fayda sağlar. Stratejik planın hayata geçirilmesinde kritik önemde olan bu süreç, stratejik planın etkinliğini artırır buna bağlı olarak örgütün uzun vadeli başarısını da sürdürülebilir kılar.

2.3.1.4. Maliyetlendirme

Stratejik planlamada maliyetlendirme, örgütlerin belirlediği politika, amaç ve hedeflere ilişkin faaliyetlerin finansal boyutunu ortaya koyarak karar alma süreçlerine destek sağlamayı amaçlar (Akıl, 2015). Bu süreç, örgütlerin bütçelerini etkili bir biçimde yönetmeleri açısından oldukça önemlidir. Örgütlerin bütçe hazırlıklarını, stratejik planlarıyla uyumlu şekilde gerçekleştirmeleri, hizmet ve faaliyetlerin beklenen düzeyde ve kalitede sunulmasını katkıda bulunur. Bu doğrultuda, bütçenin stratejik planın amaç ve hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Stratejik plan çerçevesinde belirlenen hedeflere yönelik gerçekleştirilecek faaliyetlerin yaklaşık maliyetleri hesaplanır. Bu maliyetlerin ayrıntılı dökümü, performans programları aracılığıyla yıllık olarak yapılır. Tahmini maliyetlerin mevcut kaynakları aşması durumunda, hedeflerin

maliyetinde, zamanlamasında ve kapsamında çeşitli revizyonlar yapılabilir ve hatta gerekirse bazı hedeflerden önceliklendirme yoluyla vazgeçilebilir (Çakar, 2019).

2.3.1.5. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlamada izleme ve değerlendirme, kurumsal performans yönetiminin önemli bir basamağını oluşturmaktadır. İzleme, stratejik plan kapsamındaki hedeflerin sistematik biçimde gözlemlenmesi ve periyodik olarak raporlanması sürecidir. Bu süreç bir yandan kurum içi ve kurum dışı paydaşlara şeffaflık sağlarken diğer yandan stratejik planda hedeflenen faaliyetlerle gerçekleşen hedefler arasındaki uyumu denetler (Gözübenli, Harmancı & Şahin, 2015). Başka bir ifadeye göre izleme, örgütlerin, hazırladıkları stratejik plandaki hedeflere ulaşma durumlarını takip ettiği bir mekanizmadır. İzlemenin temel amacı, stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda kaydedilen ilerlemeyi düzenli aralıklarla raporlamak ve bu bilgileri ilgili paydaşlarla paylaşmaktır. Düzenli yapılan bu izleme süreci örgütlere beklenmedik durumlarda hızlı müdahale imkânı sunar ve örgütsel verimliliğin artırılmasına katkıda bulunur (Demir & Yılmaz, 2010). Değerlendirme sürecinde ise izleme sürecinde elde edilen veriler incelenir. Bu süreçte gerçekleşen sonuçların öngörülen hedeflerle uyumu analiz edilir, kaynak kullanımının etkinliği ölçülür ve stratejik kararların revizyon ihtiyacı belirlenir (Gözübenli et al., 2015). Etkili bir izleme ve değerlendirme, performans göstergelerinin tutarlılığı, veri toplama süreçlerinin güvenilirliği ve analiz yöntemlerinin sistematikliğine bağlıdır. Bu unsurların doğru bir şekilde yapılması stratejik yönetim döngüsünün sağlıklı işlemlerini sağlar.

2.4. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA PERFORMANS

2.4.1 Örgütsel Performans

Örgütlerde performans kavramı, küreselleşen dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak çeşitli boyutları ve kriterleriyle geçmişten günümüze sürekli gelişerek çok yönlü bir anlam kazanmıştır. 1950'li yıllarda örgütleri kapalı bir sistem içerisinde değerlendiren bu kavram, örgütün iç yapısına, çalışanlarına ve organizasyonel düzenini dikkate alarak amaçlarına ne ölçüde ulaştığına odaklanmıştır. Ancak zaman içerisinde bu yaklaşımın yetersiz olduğu görülmüş ve özellikle 1960-1970'li yıllarda çevresel faktörlerin de örgütsel performans üzerinde etkili olduğu düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Bu bağlamda performans, yalnızca içsel dinamiklerle değil, örgütün çevresel kaynaklara erişimi ve bu kaynakları kullanabilme becerisiyle de ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşımdan hareketle örgütler, sadece iç işleyişleri ile değil, aynı zamanda dış çevreyle kurdukları etkileşim üzerinden değerlendirilmeye başlanmıştır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda gelindiğinde ise iç ve dış çevrede meydana gelen hızlı değişimler ve kaynakların sınırlılığı belirleyici bir faktör olarak ön plana çıkmış ve örgütlerin performansları bu kez de sınırlı kaynaklarla hedeflerine ulaşma kapasiteleri üzerinden değerlendirilmiştir (Maç, 2022). Bu tarihsel süreçte örgütsel performans kavramını yalnızca ulaşılmak istenen sonuçlar değil, aynı zamanda çevresel etkileşimlerle de ilişkilendirerek sürdürülebilir başarı elde etme becerisi olarak yorumlanmıştır. Karagöz (2016) örgütsel performans kavramını, "bir örgütün stratejisi, içinde bulunduğu sektör içindeki rekabet ortamında, rekabet avantajını elde etmesi ve bunu sürdürülebilir kılması için kullanacağı araçlar ile izleyeceği yolların seçilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı" şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre örgütsel performans, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşma düzeyini, kaynak yönetimindeki etkinliğini, rekabet avantajını ve paydaş beklentilerini karşılama kapasitesini değerlendiren çok boyutlu başarı göstergelerini ifade eder (Seleoğlu & Yiğit, 2021). Yalçın'a göre örgütsel performans, örgütün başarısını, diğer bir ifade ile örgütün hedeflerine ulaşma düzeyini gösteren bir kavramdır. Daft'a göre ise örgütsel performans,

örgütün değerli kaynaklarını etkili ve verimli kullanarak hedeflerine ulaşabilme becerisidir (Daft, 2015, akt. Yalçın, 2021).

Örgütsel performans, tarihsel süreç içerisinde evrilerek çok boyutlu ve karmaşık bir nitelik kazanmıştır. Günümüzde finansal (nicel), finansal olmayan (nitel) ve operasyonel (teknik) boyutları kapsayan bu kavram, kalite, müşteri memnuniyeti, verimlilik, karlılık gibi temel kriterler etrafında şekillenmektedir (Öztürk, 2019). Ancak STK'ların performans değerlendirmesi, kâr odaklı özel işletmelerden farklı olarak sosyal etki ve misyon odaklı finansal olmayan göstergelere dayandırılmaktadır. STK'ların faaliyetleri genellikle kaynak kullanımı ve operasyonel süreçler üzerine yoğunlaştığından dolayı operasyonel performans kriterleri bu kuruluşların hedeflerine ulaşma kapasitelerini somut verilerle değerlendirme imkânı sunar. Başka bir ifadeyle STK'larda performans ölçümü, kaynak kullanımının verimliliği ile örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkililik düzeyi ile bütünleşik şekilde değerlendirir (Köse, Karabacak & Atik, 2015). Özellikle verimlilik, kalite, etkililik, yenilikçilik ve kaynak yönetimi gibi teknik boyutlar, STK'ların sınırlı kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak maksimum sosyal fayda sağlamalarına yardımcı olur. Buna bağlı olarak STK'ların performansı ölçülürken verimlilik ve etkililik önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır (Coşkun, 2006). Bu başlık altında örgütsel performans boyutlarından operasyonel performans boyutu çerçevesinde etkililik ve verimlilik kriterleri ele alınacaktır.

2.4.1.1 Etkililik

Kurumsal performansın göstergelerinden biri olan etkililik, örgütlerin belirlediği stratejik hedeflere ve misyona ulaşma derecesini ölçen performans boyutunu ifade eder (Ayhan & Önder, 2021). STK'lar bağlamında, toplumsal etki yaratma, paydaş beklentilerini karşılama ve sosyal amaçları gerçekleştirme kapasitesini ifade eder. Başka bir tanıma göre, etkililik, bir örgütün belirlediği amaçlara ne ölçüde ulaştığını gösteren temel bir performans ölçütüdür. Örgütsel etkililik ise yalnızca hedeflenen sonuçların gerçekleşmesi değil, aynı zamanda paydaşların beklentilerini karşılama düzeyini ve kaynakların verimli kullanımını da kapsamaktadır. Etkililik genel olarak örgütün faaliyetlerinin ne kadar 'yararlı' ve

'sonuç odaklı' olduğunu ifade eder. Bununla birlikte kavram, örgütün fiziksel çıktılardan ziyade, stratejik hedeflere ulaşma başarısını ve süreçlerin kalitesini de yansıtır (Yükçü ve Atağan, 2009). Etkililik, bir örgütün belirlediği stratejik hedefler ile elde ettiği somut sonuçlar arasındaki uyum derecesini ölçen temel bir performans göstergesidir. Bu kavram, örgütün faaliyetleri sonucunda ulaşılan çıktılardan, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirerek örgütsel başarıyı analiz etmeyi sağlar (Coşkun, 2006). Etkililik, bir örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirme başarısını ölçen ve bu süreçte iç/dış paydaş beklentilerini karşılama düzeyini değerlendiren kapsamlı bir performans göstergesidir. Temel odağı verimlilikle olan kaynak kullanımından ziyade 'hedef-sonuç uyumu' üzerinedir (Öztürk, 2019). Örgütsel düzeyde, çoklu paydaş gruplarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama yeteneğini yansıtarak örgütün stratejik sonuçlara ulaşma kapasitesini bütüncül şekilde değerlendirir.

STK'lar bağlamında etkililik, örgütün stratejik misyonunu ve toplumsal hedeflerini gerçekleştirme derecesini ifade eden temel bir performans göstergesidir. STK'lar için etkililik, yalnızca proje çıktılarının niceliğiyle değil, sosyal etki yaratma, paydaş beklentilerini karşılama ve uzun vadeli toplumsal dönüşüm sağlama kapasitesiyle ölçülür. Bu bağlamda, örgütsel başarı, faaliyetlerin planlanan sonuçlara ulaşma düzeyi, paydaş memnuniyeti ve misyonla uyumlu sürdürülebilir etkiyle değerlendirilir. Sonuç olarak, STK'larda etkililik, toplumsal değişim yaratmadaki niteliksel başarının ve örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin bütüncül bir göstergesidir.

2.4.1.2 Verimlilik

Kurumsal performansın en temel göstergelerinden biri olan verimlilik, kaynakların akıllıca kullanımıyla stratejik hedeflere ulaşmanın bir yöntemi olarak ele alınmaktadır. Verimlilik, örgütlerin faaliyetlerini en az kaynak kullanarak en yüksek çıktıyla gerçekleştirme becerisini ifade eder (Ayhan & Önder, 2021). STK'lar için bağışların ve gönüllü katkıların operasyonel süreçlerde optimize edilmesi, proje maliyetlerinin kontrolü ve kaynak israfının önlenmesi gibi unsurları kapsar. Verimlilik, bir örgütün insan kaynakları, finansal varlıklar ve

fiziksel altyapı gibi tüm girdileri stratejik hedefler doğrultusunda optimize ederek maksimum çıktı elde etme kapasitesidir (Qasım, 2023). Başka bir tanıma göre verimlilik, örgütlerin operasyonel süreçlerinde kaynak israfını minimize ederek kaynak-hizmet dengesini kurma yeteneğidir (Karagöz, 2016). Verimlilik, bir örgütün kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak maksimum değer yaratma kapasitesidir. Her ne kadar kaynak-hizmet dengesine dayansa da sürdürülebilirlik, insan odaklılık ve kalite standartları da verimliliğin kritik bileşenleri haline gelmiştir. Bu bağlamda verimlilik, kaynak israfını minimize ederken aynı anda kaliteli çıktılar üretmeyi ve paydaş memnuniyetini sağlamayı hedefler (Yükçü ve Atağan, 2009). Verimlilik, bir örgütün hizmet üretimi süreçlerinde kullandığı kaynaklar (insan kaynağı, sermaye, bağışlar vb.) ile elde ettiği toplumsal çıktılar arasındaki optimal dengeyi ifade eden temel bir performans göstergesidir. Bu kavram, kaynakların etkin kullanımıyla maksimum hizmet üretimi seviyesine ulaşmayı veya belirli bir toplumsal çıktı düzeyini minimum kaynakla gerçekleştirmeyi hedefler (Öztürk, 2019).

STK'lar için verimlilik, sınırlı kaynakları (bağışlar, gönüllü katkılar, fonlar) stratejik hedefler doğrultusunda optimize ederek maksimum toplumsal etki yaratma kapasitesidir. Geleneksel kaynak/hizmet oranının ötesinde, STK verimliliği; kaynak israfının önlenmesi, operasyonel süreçlerin etkinliği ve kaliteli hizmet üretimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda verimlilik, salt niceliksel ölçütlerle sınırlı kalmayıp, sürdürülebilirlik ve paydaş memnuniyetini de kapsayan çok boyutlu bir performans göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.2 Yönetişim

Yönetişim kavramı, 1970'lerin sonlarında neo-liberal iktisadi görüşün şahlandığı dönemde ortaya çıkmıştır. Levent (2016), yönetim kavramını bir yandan liberalizmin yeni sömürü aracı olarak nitelendirilirken diğer yandan sivil ve demokratik bir anlayış getirdiğini ifade ederek zıtlıkların birlikteliği olarak tanımlamıştır. Kavram, farklı yorumların getirilmesi bakımından net bir tanıma sahip değildir. Yönetişim, Dünya Bankası'nın geliştirmekte olan ülkelere aşlamaya çalıştığı, devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının bir araya gelerek iş

birliği yapmaları şeklinde yorumlanmaktadır (Derici, 2020). Ataay (2006), yönetim kavramı ile neo-liberal görüş arasında organik bağı olduğunu ifade ederek bu bağı düzenleyici devlet modeli ile tanımaktadır. Dünya Bankası ve IMF'nin gelişmekte olan ülkelere önerdiği bu model devletin piyasaya, ekonomiye müdahalesini sınırlandırmakta (Ataay, 2006), yönetim ile devletin piyasaların düzenlenmesinde aktif rol almasını ifade etmektedir. Levent (2016) ise, yönetimi Dünya Bankası tarafından bahsedilen devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları üçlü kombinasyonu bir arada tutan tutkal olarak nitelendirmiştir. Ona göre, küreselleşmenin de etkisiyle geleneksel yöntemlerle aşılamayan yönetim krizini çözmek için kullanılan yönetim kavramı, mevcut kamu yönetimindeki değişimi ve dönüşümü ifade ederken sivil toplum kuruluşlarının yönetim süreçlerine dahil edilmesi ile yeni bir yönetim anlayışını göstermek üzere kullanılmıştır (Levent, 2016). Sivil toplum kuruluşları, devlet ve özel sektör ile iş birliği yaparak kalkınma sürecine dahil olmasıyla birlikte aslında üçüncü sektör olarak nitelendirilmiş ve yönetişimin önemli bir parçası haline gelmiştir. Tekeli, yönetim kavramını şu şekilde tanımlamaktadır;

Yönetişim, toplumu yönlendirmekte sorumluluk dengesinin devletten topluma doğru kaymasına işaret ediyor... Yönetişim ile bir yandan yönlendirme gücüne sahip hükümet dışı aktörleri de içeren bir yapılaşma kastedilirken, demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararın ilgililere en yakın yerde üretilmesi (subsidiarity-yerindelik) gibi ilkelere de işaret edilmiş olmaktadır" (Tekeli, 1999, s.235).

Tekeli bu tanım ile yönetişimin temsili demokrasiden ziyade katılımcı demokrasiye vurgu yaptığı görölmektedir. Ayrıca bahsedilen ilkelerin yönetişimin etkinliğini arttıran hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, katılımcılık, eşitlik ve adalet, etkinlik ve denetim (Avcı, 2007) şeklinde sıralanabilir. Bu ilkeler bir yandan devlet ve sivil toplum arasında iş bölümü gerektirirken diğeryandan tüm aktörlerin kendi içlerinde yönetişimi sağlamasını gerektirdiğini ifade etmektedir.

Klasik yönetim anlayışından bağımsız olarak devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren yönetim kavramı, çok aktörlü ve birlikte yönetim anlayışına sahiptir (Güçlü, 2013). Bu birliktelik yöneten ve yönetilenin olduğu

hiyerarşik ilişkinin tersine, heterarşik bir ilişkiyi ifade etmektedir. Yani hiyerarşide üstten alta, dikey bir ilişki söz konusuysen heterarşide karşılıklı, yatay bir ilişki söz konusudur. Bu bakımdan toplumu ilgilendiren konularda sorunların tespiti ve çözümünde kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon ve iş birliği, çalışmaların etkili ve etkin olarak yürütülmesi açısından önem teşkil etmektedir. Yönetişim kavramı bu noktada önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birlikte yönetimi esas alan yönetim kavramı, kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, toplumun ortak sorununa, ortak çözüm aramak için önemli bir kavramdır. Yönetişim aktörlerinin bir araya gelmesi ve süreçte tüm aktörlerin aktif katılımı sürecin dinamik ve verimli ilerlemesine katkı sunacaktır.

Yönetişimin üç önemli unsurundan biri olan sivil toplum örgütleri, yönetim ilkelerinden, katılımcılığın, hesap verebilirliğin, açıklık ve şeffaflığın hayata geçirilmesi ve yönetişimin nitelik itibarıyla sahip olduğu yöneten-yönetilen iletişimini gerçekleştirebilmesi anlamında en önemli ve ciddi katkıyı sağlayabilecek bir unsurdur (Batu, 2015:182). Toplumsal sorunların yönetici kademelerine iletilmesinde aktif rol alan sivil toplum kuruluşları, yönetişimin diğer aktörleri ile kuvvetli bir iletişimi söz konusudur. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşlarının gönüllü, üye, hedef gruplarının karar alma süreçlerine katılımı teşvik etmesi oldukça önemlidir. Siyasal katılım üzerindeki en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen sivil toplum kuruluşları, toplumu oluşturan bireylerin, siyasi iradelerini örgütlü bir şekilde siyasi otoriteye aktarılması noktasında önemli aktörler olarak kabul edilmekte ve gerek siyasi otoritenin karar alma sürecinde baskı grubu olarak, gerekse siyasi otoritenin halkı ilgilendiren, yapısal değişim ve yenilik süreçlerinde siyasi otorite ile halk arasında iletişimin sağlanmasına yönelik katkı sağlayan aktör olarak siyasal katılım süreçlerinde katkısı söz konusudur (Horuz, 2018). Bir bakıma sivil toplum kuruluşları, toplumun taleplerini yönetim kademelerine iletilmesi üzerine bir köprü görevi görmektedirler (Çukurçayır, 2012). Horuz (2018), kurulan bu köprü çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının yönetim aktörleri ile ilişkilerini bilgilendirme, istişare ve ortaklık şeklinde ifade etmektedir. Sivil toplum kuruluşu yöneticileri toplumun sorunlarını üst mercilere iletirken tek taraflı bilgilendirme usulünü kullanmaktadır. Bu tek taraflı

bilgilendirmenin amacı temsil ettikleri grupların istek, talep ve şikayetlerini yönetim aktörlerine iletmek şeklindedir. Bir diğer adım olan istişarede, çift yönlü bir iletişim söz konusu olup sivil toplum kuruluşları halkın isteklerini muhataplarına iletirken yönetsel kademelerin de uygulamayı düşündükleri değişime karşı sivil toplumun nabzını ölçmek için sivil toplum kuruluşları ile karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadır. Son olarak ortaklıkta ise, sivil toplum kuruluşları ile yönetim aktörlerinden en az biri ile ortak hareket etmesi anlamına gelmektedir. Ortaklık süreci etkin kullanıldığı takdirde karşılıklı fayda sağlamaktadır (Horuz, 2018).

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın bilimsel temelleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Çalışmada benimsenen araştırma yaklaşımı ve deseninin yanı sıra, katılımcıların belirlenme süreci, veri toplama ve analiz yöntemleri sistematik biçimde sunulmaktadır. Ayrıca, araştırmanın güvenilirlik ve geçerlik ölçütlerini karşılamaya yönelik alınan önlemler ile etik ilkelere ilişkin süreçler de bu bölümde ele alınmaktadır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Nitel araştırma, katılımcıların içsel deneyimlerine ulaşmayı, kültür içinde anlamların nasıl oluştuğunu keşfetmeyi ve değişkenleri test etmekten ziyade ortaya çıkarmayı amaçlar (Corbin & Strauss, 2012). Nitel araştırma veriye dayalı olan nicel araştırmanın aksine, insanların olaylara nasıl anlam yüklediklerini açıklamaya çalışır (Dey, 1993). Yıldırım & Şimşek (2016) nitel araştırma yöntemini gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle veri toplayarak bireylerin bakış açılarını, algılarını ve deneyimlerini doğal ortamlarında bütüncül ve gerçekçi biçimde ortaya koymayı amaçlayan bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım, insan davranışının karmaşık ve çok boyutlu yapısı nedeniyle yalnızca bulunduğu bağlam içinde doğru biçimde anlaşılabilceğini öne sürer. Bu bağlamda nitel araştırma, insan davranışını anlamada en uygun ve işlevsel yöntem olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Nitel araştırma, esnek yapısı sayesinde araştırmanın tasarım ve uygulama süreçlerinde yeni yöntemlerin geliştirilmesine ve desenin gerektiğinde değiştirilmesine imkân tanır. Keşfedici niteliğiyle, az çalışılmış konuların aydınlatılmasına katkı sağlar. Ayrıca sosyal olguların sürekli değişen ve bağlama bağlı doğası, bu esnek yaklaşımı gerekli kılar (Karataş, 2015).

Nitel araştırmacılar, nicel yöntemlerin katı ve yapılandırılmış doğasına karşılık, esnek, dinamik ve gelişen yapısına ilgi duyarlar. İnsanlarla mesafeli bir ilişki kurmaktan çok, insani düzeyde bağ kurma fırsatını önemserler. Ayrıca, nitel araştırmacılar sözcüklerle çalışır, karmaşık ilişkileri anlamlandırır ve düzensiz

görünen olguları düzenli hale getirirler. Bu nedenle, nitel araştırma; araştırmacının duygusal ve kişisel yönlerini de araştırma sürecine kattığı, entelektüel derinliği yüksek ve kişisel bir sorgulama alanı olarak değerlendirilmektedir (Corbin & Strauss, 2012). Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri, bilgiye ulaşırken kullanılan yöntemdir. Bu yaklaşımda bilgiye tümevarım yoluyla erişilmeye çalışılır. Nitel veri, gözlem ve görüşme gibi tekniklerle doğal ortamda elde edilen, bireylerin algı ve düşüncelerini yansıtan bilgileri ifade eder (Leech & Onwuegbuzie, 2007, akt. Özdemir, 2010). Nitel veri toplama yöntemleri iki gruba ayrılır: temel yöntemler (katılımcı/doğal gözlem, belge incelemesi, derinlemesine görüşme) ve destekleyici yöntemler (yaşam öyküleri, özgeçmişler, tarihsel araştırmalar, dili çözümlemeleri, anketler ve psikolojik testlerdir (Özdemir, 2010).

Nitel veri analizi araştırmacının topladığı verilerin düzenleyip analiz birimlerine ayırdığı ve sentezlediği, daha sonra bunlardan önemli değişkenleri belirleyerek hangi bilgilerin raporda kullanılacağına karar vermesidir (Bogdan & Biklen, 1992). Miles ve Huberman'a (1994) göre nitel veri analizi, verilerin düzenlenmesi ve anlamlandırılması sürecinde üç temel aşamadan oluşur: verilerin azaltılması, verilerin sunulması ve sonuçların çıkarılması ve doğrulanması. İlk aşamada araştırmacı, geniş hacimli nitel verileri özetler, kodlar ve belirli kategoriler altında düzenler. İkinci aşamada, bu veriler tablolar, matrisler, grafikler veya kavramsal şemalar aracılığıyla görselleştirilerek araştırmacının ilişkileri, örüntüleri ve temaları daha net görmesi sağlanır. Son aşamada ise, ortaya çıkan temalar ve örüntülerden yola çıkarak kavramsal açıklamalara ulaşılır, sonuçların geçerliği test edilir ve genellenebilir yorumlar geliştirilir. Bu model, nitel araştırmalarda tümevarıma dayalı, sistematik fakat esnek bir analiz süreci sunarak araştırmacıya hem verilerden soyut kavramlara ulaşma hem de bulguların güvenilirliğini sağlama imkânı tanımaktadır (Baltacı, 2017). Nitel veri analizine ilişkin alan yazında farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlar mevcuttur. Sosyal ve beşerî bilimlerde en çok kullanılan nitel analiz yaklaşımları arasında fenomenolojik analiz, içerik analizi, betimsel analiz, yerleşik kuram ve sabit karşılaştırma analizi, söylem analizi ve etnometodoloji yer almaktadır.

Bu araştırmada, insan davranışlarını, algılarını ve deneyimlerini kendi doğal bağlamı içerisinde bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya koymayı amaçlayan nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Veri toplama sürecinde, nitel araştırmalarda en yaygın kullanılan temel yöntemlerden görüşme (mülakat) tercih edilmiştir. Elde edilen verilerin özömlenmesinde ise nitel veri analiz yöntemlerinden tematik analiz uygulanmıştır. Tematik analiz, nitel araştırmalarda veri setlerindeki tekrarlayan anlam kalıplarını veya temaları belirleme sürecidir. Bu yöntem, nitel araştırmaya yeni başlayanlar için önerilen bir analiz yaklaşımıdır ve verilerin yorumlanarak anlamlandırılmasını sağlar. Tematik analiz, yalnızca verilerin özetlenmesinden ibaret olmayıp, araştırmacının analitik yorumlarını yansıtan, veri içeriğini daha geniş bir bağlamda anlamlandırmayı amaçlayan bir yöntemdir (arıkcı vd., 2024). Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen tematik analiz süreci altı aşamadan oluşmaktadır: veri toplama, başlangıç kodlarının oluşturulması, temaların aranması, temaların gözden geçirilmesi, temaların tanımlanması ve isimlendirilmesi ile raporlaştırma. Bu aşamalar, tematik analizin güvenilir ve sistematik bir şekilde yürütölmesini sağlar (arıkcı vd., 2024). Bu doğrultuda, çalışma süresince nitel araştırma yöntemi, temel veri toplama teknikleri ve tematik analiz bir arada kullanılarak araştırmanın amacına uygun sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada, örneklem seçimi için amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda sıkça başvurulan ve sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yaklaşım, araştırma konusu ile ilgili derin bilgiye sahip bireylerin veya grupların belirlenmesini ve araştırmaya dahil edilmesini içerir (Yağar & Dökme, 2018). Amaçlı örneklemede, hangi katılımcıların araştırma hedefleri açısından en uygun olduğu, araştırmacının uzmanlığı ve konuya dair bilgisi doğrultusunda belirlenir. Bu yöntemin temel hedefi, araştırma sorularını yanıtlamada en faydalı olacak özelliklere sahip gruplara odaklanmaktır (Kılbaş & Cevahir, 2023).

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları oluşturmaktadır. Ancak çalışma, zaman, erişim ve kaynak sınırlılıkları göz önünde bulundurularak İstanbul ilinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile sınırlandırılmıştır. Örneklem kapsamında en az bir dönem stratejik planlama deneyimine sahip olan sivil toplum kuruluşları örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kriterlerin tercih edilmesinin temel nedeni, stratejik planlama sürecine doğrudan katılmış ve bu süreç hakkında deneyim sahibi aktörlerden veri elde edilmesinin araştırma amacına en uygun yöntem olmasıdır. Ayrıca çeşitliliği sağlamak amacıyla, araştırmaya katılan kuruluşların farklı faaliyet alanlarından seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu örneklem tercihinin temel gerekçesi, farklı alanlarda faaliyet gösteren ve stratejik planlama deneyimi bulunan kuruluşlardan elde edilecek verilerin, araştırma sorularına en uygun biçimde yanıt sağlayacak olmasıdır. Böylelikle, stratejik planlama sürecine ilişkin elde edilen bulguların hem çeşitliliği hem de derinliği artırılmıştır.

Araştırma kapsamında, TEMA Vakfı, AİD Doctors, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Hayata Destek Vakfı, İHH İnsani Yardım Vakfı, LÖSEV (Lösemili Çocuklar Vakfı), Türkiye Diyanet Vakfı, TOG (Toplum Gönüllüleri Vakfı), KAÇUV (Kanserli Çocuklara Umut Vakfı), Ahbap, Türkiye Hayvanları Koruma Derneği gibi 20’den fazla dernek veya vakfa tez çalışması kapsamında mülakat görüşmesi talep edilmiştir. Bu derneklerden olumlu dönüş yapan 12 STK ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu STK’lar şunlardır: Türkiye Yeşilay Cemiyeti (Yeşilay), Türk Kızılay Derneği (Kızılay), Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı (T3 Vakfı), Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD), Kadın ve Demokrasi Vakfı (KADEM), İlke İlim Kültür Eğitim Vakfı (İLKE Vakfı), Hayrat İnsani Yardım Derneği, Türkiye Gençlik Vakfı (TÜGVA), WEFA Uluslararası İnsani Yardım Organizasyonu (WEFA International), Yetim Vakfı ve İnsan ve Medeniyet Hareketi (İMİH).

Tablo 5: En az bir dönem stratejik plan hazırladığı tespit edilen STK'lar

Kuruluş Adı	Türü	Faaliyet Alanı	Plan Dönemi	Planın Yayın Durumu
AİD Doctors	Dernek	Sağlık / İnsani Yardım	-	İç kullanımda
Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği	Dernek	Eğitim	2025-2027	Sitede yayınlanmış
Hayata Destek Vakfı	Vakıf	İnsani Yardım / Kalkınma	-	İç kullanımda
Hayrat Yardım Derneği	Dernek	İnsani Yardım / Sosyal Kalkınma	2024-2028	İç kullanımda
İHH İnsani Yardım Vakfı	Vakıf	İnsani Yardım	-	İç kullanımda
İlim ve Medeniyet Hareketi	Dernek	Gençlik / Akademik Çalışmalar	2021-2026	İç kullanımda
İLKE Vakfı	Vakıf	Araştırma / Politika Geliştirme	2024-2026	İç kullanımda
KAÇUV	Vakıf	Sağlık / Çocuk Destek	2018-2020	Sitede yayınlanmış
KADEM	Vakıf	Kadın / Hak Savunuculuğu	2024-2027	Sitede yayınlanmış
Türk Kızılay	Dernek	Sağlık / İnsani Yardım	2021-2030	Sitede yayınlanmış
LÖSEV	Vakıf	Sağlık / Eğitim	-	İç kullanımda
MÜSİAD	Dernek	Ekonomi / İş Dünyası	2023-2025	İç kullanımda
T3 Vakfı	Vakıf	Eğitim / Teknoloji	2023-2025	İç kullanımda
TEMA Vakfı	Vakıf	Çevre / Eğitim	-	İç kullanımda
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı	Vakıf	Eğitim / Çocuk	2025-2027	Sitede yayınlanmış
Türkiye Gençlik Vakfı	Vakıf	Eğitim/ Gençlik	2022-2026	İç kullanımda
WEFA Uluslararası İnsani Yardım Organizasyonu	Dernek	İnsani Yardım / Kalkınma	2025	İç kullanımda
Yeryüzü Doktorları	Dernek	Sağlık / İnsani Yardım	-	İç kullanımda
Yeşilay	Dernek	Bağımlılıkla Mücadele	2023-2025	Sitede yayınlanmış

Yetim Vakfı	Vakıf	Çocuk / Yetim Destek	2025	İç kullanımda
-------------	-------	----------------------	------	---------------

Mülakat gerçekleştirilen STK temsilcileri ile yüz yüze ve çevrimiçi yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, kuruluşlarının yönetim ve karar alma süreçlerinde aktif görev alan kişilerden seçilerek örnekleme dâhil edilmiştir. Bu kapsamda mülakata katılan STK katılımcılarının bilgileri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcı Bilgileri

Katılımcı Kodu	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Çalışma Pozisyonu	Çalışma Süresi
STK1	26–35	Erkek	Yüksek Lisans	Uluslararası İlişkiler Koordinatörü	4–6 yıl
STK2	36–45	Erkek	Lisans	Dış İlişkilerden Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı	4–6 yıl
STK3	46–55	Erkek	Lisans	Genel Başkan Yardımcısı	10 yıl ve üzeri
STK4	26–35	Erkek	Yüksek Lisans	Başkan Yardımcısı	4–6 yıl
STK5	26–35	Kadın	Lisans	Strateji Yönetimi Müdürü	7–10 yıl
STK6	26–35	Erkek	Lisans	Genel Sekreter	1–3 yıl
STK7	46–55	Erkek	Yüksek Lisans	Vakıf Başkanı	4–6 yıl
STK8	26–35	Kadın	Yüksek Lisans	Plan, Proje Müdürü	7–10 yıl
STK9	26–35	Kadın	Lisans	Kalite ve Strateji Planlama Kıdemli Uzmanı	7–10 yıl
STK10	46–55	Kadın	Doktora	Proje, Program ve Yönetim Sistemleri Müdürü	4–6 yıl
STK11	36–45	Erkek	Lisans	Koordinatörlük Hizmetleri Müdürü	7–10 yıl
STK12	26–35	Kadın	Doktora	Yönetim Kurulu Başkanı	7–10 yıl

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Mülakatlar, katılımcıların kişisel deneyimlerini, düşüncelerini, duygularını ve algılarını derinlemesine anlamaya olanak sağlar ve sürece etkin katılımı teşvik eder. Bu teknik, araştırmacının kişilerarası iletişim becerilerini kullanmasını ve katılımcılara kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir esneklik sunmasını gerektirir (Dömbekci & Erişen, 2022). Mülakatlar arasında yarı yapılandırılmış mülakatlar, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatların orta noktasında yer alır. Bu yöntemde görüşmeci, genel hatlarıyla bir yol haritasına sahip olmakla birlikte, katılımcıların özelliklerine göre sorularda değişiklik yapabilir, yeni

sorular ekleyebilir veya bazı soruları çıkarabilir. Önceden tasarlanmış bir görüşme formu bulunmakla birlikte, görüşme sırasında verinin derinlemesine incelenebilmesi ve eksik noktaların tamamlanabilmesi için ek sorular sorulabilir. Bu yaklaşım, araştırmanın amacına uygun şekilde kapsamlı ve detaylı bilgi elde edilmesini sağlamaktadır (Sevgi, 2024).

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı yarı yapılandırılmış mülakat formudur. Söz konusu mülakat formu, öncelikle stratejik planlama ve yönetim literatürüne dayalı olarak hazırlanmış, ardından uzman görüşleri doğrultusunda revize edilmiştir. Formun uygulanabilirliğini ve anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla küçük ölçekli bir pilot uygulama yapılmış ve elde edilen geri bildirimler doğrultusunda son hâli verilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi, araştırma konusunun katılımcıların deneyim ve algılarına dayalı olarak derinlemesine incelenmesine imkân tanıdığı için tercih edilmiştir. Özellikle yönetim, karar alma süreçleri, paydaş katılımı, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi soyut ve çok boyutlu konuların incelenmesinde nicel veriler çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Mülakat yöntemi, araştırmacıya belirli bir soru çerçevesi sunarken, katılımcılara da kendi görüşlerini özgürce aktarma fırsatı tanımaktadır. Bu esneklik, farklı büyüklükte, farklı alanlarda faaliyet gösteren ve farklı örgütlenme yapısına sahip sivil toplum kuruluşlarının stratejik planlama deneyimlerini yakalamada önemli bir avantaj sunmuştur. Ayrıca esneklik ve doğallık unsurları, bu yöntem aracılığıyla sağlanmış; katılımcıların kişisel deneyimlerini, algılarını ve değerlendirmelerini serbestçe ifade etmeleri mümkün olmuştur. Bu durum, çalışmanın hem geçerliliğini hem de güvenilirliğini artıran bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcı grubunu, Mayıs 2025 – Temmuz 2025 tarihleri arasında görüşmeye dâhil edilen toplam 12 sivil toplum kuruluşu temsilcisi oluşturmaktadır. Görüşmeler, katılımcıların işyerlerinde yüz yüze ve gerekli durumlarda çevrim içi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinde araştırmacı tarafından hazırlanan sorular katılımcılara yöneltilmiş; alınan yanıtlar, katılımcıların açık onayı doğrultusunda hem not kağıdına hem de ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Katılımcıların gönüllü katılımı ve kayıtların etik kurallara uygun şekilde

yürütülmesi adına kişisel bilgilerin ve kurum adlarının gizli tutulacağı önceden belirtilmiştir. Bu kapsamda anonimlik sağlanmış, veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Görüşmelerin süresi 23 ile 58 dakika arasında değişmiş, ortalama görüşme süresi ise 41 dakika olarak belirlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci, araştırma amaç ve soruları doğrultusunda planlanmış ve sistematik bir şekilde yürütülmüştür. İlk olarak stratejik plana sahip olan sivil toplum kuruluşları belirlenerek iletişime geçilmiş ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra kurumun önerdiği ilgili katılımcı ile görüşme talep edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların bulunduğu iş yerlerinde yüz yüze ya da çevrim içi platformlarda gerçekleştirilmiştir.

Her görüşme öncesinde katılımcılar araştırmanın kapsamı hakkında bilgilendirilmiş, çalışmanın ilgili etik kurul onayına sahip olduğu bilgisi verilmiş ve gerçekleştirilecek mülakatın kayıt altına alınacağına yönelik açık onayları alınmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmacı, yönlendirici olmamaya özen göstermiş; katılımcıların deneyimlerini doğal akış içinde aktarmalarına imkân tanımıştır. Elde edilen veriler, hem araştırmacının tuttuğu ayrıntılı notlar hem de ses kayıtları aracılığıyla güvence altına alınmıştır. Ses kayıtları daha sonra bilgisayar ortamına birebir aktarılmış, yazıya dökülmüş ve analiz sürecine dâhil edilmiştir. Ayrıca görüşmeler, katılımcıların sosyal bağlamı dikkate alınarak gerçekleştirilmiş; araştırmacı süreç boyunca gözlemlerini de sistematik biçimde not ederek verilerin yorumlanmasına katkı sağlamıştır.

3.5. Analiz Yöntemi

Strauss ve Corbin (1990) nitel veri analizini “kodlama” süreci olarak görür. Kodlama, verilerin kavramlaştırılmasıyla başlar. Araştırmacı gözlem ya da metinlerden hareketle “bu nedir, neyi ifade eder?” gibi sorular sorar. Benzer olgular aynı kavram altında toplanır. Elde edilen kavramlar arasında ilişkiler kurularak kategoriler oluşturulur. Kategoriler kavramlardan daha soyut düzeyde

olup, kendi alt boyutlarıyla tanımlanır. Tematik analiz, öğrenme ve öğretim perspektifinde bir metodoloji yerine bir yöntem olarak öne çıkar ve araştırmacılara diğer nitel analiz türlerini yürütmede temel beceriler kazandırır (Braun & Clarke, 2006). Analizin amacı, verilerdeki temaları tanımlayarak araştırmaya uygun şekilde yorumlamak ve anlamlı sonuçlar üretmektir. Bu bağlamda, tematik analiz, katılımcıların deneyimlerini, anlamlarını ve gerçekliklerini inceleyen özcü veya realist bir yaklaşım olabileceği gibi, olayların, deneyimlerin ve anlamların etkilerini araştıran yapısalcı veya eleştirel gerçekçilik gibi bağlamsalcı yaklaşımlarla da kullanılabilir (Clarke & Braun, 2013).

Bu araştırmada elde edilen veriler, MAXQDA24 nitel veri analiz programı kullanılarak tematik analiz yöntemi ile tümevarımsal bir yaklaşımla çözümlenmiştir. Tematik analiz tekniği, sivil toplum kuruluşlarının stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetişime yansımalarını görünür kılmak, elde edilen deneyimleri temalar etrafında toplamak ve bulguları genellenebilir sonuçlara dönüştürmek amacıyla tercih edilmiştir. Programın tercih edilme nedeni de mülakat verilerinin sistematik, şeffaf, karşılaştırılabilir ve görselleştirilebilir biçimde analiz edilmesine imkân tanınmasıdır. Böylece, tematik analizin bilimsel niteliği güçlendirilmiş, analiz süreci ise daha bütüncül ve güvenilir hale getirilmiştir.

Verilerin analizinde açık kodlama tekniği uygulanmıştır. Kodlama işlemleri araştırmacı tarafından yürütülmüş olup, süreçte aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

1. Mülakatların yazıya dökülmesi (transkripsiyon)
2. Kodlama
3. Kodlardan kategorilerin oluşturulması
4. Kategorilerin temalara dönüştürülmesi

Açık kodlama sonucunda elde edilen kodlar, içerik benzerlikleri ve kavramsal yakınlıkları dikkate alınarak kategorilere dönüştürülmüştür. Bu aşamada çok sayıda kod arasındaki ortak noktalar belirlenmiş, benzer anlam taşıyan ifadeler üst düzey kavramlar altında toplanmıştır. Böylelikle veriler sistematik bir yapıya kavuşturulmuş ve bütüncül bir analiz zemini oluşturulmuştur.

Bu sürecin sonucunda beş ana tema ortaya çıkarılmıştır:

1. Stratejik Planlama Süreci
2. Kurum İçi Yönetişim
3. Stratejik Planlamanın Yönetişime Etkisi
4. Karşılaşılan Zorluklar
5. Beklentiler ve Öneriler

Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla kodlama sürecinde araştırmacı öznelliğini sınırlamak için bulgular doğrudan alıntılarla desteklenerek verilerin özgün bağlamı korunmuştur. Ayrıca, aynı veriler üzerinde tekrar eden kodlama işlemlerinde tutarlı sonuçlar elde edilmesine özen gösterilmiştir.

MAXQDA24 yazılımının sistematik kullanımı, kodların düzenli şekilde atanmasına ve analiz sürecinin rastlantısallıktan uzak biçimde yürütülmesine katkı sağlamıştır. Kodlama ve temalaştırma süreci adım adım belgelenmiş, hangi kodların hangi verilere dayandığı ve kodlardan temalara nasıl ulaşıldığı açık biçimde ortaya konmuştur. Böylece araştırmanın bulgularının güvenilirliği ve tekrarlanabilirliği desteklenmiştir.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlilik, araştırmanın bilimsel niteliğini güçlendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlar arasında nesnellik, güvenilirlik, geçerlilik ve uygulanabilirlik sayılabilir. Nesnellik/Doğrulanabilirlik, araştırmacının önyargılardan bağımsız hareket etmesini ve araştırma sürecinde şeffaflığı sağlamasını gerektirir. Bu kapsamda yöntem ve prosedürlerin ayrıntılı biçimde açıklanması, denetim izi bırakılması, araştırmacının öz farkındalığını ortaya koyması ve alternatif açıklamaların değerlendirilmesi önem taşır (Guba & Lincoln, 1981). Güvenilirlik, araştırma sürecinin zaman ve araştırmacılar arasında tutarlılık göstermesiyle ilgilidir. Veri toplama ve analiz aşamalarında kalite kontrolünün sağlanması, kodlayıcılar arası uyumun incelenmesi, araştırmacının rolünün açıkça tanımlanması ve veri kaynakları arasındaki paralelliğin gösterilmesi bu ölçütün temel unsurlarıdır

(Goetz & LeCompte, 1984). İç geçerlilik, araştırma bulgularının gerçeklik değerine işaret eder. Bulguların mantıklı, inandırıcı ve bağlama uygun olması; üçgenleme ile desteklenmesi, olumsuz verilerin dikkate alınması ve sonuçların katılımcılar tarafından doğrulanması bu boyutu güçlendiren unsurlardır (Miles & Huberman, 1994). Dış geçerlilik ise elde edilen bulguların farklı bağlamlarda kullanılabilirliğini sorgular. Yoğun betimleme yapılması, örneklemin çeşitliliğinin sağlanması, genelleştirilebilirlik sınırlılıklarının tartışılması ve analitik genelleme olanaklarının ortaya konması bu ölçüt çerçevesinde önem taşır (Miles & Huberman, 1994). Geçerliliği güçlendirmek için farklı veri toplama kaynaklarına başvurmak, konu uzmanlarının görüşlerinden yararlanmak, oluşturulan temaların homojen, ayırt edici ve amaca uygun olmasına özen göstermek de önerilmektedir. Sürecin eleştirel bir bakışla sürekli değerlendirilmesi ve denetlenmesi de araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini pekiştiren önemli adımlardır (Saban vd., 2017). Uygulanabilirlik/Kullanılabilirlik, nitel araştırmaların yalnızca teorik bilgi üretme aracı olmadığını, aynı zamanda toplumsal fayda ve pratik sonuçlar üretmesi gerektiğini vurgular. Bu ölçüt, araştırma bulgularının politika yapımcılar, uygulayıcılar ve katılımcılar için anlamlı ve kullanılabilir olmasını öne çıkarır. Bulgular, okuyucuya yalnızca bilgi aktarmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki eylemler için yol gösterici hipotezler üretir (Miles & Huberman, 1994).

Araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak amacıyla araştırmacı, izlediği yöntem ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur. Geçerliliği artırmak için veri toplama sürecinden önce, görüşme sorularının doğru anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla çalışmaya katılmayan üç sivil toplum kuruluşu çalışanı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, veri toplama süresinin yeterliliğini ve veri toplama aracının uygunluğunu değerlendirmeye yönelik yapılmıştır. Veri toplama sürecinde tüm mülakatlar ses kaydı cihazı ile kaydedilmiş ve elde edilen veriler yazılı kayıt altına alınmıştır. Ses kayıtları bilgisayar ortamına birebir aktarılmış ve MAXQDA24 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacının öznel tutumunu sınırlandırarak verilerin objektif bir şekilde analiz edilmesini sağlamıştır. Analiz sürecinde araştırmanın bulgularının güvenilirliğini

artırmak amacıyla, görüşmelerden elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve yorumlar öznel etkilerden arındırılarak sunulmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler sunularak, çalışmanın dış geçerliliği desteklenmiştir. Katılımcılar, ölçüt örneklem ve maksimum çeşitlilik örneklem yöntemleri ile seçilmiş olup, benzer koşulları sağlayan başka katılımcılara da aynı yarı yapılandırılmış mülakat sorularının uygulanabileceği öngörülmektedir; bu durum çalışmanın aktarılabilirliğini desteklemektedir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla veri toplama, analiz ve yorumlama süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerinin gizliliğine özen gösterilmiş ve etik kurallar çerçevesinde tüm katılımcılardan gönüllü onam formu alınmıştır. Bu sayede görüşmelerin doğal akışında gerçekleşmesine dikkat edilerek, onların deneyimlerini özgürce ifade etmeleri sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile doğal ortamda veri toplama, derinlemesine bilgi edinme ve elde edilen verilere tekrar ulaşabilme olanakları, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayan önemli unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, farklı alanlarda faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından katılımcıların seçilmesi, verilerin tek bir bağlama bağlı kalmadan değerlendirilmesini sağlamış ve araştırmanın aktarılabilirliğini artırmıştır. Bu yaklaşım, farklı faaliyet alanlarındaki deneyimlerin karşılaştırılabilmesine ve temaların daha kapsamlı şekilde ortaya çıkmasına olanak tanımıştır. Katılımcıların farklı cinsiyetlerden seçilmesi, çeşitli bakış açıları ve deneyimlerin temsil edilmesini sağlamış ve bulguların belirli bir cinsiyet grubuna dayalı olarak çarpıtılmasını önlemiştir. Bu durum araştırmanın iç geçerliliğini ve güvenilirliğini güçlendirmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi ile farklı alan, görev seviyesi, cinsiyet ve deneyimlere sahip katılımcıların dahil edilmesi, temaların daha derinlemesine ve kapsamlı şekilde ortaya çıkmasını sağlamış, veri analizinin tutarlılığını desteklemiş ve araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmıştır.

3.7. Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada araştırmacı, hem veri toplama hem de analiz süreçlerinde etkin bir konuma sahiptir. Araştırmacı, araştırma tasarımıyla oluşturulmasından veri toplama ve analiz aşamalarına, bulguların yorumlanmasından raporlanmasına kadar sürecin tüm aşamalarında birincil sorumluluğu üstlenmiştir. Veri toplama aşamasında tüm yarı yapılandırılmış mülakatlar araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılarla güven ilişkisi kurulmasına, soruların açık ve anlaşılır bir şekilde yöneltilmesine ve katılımcıların deneyimlerini özgürce ifade edebilmelerine özen gösterilmiştir. Araştırmacı, görüşmelerde yönlendirici olmamaya dikkat etmiş, katılımcıların kendi deneyimlerini doğal akış içerisinde paylaşmalarına imkân sunmuştur.

Veri toplama aşamasında araştırmacı, katılımcılara ulaşma sürecinde e-posta ve telefon görüşmeleri gerçekleştirerek, bu sürecin gönüllülük esasına dayalı katılımın gerçekleşmesi için özen göstermiştir. Mülakat sırasında ise araştırmacı, katılımcılarla doğrudan etkileşim halinde olmuş ancak bu süreçte kendi önyargılarının veya kişisel deneyimlerinin araştırma sürecini etkilememesi için büyük bir özen göstermiştir. Görüşmeler sırasında tarafsız ve nesnel bir tutum benimsemiş, katılımcıların düşüncelerini yönlendirmekten kaçınmış ve onların deneyimlerini özgürce ifade etmelerine imkân tanımıştır.

Veri analizi sürecinde ise araştırmacı, mülakat kayıtlarını yazıya dökmüş, ardından verileri MAXQDA24 yazılımı aracılığıyla açık kodlama yöntemiyle analiz etmiştir. Kodlama ve tema oluşturma süreçleri araştırmacı tarafından yürütölmüştür. Bu süreçte öznelliğin etkisini sınırlamak amacıyla doğrudan alıntılarla bulgular desteklenmiş ve analiz adımları şeffaf biçimde raporlanmıştır. Araştırmacı, süreç boyunca etik ilkelere bağlı kalarak katılımcılardan açık onam almış, gizlilik ve anonimlik ilkeleri titizlikle yürötmüştür. Görüşmelerde elde edilen veriler yalnızca araştırma amacıyla kullanılmış, kurum ve katılımcı isimleri raporlamada gizli tutulmuş ve güvenli bir şekilde muhafaza edilmiştir. Araştırmacı, araştırma sürecinde elde edilen tüm bulgular olumlu ya da olumsuz ayrımı yapılmaksızın dürüst ve şeffaf bir biçimde raporlanmış, yorumlama aşamasında verilerin nesnelliğini korumaya özen göstermiştir.

3.8. Etik Hususlar

Çalışmanın güvenilirliğini güçlendiren en önemli unsur, etik ilkelere bağlılıktır. Bu doğrultuda gerek mülakat daveti sırasında gerekse mülakatlar sırasında katılımcılara çalışma hakkında gerekli bilgiler verilmiş, görüşmelerin kayıt altına alınması aşamasında katılımcıların açık onayları alınmıştır. Ayrıca katılımcıların ve kurumların gizliliği korunmuş; kimlik bilgileri raporlama aşamasında kodlanarak anonimleştirilmiştir. Görüşmeler tamamen gönüllü katılımı ile yürütülmüş, elde edilen veriler ise yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular raporlanmaktadır. Veri analiz süreci sonucunda elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar, araştırmanın bulgularına dair bütüncül bir perspektif sunmak maksadıyla görsel materyaller aracılığıyla sunulmuştur. Takiben, temalar ve kategoriler arasındaki korelasyon açıklanmıştır. Ardından her bir kategorinin altındaki kodlar, mülakata katılan katılımcıların görüşlerinden seçilen alıntılar ile detaylandırılarak zenginleştirilmiştir.

Verilerin analizi sonucunda elde edilen kodlar, kategoriler ve temalar MAXQDA24 programındaki liste görüntüsü Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7: Kod, Kategori ve Tema Kodlama Frekansını Gösterir Liste

Kodlar		
▼	Kodlar	460
▼	STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	0
▼	Planlama	0
	Analiz Araçlarının Kullanımı	20
	Hazırlık Süreci	15
	Paydaş Katılımı	33
	Hedef ve Önceliklerin Belirlenmesi	13
▼	Uygulama	0
	Mali ve İnsan Kaynağı Tahsisi	4
	Uygulama Kolaylıkları/Zorlukları	19
▼	İzleme ve Değerlendirme	0
	Gözden Geçirme	27
	Revize Etme	19
	Performans Göstergeleri	13
	Raporlama Süreçleri	16
	Geri Bildirim Mekanizmaları	6
▼	KURUM İÇİ YÖNETİŞİM	0
▼	Yönetişim İlkeleri	0
	Hesap verebilirlik	14
	Etkinlik	27
	Şeffaflık	10
	Katılımcılık	32
▼	İletişim ve Koordinasyon	0
	Birimler Arası İletişim	8
	Karar Alma Süreçleri	6
▼	STRATEJİK PLANLAMANIN YÖNETİŞİME ETKİLERİ	0
▼	Olumlu Etkiler	0
	Kaynak Yönetimi	12
	Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi	10
	Çalışan Memnuniyetinde Artış	3
	Koordinasyon Artışı	10
	Karar Alma Süreçlerinde İyileşme	4
	Kurum Kültürünün Gelişmesi	3
	Performans Artışı ve Hedef Odaklı Çalışma	28
▼	Olumsuz Etkiler	0
	Esnek Olamama	3
▼	KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR	0
▼	Kaynak Sorunları	0
	İnsan Kaynağı Eksikliği	2
	Mali Kaynak Eksikliği	4
▼	Uygulama Sorunları	0
	Dijital Araçların Kullanımında Eksiklik	3
	Çok Paydaşlılık	3
	Dış Faktörlerin Etkisi	10
	İzleme ve Değerlendirme Yetersizliği	6
	Kurum İçi Direnç	9
	Planın Sahiplenilmemesi	3
▼	BEKLENTİLER VE ÖNERİLER	0
▼	Kapasite Geliştirme	0
	Stratejik Planın Zorunlu Hale Getirilmesi	2
	Profesyonel Destek ve Trend Takibi	5
	STK'lar Arasında Bilgi Paylaşımı	5
▼	İletişim ve Farkındalık	0
	Planın Sahiplenilmesi	10
	Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları	19
	Gündemde Tutma	3
▼	Süreç İyileştirmeleri	0
	Katılımın Artırılması	7
	Dijital Araçların Entegrasyonu	5
	Fayda Odaklılık ve Düzenli İzleme	9

Tablo 8'deki kod matris tarayıcısı, verilerden elde edilen kod, kategori ve temaların, katılımcıların bireysel görüşme kayıtlarındaki tekrar edilme sıklığını göstermektedir. Tabloda görülen noktalar ne kadar büyürse, katılımcının o kod hakkında belirttiği görüş sıklığı artmaktadır.

Tablo 8: Kodların Görüşme Belgelerine Dağılımını Gösteren Kod Matrisi

Kod Sistemi	STK1	STK2	STK3	STK4	STK5	STK6	STK7	STK8	STK9	STK10	STK11	STK12
BEKLENTİLER VE ÖNERİLER												
Kapasite Geliştirme												
Stratejik Planın Zorunlu Hale Gt												
Profesyonel Destek ve Trend Ta												
STK'lar Arasında Bilgi Paylaşımı												
İletişim ve Farkındalık												
Planın Sahiplenilmesi												
Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları												
Gündemde Tutma												
Süreç İyileştirmeleri												
Katılımın Artırılması												
Dijital Araçların Entegrasyonu												
Fayda Odaklılık ve Düzenli İzlen												
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ												
Planlama Aşaması												
Analiz Araçlarının Kullanımı												
Hazırlık Süreci												
Paydaş Katılımı												
Hedef ve Önceliklerin Belirlenir												
Uygulama												
Mali ve İnsan Kaynağı Tahsisi												
Uygulama Kolaylıkları/Zorluklar												
İzleme ve Değerlendirme												
Gözden Geçirme												
Revize Etme												
Performans Göstergeleri												
Raporlama Süreçleri												
Geri Bildirim Mekanizmaları												
KURUM İÇİ YÖNETİŞİM												
Yönetişim İlkeleri												
Hesap verebilirlik												
Etkinlik												
Şeffaflık												
Katılımcılık												
İletişim ve Koordinasyon												
Birimler Arası İletişim												
Karar Alma Süreçleri												
STRATEJİK PLANLAMININ YÖNETİŞİM												
Olumlu Etkiler												
Kaynak Yönetimi												
Kurumsal Yapının Güçlendirilme												
Çalışan Memnuniyetinde Artış												
Koordinasyon Artışı												
Karar Alma Süreçlerinde İyileşir												
Kurum Kültürünün Gelişmesi												
Performans Artışı ve Hedef Od												
Olumsuz Etkiler												
Esnek Olamama												
KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR												
Kaynak Sorunları												
İnsan Kaynağı Eksikliği												
Mali Kaynak Eksikliği												
Uygulama Sorunları												
Dijital Araçların Kullanımında Ek												
Çok Paydaşlıklık												
Dış Faktörlerin Etkisi												
İzleme ve Değerlendirme Yeter												
Kurum İçi Direnç												
Planın Sahiplenilmemesi												

Bütün kodların frekanslarına göre bir Kod Bulutu meydana getirilmiştir (Şekil 7). Kodların, bütün kodlamalara oranı ne kadar fazlaysa, kod bulutundaki boyutları da o kadar büyük görünmektedir. Buna göre, bütün belgeler içinde kodlanma frekansı en yüksek olan kod %18,7 oranla paydaş katılımı olmuştur.

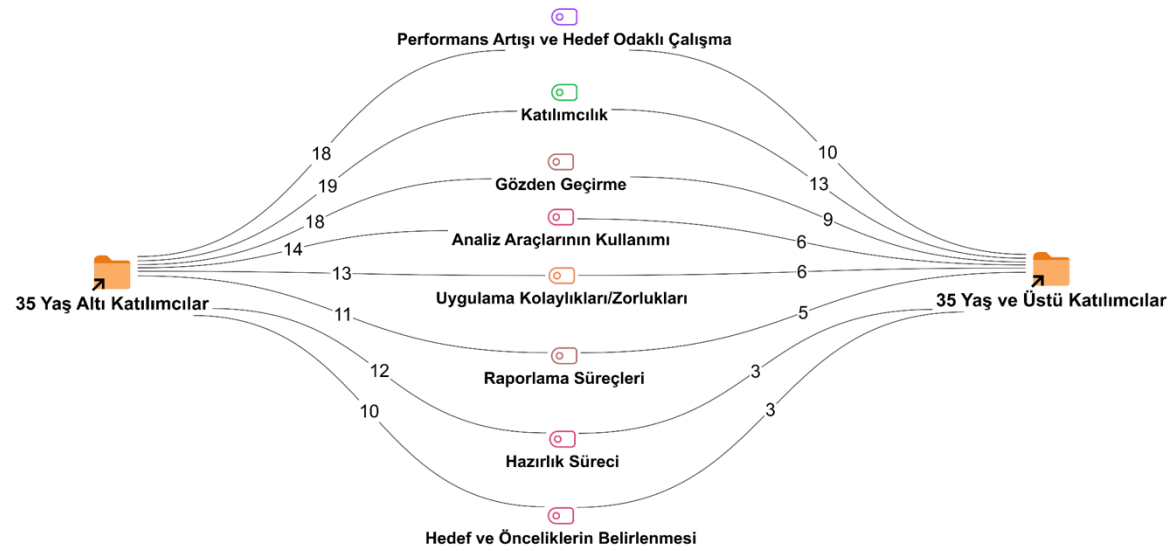
Şekil 7: Bütün Kodların Frekans Büyüklüğünü Gösterir Kod Bulutu



Görüşmeler sırasında katılımcıların en sık kullandığı, frekans değeri 3 ve üzeri 50 adet ikili sözcük öbeği ile Sözcük Bulutu oluşturulmuştur (Şekil 8). Sözcük bulutu oluşturulurken sözcük listesi taranarak, ek almış sözcük öbekleri, varsa kök halindeki sözcük öbekleriyle birleştirilmiştir. Buna göre, bütün katılımcılar arasında en sık kullanılan üç sözcük öbeği, strateji, plan ve yönetim olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir değişken olan yaş değişkenine bakıldığında 35 yaş altı 7 katılımcı, 35 yaş ve üstü 5 katılımcının olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenlerin tüm kodlar arasında en sık kullanılan 10 kod arasından, frekanslar arasındaki farkın en az 5 olduğu frekans değerleri Şekil 10’da gösterilmektedir.

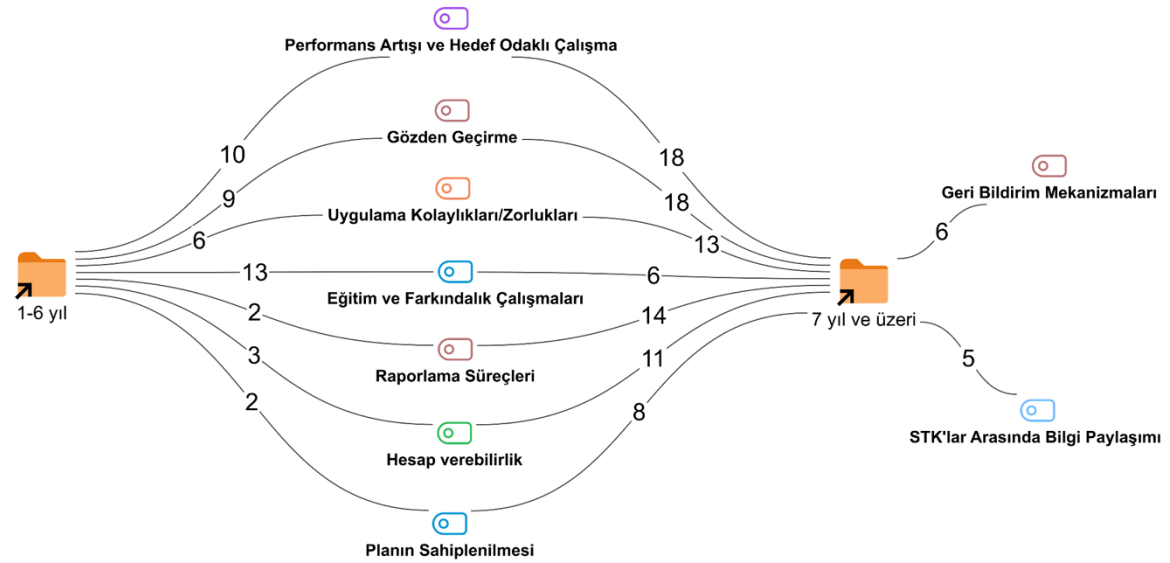
Şekil 10: Yaş Değişkeni-İki Vaka Modeli



Yaş değişkeni dikkate alındığında; 35 yaş altı katılımcıların, 35 yaş üstü katılımcılara nazaran performans artışı ve hedef odaklı çalışma, katılımcılık, gözden geçirme, analiz araçlarının kullanımı, uygulama kolaylıkları/zorlukları, raporlama süreçleri, hazırlık süreci, hedef ve önceliklerin belirlenmesi kodlarına daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. 35 yaş altı katılımcılar ile 35 yaş ve üstü katılımcılar arasında frekans değerinin en fazla olduğu kod, 18 frekans değerine sahip performans göstergeleri ve hedef odaklı çalışma kodu olmuştur.

Diğer bir değişken olan katılımcıların kuruluştaki çalışma yılına bakıldığında 1-6 yıl çalışma yılına sahip 6 katılımcı, 7 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip 6 katılımcı olduğu görülmüştür. Söz konusu değişkenlerin tüm kodlar arasında en sık kullanılan 20 kod arasından, frekanslar arasındaki farkın en az 5 olduğu frekans değerleri Şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11: Çalışma Yılı Değişkeni-İki Vaka Modeli

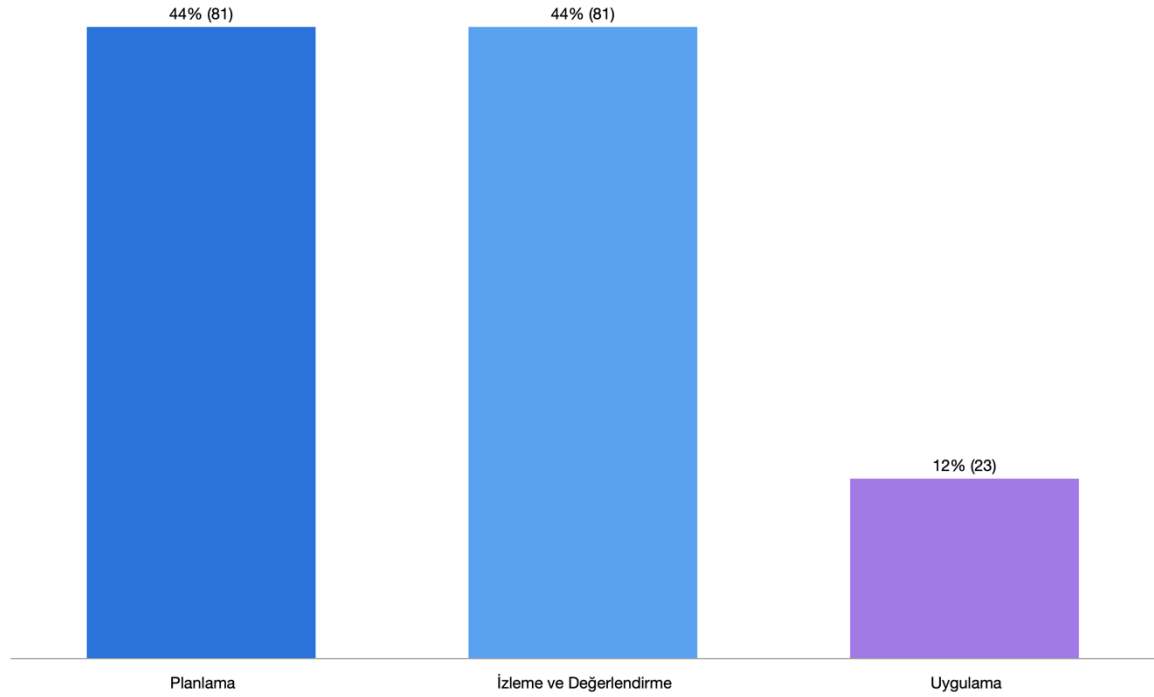


Çalışma yılı değişkeni dikkate alındığında; 1-6 yıl çalışma yılına sahip katılımcıların 7 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip katılımcılara göre yalnızca eğitim ve farkındalık koduna daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. 7 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip katılımcıların, 6 yıl ve aşağı çalışma yılına sahip katılımcılara göre; performans artışı ve hedef odaklılık, gözden geçirme, uygulama kolaylıkları/zorlukları, raporlama süreçleri, hesap verebilirlik ve planın sahiplenilmesi kodlarına daha fazla vurgu yaptığı görülmektedir. Söz konusu kodlar arasında en fazla vurgu yapılan kodun, 12 frekans değerine sahip raporlama süreçleri kodu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte geri bildirim mekanizmaları ve STK'lar arasında bilgi paylaşımı kodlarına yalnızca 7 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip katılımcıların vurgu yaptığı görülmektedir.

4.1. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ TEMASI

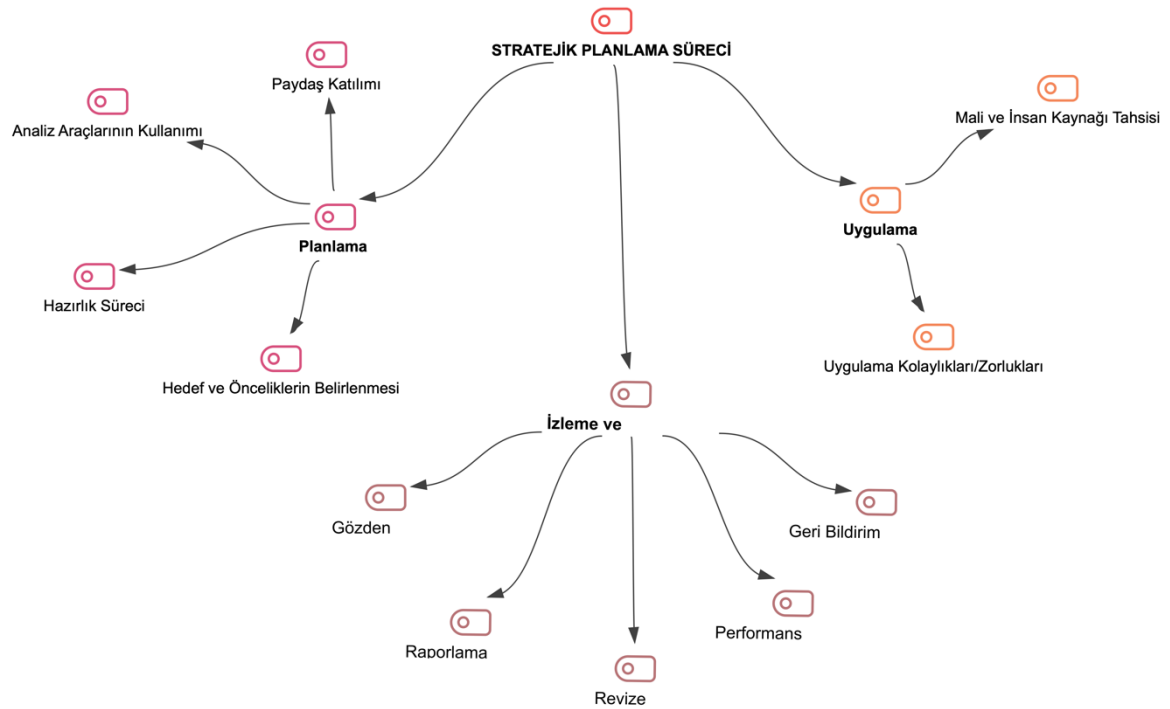
Stratejik Planlama Süreci teması *Planlama*, *Uygulama* ve *İzleme-Değerlendirme* olarak 3 kategoriden oluşmaktadır.

Şekil 12: Stratejik Planlama Süreci Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği



Şekil 12’de Stratejik Planlama Süreci Temasına ait kategorilerin (alt kodların) istatistiği görülmektedir. Buna göre en fazla kodlama yapılan kategori 81 kodlama kategorisine sahip planlama kodu olduğu ve tema içerisinde kodlamalarının tamamına oranının %44 olduğu görülmektedir. Aynı şekilde İzleme ve değerlendirme kodundan da 81 kodlama yapıldığı ve tema içindeki toplam kodlara oranının %44 olduğu görülmektedir. Uygulama kodunun ise 12 kodlama ile toplam kodlara oranının %23 olduğu görülmektedir. Stratejik Planlama Süreci teması içerisinde toplamda 185 kodlama yapılmıştır.

Şekil 13: Stratejik Planlama Süreci Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

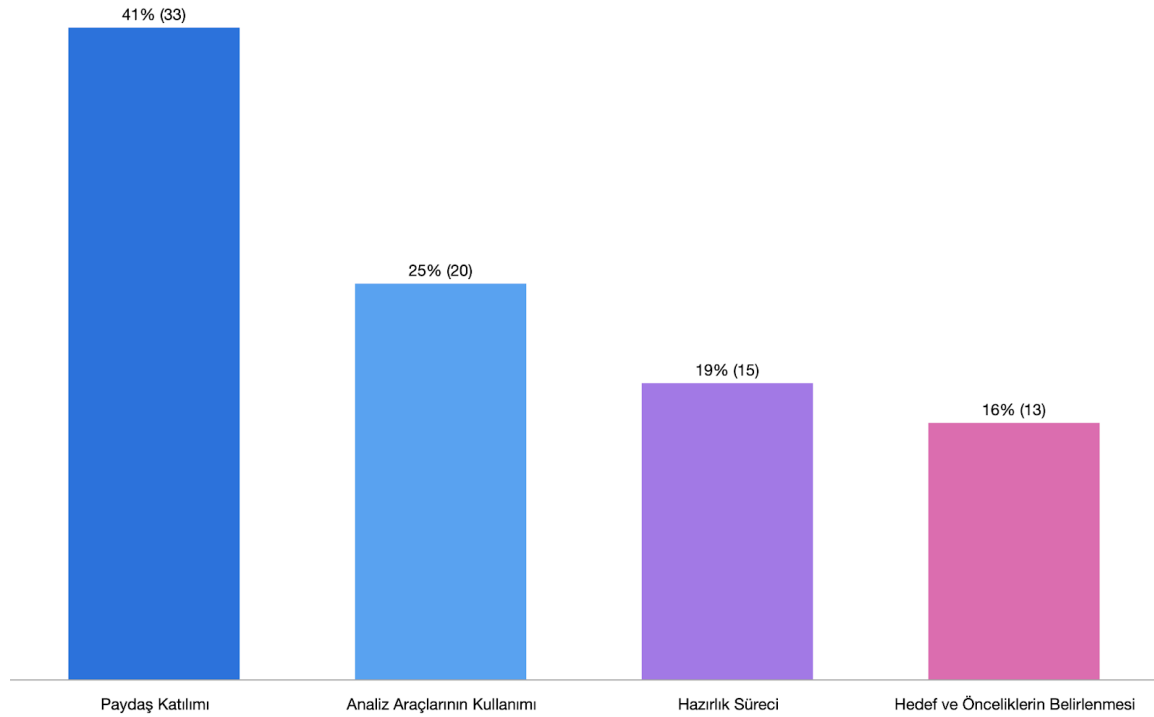


Şekil 13'te, Stratejik planlama süreci temasına ait üç kategorinin altında bulunan kodlar, Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile görülmektedir. Frekans büyüklüklerine göre sırayla; Planlama kategorisine ait paydaş katılımı (33), analiz araçların kullanımı (20), hazırlık süreci (15) ve hedef ve önceliklerin belirlenmesi (13) kodları; izleme ve değerlendirme kategorisine ait gözden geçirme (27), revize etme (19), raporlama süreçleri (16), performans göstergeleri (13) ve geri bildirim mekanizmaları (6) kodları ve son olarak uygulama kategorisine ait uygulama kolaylıkları/zorlukları (19) ve mali ve insan kaynağı tahsisi (4) kodları yer almaktadır. Her bir kod kategori başlıkları altında örnek alıntılarla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.1.1. Planlama Kategorisi

Planlama kategorisi, *paydaş katılımı*, *analiz araçların kullanımı*, *hazırlık süreci* ve *hedef ve önceliklerin belirlenmesi* kodlarını içermektedir. Paydaş katılımı kodu ile 33, analiz araçların kullanımı kodu ile 20, hazırlık süreci kodu 15 ve hedef ve önceliklerin belirlenmesi kodu ile 13 kodlama yapılmıştır. Planlama kategorisinde toplam 81 kodlama yapılmıştır.

Şekil 14: Planlama Kategorisine Ait Kod İstatistiği



Stratejik planlama sürecinin başlangıcı olan planlama, katılımcı sivil toplum kuruluşları için mevcut durumu anlama, çevreyi analiz etme ve geleceğe yönelik kararları sağlam temellere dayandırma noktasında kritik bir öneme sahiptir. Bu aşama, planın rasyonel, katılımcı ve uygulanabilir olmasını sağlamaktadır.

4.1.1.1. Paydaş Katılımı

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinin başarısının ve kurum içi yönetim üzerindeki etkisinin, kapsayıcı ve çok paydaşlı bir katılımı doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Süreç, sadece yönetim kurulu ve profesyonel çalışanları değil; aynı zamanda gönüllüleri, üyeleri, danışma meclislerini, bağışçıları, akademisyenleri ve diğer STK'ları da içerecek şekilde genişletilmektedir. Bu katılım, aşağıdan yukarıya modelle yürütülen çalıştaylar, arama konferansları, anketler ve odak grup oturumları aracılığıyla yapısal hale getirilmektedir.

STK1 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde hem gönüllü hem profesyonel temsilcilerin yönetim kurulu ve danışma meclisi aracılığıyla sürece dahil edilerek karar alma ve tartışmalara katılımlarının sağlandığını vurgulamıştır:

"Bu süreçte tabii ki temsilcilerimizin katılımıyla, çalışanlarımızın katılımıyla ve yönetim kurulumuzun ve danışma kurulumuzun katılımıyla çeşitli toplantılar organize edilir. ...Bizim yönetim kurulumuzun bir kısmı profesyonellerden oluşuyor, bir kısmı gönüllülerden oluşuyor. Doğal olarak yönetim kurulumuz bu işin olduğu için içerisinde gönüller de dahil olmuş oluyor. Haricinde danışma meclisi adını verdiğimiz, işte az önce bahsettiğim farklı ülkelerde şubelerimiz var. Bu şubelerdeki gönüllerimizin yönetim kademesinde yer alan kişilere danışma meclisi ismi veriyoruz. ...Haricinde profesyonellerimiz de var. ...Biraz karma bir şey oluyor. Yani hem gönüllerimiz hem profesyonel çalışan arkadaşlarımız sürece dahil olmuş oluyorlar."

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde geniş bir paydaş kitlesini – yurtiçi ve yurtdışındaki üyeler, yöneticiler, çalışanlar, gönüllüler ve işbirliği yapılan kurumları – sürece dahil ederek kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşım benimsediklerini ifade etmiştir:

"Çok geniş bir kitleyi işin içine dahil ederek aslında biz bir süreci yürütüyoruz. Yani on dört binden fazla üyemiz var. Bunlar hem yurtiçinde hem yurtdışında bulunuyorlar. Keza dediğim gibi çok ciddi sayıda paydaşımız var. Yani hem yerelde ülkemizde farklı farklı alanlarda iş yürüttüğümüz kurumlar, kuruluşlar, kişiler, yapılar, ...hem yurt dışında bizlerin bir şekilde ...farklı partnerlik ilişkileri geliştirdiği, ...farklı çalışmalarda işbirliği yaptığı, temasımızın olduğu yapılarla bir aslında algı çalışması yürütüyoruz. ...yurt içi yurt dışı bütün üyelerimiz, bütün paydaşlarımız, bütün yöneticilerimiz, yönetim kurulu üyelerimiz ve çalışanlarımız, keza gönüllü olarak faaliyetlerimizi takip eden..."

STK5 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde gönüllü katılımı teşvik ederek çekirdek ekip ve destek ekipler oluşturarak sürecin hem çalışanlar hem gönüllüler aracılığıyla katılımcı ve kapsayıcı bir şekilde yürütüldüğünü ifade etmiştir.

"Ekip, yöneticiler, genel müdürler, üst yönetim, yönetim kurulu bunları da birlikte gerçekleştiriyoruz. Hatta bir de stratejik komitemiz var. Yönetim kurulu

üyelerimizden üyelerimizin de yer aldığı bir stratejik komitesi. ...Stratejik planlama ile ilgili çalışmalara başlatırken aslında kurum geneline bir duyuru da yapıyoruz. Mesela gönüllü çalışmak isteyen var mı bu projede diye? Talep geliyor ben konuda gönüllü çalışmak istiyorum diye. ...Oluşturduğumuz ekipleri de bu stratejik plana ilgi duyan arkadaşlardan seçiyoruz ve kritik yapılarımızdan özellikle çalışmak isteyenler oluyoruz. Bunlar gönüllü de olabilir, bizim talep ettiğimiz, kendisini kabul ettiği kişiler de olabilir..”

STK6 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde yönetim kurulu, profesyoneller, kamu kurumları, STK’lar, üye kuruluşlar, özel sektör temsilcileri ve akademisyenler gibi çeşitli paydaşları sürece dahil ederek sürecin katılımcı, deneyim ve bilgi temelli bir biçimde yürütüldüğünü ifade etmiştir:

“Muhakkak yöntem kurulunu dahil ediyoruz. Muhakkak profesyoneller kurum profesyonelleri dahil ediyor. Muhakkak yakın çalıştığımız kamu kurumlarından birer kişiyi davet etmeye çalışıyoruz. Yine muhakkak olmazsa olmazlar bunlar sivil toplum kuruluşları, üye kuruluşlarımız aynı zamanda özel sektör temsilcileri yani yakinen çalıştığımız kaynak geliştirme anlamında, mali kaynak geliştirme anlamında beraber olduğumuz kişi ve kurumlardan da temsilcileri, bunlar opsiyonel olarak tutuyoruz yani. Mümkünse katılmalarında fayda var diye davet ediyoruz. ...Bu işlerle uğraşmış kişiler varsa etrafımızdaki kurumlarda, onları da bu çalışmanın içerisine katılımcı olarak, paydaş olarak dahil etmeye çalışıyoruz. ...Çeşitli kurumlar sürecin içerisine katmaya çalışıyoruz. Özel sektörü aslında biraz burada sürecin içerisine dahil etmeye çalışıyoruz. Çünkü orada daha yoğun bir bilgi var. Daha yoğun bir tecrübe var, stratejik plan bağlamında stratejik hedefleri ortaya koyma. Çünkü daha gerçekçi davranıyor özel sektör bu konuda. Kâr ve satış bazlı çalıştığı için. Onların tecrübesinden biraz faydalanmaya çalışıyoruz. Dış katılımcı olarak aslında onlar da yer alıyor. ...Yönetim kurulumuzda da akademisyenler var.”

STK7 katılımcısı, stratejik planlama ve faaliyet süreçlerinde vakıf dışından gönüllü, uzman ve akademisyenlerin yanı sıra tüm personelin de sürece dahil

edilerek görüş ve katkılarının alındığını, böylece sürecin hem içten hem dıştan katılımcı bir yaklaşımla yürütüldüğünü ifade etmiştir:

"Komisyonların vakıfta çalışmayan ya da vakfın yönetici kadrosu yani mütevelli, heyeti, yönetim kurulu, danışma, denetleme kurulu bu kurullarda görev yapmayan arkadaşlarımız da komisyonlarda bilir kişilik yani o alandaki uzmanlıkları, tecrübeleri görev almış oluyorlar. Dolayısıyla bu arkadaşlarımızın, gönüllülerimizin dışarıdan katılımları çok fazla oluyor bizim faaliyetlerimize, çalışmalarımıza. ...Akademik faaliyetler dışarıdan gönüllü akademisyenlerin katılımları oluyor, destekleri oluyor. ...Yani biz aslında faaliyette bulunduğumuz birçok alanla ilgili dışarıdan ya gönüllü ya profesyonel destek alıyoruz. ...Tüm personelimizi sürece dahil ediyoruz. Onların fikirlerini alıyoruz, görüşlerini alıyoruz."

STK8 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde yönetim kurulu, üst yönetim, çalışanlar ve çeşitli paydaş gruplarını farklı kanallar ve anketler aracılığıyla sürece dahil ederek katılımcı ve geri bildirim odaklı bir yaklaşım benimsediklerini ifade etmiştir:

"Paydaşlarımız, yani yönetim kurulu, bizim yönetim ekibimiz, genel müdür ve müdürlerin olduğu ekip, çalışanlar, ondan sonra CRM üzerinden gönüllülerimizin, bağışçılarımızın ...görüşleri alınıyor."

STK9 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde hem çalışanlar hem gönüllüler başta olmak üzere EFQM modelinde tanımlanan yedi paydaşın katkılarını sistematik şekilde sürece dahil ettiklerini ifade etmiştir:

"Hem kendi çalışanlarımız dahil, gönüllülerimiz dahil olmuş oluyorlar. Birinci yakın çevre fiziken orada olmuş oluyor. ...EFQM modeli uyguluyoruz. Model zaten yedi tane paydaş tanımlıyor size. O yedi paydaşın her birinin katkılarını biz bu stratejik planlama sürecine dahil ediyoruz."

STK11 katılımcısı, stratejik planlama sürecinin üst yönetim, birim sorumluları, uzman personel, gönüllüler, akademisyenler, dış paydaşlar ve danışmanlık desteği ile diğer STK'ların katkılarının sürece dahil edilerek planın uygulanabilirlik ve sektörel uyumunun güçlendirildiğini ifade etmiştir.

"Stratejik plan hazırlama süreci, Strateji Geliştirme Koordinatörlüğü tarafından koordine edilmekte olup, katılımcı ve kapsayıcı bir anlayışla yürütülmektedir. Sürece, üst yönetim, birim sorumluları, ilgili uzman personel ve gönüllüler doğrudan dâhil edilmekte, onların görüşleri sürecin her aşamasında dikkate alınmaktadır. ...Bunun yanı sıra, dış paydaş analizleri de sürecin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, kamu kurum ve kuruluşları ile benzer alanlarda faaliyet gösteren STK'lardan da görüş alınmakta, böylece planın hem sektörel gerçeklerle uyumu hem de uygulanabilirliği güçlendirilmektedir. ...Stratejik planlama süreci kurumumuzda dış paydaşların katkısıyla zenginleştirilen bir yapıdadır. Süreç boyunca, alanında uzman akademisyenlerden görüş alınmakta. ...Ayrıca, planlama sürecinin daha sistematik ve profesyonel biçimde yürütülmesi amacıyla, bu alanda deneyimli olan danışman bir şirketten aktif destek alınmaktadır. ...Buna ek olarak, benzer alanlarda faaliyet gösteren diğer sivil toplum kuruluşlarıyla görüşmeler yapılmakta; iyi uygulama örneklerinden ve ortak deneyimlerden faydalanılmaktadır."

STK12 katılımcısı, stratejik planlama sürecinin sahadaki gönüllülerden proje ekiplerine kadar tüm paydaşların dahil olduğu aşağıdan yukarıya bir modelle yürütüldüğünü ifade etmiştir:

"Sahadaki gönüllülerden proje ekiplerine kadar tüm paydaşların katıldığı aşağıdan yukarıya bir modelle yürütür. ...Her bir proje için ayrı ayrı düzenlenen çalıştaylarda, proje paydaşları, saha koordinatörleri, gönüllüler, teknik danışmanlar ve ilgili birim yöneticileri, önceden belirlenmiş odak konular doğrultusunda küçük gruplara ayrılarak ihtiyaç analizi yapar, yenilikçi fikirlerini tartışır ve somut aksiyon önerileri geliştirir. ...Çalışanlar, hizmet alanlar ve gönüllüler stratejik planlama sürecine yüksek düzeyde katılım sağlar, yatay hiyerarşik yapı sayesinde tüm ekipler görüş ve önerilerini kolayca paylaşır. İç paydaşlarımız, genel müdürlük

alışanlarından saha personeline kadar, çalıştaylar ve ara değerlendirmelerde düzenli geri bildirim sunarken, hizmet alan gruplar anketler ve odak grup oturumlarıyla ihtiyaçlarını iletir."

4.1.1.2. Analiz Araçlarının Kullanımı

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinin nesnelliğini ve rasyonelliğini artırmak amacıyla SWOT (GZFT), PESTLE ve Paydaş Analizi gibi temel araçları yaygın olarak kullandıklarını belirtmiştir. Kurumsal kapasitesi yüksek olan STK'lar ise, planın performans ve kalite odaklılığını güçlendirmek için Balanced Scorecard (Dengeli Kurumsal Karne), EFQM z değerlendirmeleri ve trend/algı analizleri gibi daha gelişmiş modern yönetim tekniklerini sürece entegre etmiştir. Bu analizlerin, zanlardan arındırılmış, veriye dayalı ve çoğulcu bir planlama yaklaşımını destekleyerek, doğru hedef ve performans göstergelerinin tanımlanmasında belirleyici olduğu vurgulanmıştır.

STK6 ve STK11 katılımcılarına göre bu araçlar, kurumsal performansı ve dışsal riskleri eş zamanlı olarak değerlendirmek için bir ereve sunmuştur:

"SWOT ve PESLE'yi kullanmak yeterli oluyor. Çünkü leğimiz, ulusal ölçek olmadığı için.. dolayısıyla SWOT aslında işimizi görüyor. Bir de PESLE yaptıktan sonra amaç hasıl olmuş oluyor." (STK6)

"Kurumun i ve dış durumunu anlamak amacıyla SWOT analizi temel araçlardan biri olarak kullanılmakta. ..Dış evresel etkilerin değerlendirilmesinde ise PEST analizi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır." (STK11)

Geleneksel araçların ötesinde, büyük ve kurumsal STK'lar, stratejik planın performans odaklılığını ve modern yönetim ilkelerine uygunluğunu sağlamak için daha gelişmiş teknikler kullanmaktadır.

SWOT analiz aracını kullandıklarını söyleyen STK8 katılımcısı, aynı zamanda hedeflerin sadece finansal değil, aynı zamanda müşteri, sürec ve öğrenme perspektiflerinden de ölçülmesini sağlayan Dengeli Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) tekniğini kullandıklarını ifade etmiştir:

"Biz bahsettiğim gibi Balance Scorecard tekniğini kullanıyoruz. Türkçe'de dengeli kurumsal karne metodu diye geçiriyor."

STK 9 katılımcısı EFQM gibi kalite yönetim sistemlerinin öz değerlendirme raporlarının STK'nın iç çevre analizini güçlendirdiğini ifade etmiştir:

"Paydaşlarımızın stratejik planlarına bakıyoruz. Bizimle aynı stratejik hedef ve çalışma alanına sahip olan temel paydaşımız dediğimiz aile bakanlığı olabilir, girişimcilikten dolayı çalışma bakanlığı olabilir, onların yeni yayınladıkları faaliyet planları olabilir, eylem planları olabilir. Bizimle çalışma alanları belli olan kuruluşlarına stratejik plan okumalarını yapıyoruz. ...Sonrasında dış çevre analizi gerçekleştiriyoruz. Dış çevre analizinde de şunu yapıyoruz. Bizim çalışma alanlarımızda çalışan tüm STK'ları inceliyoruz... Aynı zamanda uluslararası perspektifte yabancı sivil toplum kuruluşlarına da bakıyoruz. ...Sonra iç çevre analizi yapıyoruz. Aslında biz EFQM kapsamında zaten her yıl değerlendirme aldık. ...Bu aslında bize iç çevre analizini sağlamış oluyor bir yerden.. Paydaş analizimizle beraber paydaş algı anketlerimizin sonuçlarını da alıyoruz. Bunlar zaten karşılaştırma veriler oluyor. ...Video analizi yapıyoruz. Kurumun yeteneklerini değerlendiriyoruz."

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde SWOT, PEST, trend ve algı analizleri gibi veri temelli yöntemleri kullanarak geniş katılımlı, çoğulcu ve nesnel bir planlama yaklaşımı benimsediklerini vurgulamıştır:

"SWOT analizi, PEST analizi ...algı çalışmaları, trend analizi gibi analiz çalışmalarını da hem böyle odak gruplarla hem de genel üyelerimize yönelik anket, mailing çalışmalarıyla hatta zaman zaman profesyonel danışmanlık alarak bu algı çalışmalarını yapan kurumlardan da destek alarak.. bu analizleri, algı çalışmalarını kullanarak ilerliyoruz. Onların çıktıları üzerine inşa ediyoruz yaptığımız işlemleri, işleri, planlamaları. ...Biz elbette hani bunu mümkün mertebe çok fazla kişiyle yürütmeyi, çok fazla kişiyle muhatap olarak görüldüğümüz durumu, olmamız gereken pozisyonu tespit etmeye çalışıyoruz... Bunu geniş ve katılımlı tutmak

suretiyle ve bu analizlerle desteklemek suretiyle bunu sağladığımızı, doğru bir cevabı, doğru bir görüntüyü elde ettiğimizi düşünüyoruz. Bu doğru görüntü de elbette bize daha doğru hedefler belirlemeyi ve daha doğru faaliyet biçimleri üretmeyi vesile ediyor. Dolayısıyla biz, evet, analiz, teknik veri, algı çalışması, trend analizi, SWOT analizi ve diğer analizlerle gayet yüksek performanslı bir stratejik plan ürettiğimizi, katılımcı, çoğulcu ve hakikaten veriye dayalı, zarlardan, niyetlerden arındırılmış bir plan elde ettiğimizi düşünüyoruz."

STK5 katılımcısı stratejik planlama sürecinde mevzuat, paydaş, PEST, SWOT ve EFQM öz değerlendirmesi gibi çok yönlü analizleri bir arada kullanarak kurumun ihtiyaçlarını belirlediklerini ve bu analizlerin doğru hedef ve performans göstergelerinin tanımlanmasında belirleyici olduğunu vurgulamıştır:

"Mevzuat analizi, iç-dış analizleri yaptığımız, paydaş analizi, tüm paydaşlarımızın önceliklendirdiği görüşlerini aldığımız analiz PEST analizi, dış faktörlerinin etkilendiği analizin yapılması, kurum içi analizi yapıyoruz. Güçlü-zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri ortaya koyuyoruz. Geçmiş stratejik planların izleme ve değerlendirilmesini yapıyoruz. En sonunda tespit ve ihtiyaçları ortaya koyuyoruz. Bir de kalite modellerinden ortaya çıkan EFQM'le ilgili kalite modelini bir öz değerlendirme yaptık. Buradaki gelişim ihtiyaçlarını bu analizlerin içine katıyoruz. Bunları da değerlendiriyoruz. Doğru analiz yapılması, doğru amaçların, hedeflerin tanımlanmasına, doğru performansın tanımlanmasına katkı sağlıyor. Yani analiz aslında işin en önemli parçalarından biri."

STK12 katılımcısı projelerindeki yetkinlik profilini ve günümüz becerilerini analiz etmek için özel analiz araçları kullandıklarını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama sürecimizde iki temel araç kullanılır: birincisi SWOT analiziyle kurumun içsel güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal fırsat ve tehditler net biçimde belirlenir; ikincisi 4K çerçevesi (Kritik Düşünme, İletişim, İş birliği, Yaratıcılık) uygulanarak her proje ve programda geliştirilmesi hedeflenen temel 21. yüzyıl becerileri analiz edilir. Böylece hem stratejimizin zeminini oluşturan

kurumsal durum haritası çıkarılır hem de paydaşlarımızın yetkinlik profili stratejik hedeflerle uyumlu hâle getirilir."

4.1.1.3. Hazırlık Süreci

Katılımcı görüşleri, stratejik planlama sürecinin, üst yönetimin kararlılığıyla başlatılan ve yapılandırılmış komiteler, çalışma grupları ve koordinatörler aracılığıyla yürütülen, sistematik bir süreç olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşmış STK'lar, planın sahiplenilmesini artırmak için iç ekip kurmayı, eğitimler vermeyi ve danışmanlık almayı bu aşamanın bir parçası olarak görmektedir. Süreç, genellikle algı çalışmaları ve arama konferansları gibi geniş katılımlı yöntemlerle yürütülerek, ortak akılla belirlenen bir misyon ve vizyonu temel almaktadır. Bu hazırlık süreci, planın teknik zeminini oluşturmanın yanı sıra, yönetim kültürünün içselleştirilmesi için de ilk adımı temsil etmektedir.

STK4 katılımcısı, stratejik planlama sürecinin üst yönetimin kararıyla başlatıldığını, bu süreçte Strateji Geliştirme Kurulu ve Çalışma Grubu'nun oluşturularak koordinasyonun sağlandığını, gerekli eğitimler ve danışmanlık desteğiyle sürecin kurumsal düzende, planlı ve katılımcı biçimde yürütüldüğünü ifade etmiştir:

"Hazırlık ve başlatma süreci, üst yönetim, stratejik planlama çalışmalarına başlama kararı vermesiyle sürece başlanır. Sürecin aşamalarını ve çıktılarını kontrol etmek ve karara bağlamak için Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulur. Strateji Geliştirme Kurulu içerisinde bir kişi Stratejik Plan Süreç Yöneticisi olarak atanır. Strateji Geliştirme Kurulu, kurum çalışanlarından farklı görev ve farklı donanımlara sahip kişileri seçerek Stratejik Plan Çalışma Grubu'nu oluşturur. Süreçte danışmanla çalışılmak isterse araştırma yapılır ve anlaşılır. Stratejik Plan Çalışma Grubu'nun birimlerle çalışırken hem karşılarında muhatap bulması hem de işlerin daha hızlı hallolması için tüm birimlerden birim koordinatörleri seçer. Stratejik Plan Çalışma Grubu içerisindeki çalışanlara bu süreci daha efektif ve sağlıklı yürütmeleri için bazı eğitimler sağlanır. Eğitimlerin tamamlanmasıyla ve ekibin tamamlanmasıyla birlikte üst yönetim stratejik planlama bildirgesini kurum içi ve dışında yayınlar. İş planı hazırlanarak süreç başlar."

STK5 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde iç ekip ve üst yönetimin aktif katkısıyla hazırlık, değerlendirme/güncelleme ve iş planlama çalışmalarını yürüttüklerini, stratejik komite aracılığıyla tüm adımları izleyip değerlendirerek yönetim kuruluna onay için sunduklarını ifade etmiştir:

“Kurum içerisinde aidiyet yükseltmek için içeride bir ekip kurduk, bu ekiple çalışmaları yürüttük. Hazırlık çalışmaları stratejik planların sahiplenilmesi için üst yönetimin katkısı da çok önemli. Üst yönetim ve yöneticilerle ekiplerde toplantıların yapılması, eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi, buna göre eğitimlerin verilmesi, iş planlarının oluşturulması, takvimlerin çıkartılması gibi çalışmaları gerçekleştiriyoruz... Daha sonra stratejik geliştirme çalışmalarına geçiyoruz. Burada da derneğimizin değerleri gözden geçiriliyor. Misyon ve vizyonlara ihtiyacı varsa bunları güncelliyoruz. Yine bu güncelleme çalışmaları tabii ekip, yöneticiler, genel müdürler, üst yönetim, yönetim kurulu bunları da birlikte gerçekleştiriyoruz. Hatta bir de stratejik komitemiz var. Yönetim kurulu üyelerimizden üyelerimizin de yer aldığı bir stratejik komitesi. Bu stratejik plan, yönetim sürecinde sonrasındaki oluşturulması ve izleme, değerlendirme çalışmalarını da hepsini de stratejik komitesine sunarak ilerliyoruz. Yani tüm adımlarımızı. Onay mekanizmamız yönetim kurulu ama tüm süreçlerde stratejik komitesiyle bilgilendirilerek ilerliyoruz. Sonrasında onay yönetim kuruluna çıkıyoruz.”

STK8 katılımcısı stratejik planlama sürecinin belirli bir takvim doğrultusunda sistematik şekilde yürütüldüğünü, planın onaylanmasının ardından ilk yılın esas olarak stratejinin kurum içinde farkındalık yaratma ve içselleştirme sürecine ayrıldığını belirtmiştir:

“Çalışmalar ve analizler öncesi, yani 2025-2027 stratejisini biz aslında 2023 Kasım'ında başladık. 2024 Aralık sonuna kadar biz stratejiyi çalıştık ve aralık sonunda yönetim kuruluna verip onaylattık. Yani 2025'te bizim artık elimizde hazır stratejik planımız, 2025-2027 stratejik planımız vardı. İçselleştirme faaliyetleri her zaman böyledir. Yayınlandıktan sonra devam edersin. İlk sene böyledir yani mesela kalite yönetim sistemini de kurduk. İlk sene hep farkındalık ve

içselleştirmeye çalıştık. Çünkü yeni bir şey ya. Herkes ona bir tutunsun, hani ne olduğunu anlasın."

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde farklı paydaş gruplarını kapsayan geniş katılımlı algı çalışmaları ve stratejik plan kampları aracılığıyla kurumun misyon, vizyon ve konumlandırmasını ortak akılla belirlediklerini, süreci katılımcı ve veri temelli bir yaklaşımla yürüttüklerini ifade etmiştir:

"Stratejik planlama süreci şöyle işliyor aslında, bizim dernek olarak öncelikle hem yerel paydaşlarımız hem üyelerimiz hem uluslararası üyelerimiz, uluslararası paydaşlarımız, etkinliklerimize gelen katılımcılar, gönüllülerimiz, çalışanlarımız gibi farklı farklı kitlelerden aldığımız örneklerle yürüttüğümüz algı çalışmaları var. Yani derneğimiz nasıl görünüyor, neler yapmalı, ne bekleniyor derneğimizden. ...Yani çok geniş bir kitleyi işin içine dahil ederek aslında biz bir süreci yürütüyoruz. ...Bizim hem kendimizi nasıl gördüğümüzü hem bizden beklenenleri hem bizim temsil ettiğimiz noktayı biraz daha iyi idrak etmek bağlamında bunu dönem dönem yapıyoruz. ...Ve neticesinde de genel merkezimizde veya yönetim kurulumuzun aktif katılımıyla farklı analizleri, farklı sistemleri de kullanarak bu süreci işletiyoruz. Yani bizim ana hedeflerimiz ne olmalı? Yani genel bizi ön plana çıkaran misyon nedir tam olarak? Bizden beklenenlerin ifadesi bağlamında bizim vizyonumuz ne olmalıdır? Bunları tespit ederek bunlara ilişkin katılımlı kamplı çalışmaları yapıyoruz, stratejik plan kampları yapıyoruz. Bu kamplar da yine katılımcılarımıza, yönetim kurulu üyelerimize misyon, vizyon ve bizim kendimizi temsil etmemiz gereken noktaları nerede görmek istediklerini ifade etmelerini istiyoruz. Aslında bu verilerin analizi bize temel olarak şunu ortaya koyuyor. Yani derneğimiz misyon olarak şudur, vizyon olarak budur ve kendisini şöyle bir alanda bir pozisyon belirlemelidir cümlelerini ortaya çıkartıyor. Bu süreci biz bu şekilde işletiyoruz diyebilirim."

STK6 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde öncelikle dar bir yönetim grubu ile üç yıllık öncelikleri belirlediklerini, ardından yönetim kurulu ve çeşitli paydaşları kapsayan çalıştaylarla bu öncelikleri tartışıp geliştirdiklerini, sürecin hem üst yönetim hem de paydaş katılımıyla yürütüldüğünü ifade etmiştir:

“Stratejik planlama başlarken öncelikle dar bir grupta, icra kuruluyla stratejik plan çerçevesinde önceliklerimiz neler olacak önümüzdeki üç yıl içerisinde. Üç yıllık stratejik planlar hazırlamaya gayret gösteriyoruz... 3 yıllık stratejik planları hazırlarken de önceliklerimizi önce ortaya koyuyoruz. Yani icra kurulundan kastım yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı ve kurumun en üst yöneticisi oturup kurum 3 yıl sonra nerede olmalı ve bunlar için neyi öncelemeliyiz bunları çıkarttıktan sonra yönetim kurulunda bu konuları tekrar tartışıyoruz. Yönetim kurulunda bu konuları tartıştıktan sonra bir çalıştay düzenlemeye gayret ediyoruz. Bu çalıştayı düzenlerken paydaşlar dahil ediyoruz, vakfımızın yakın çalıştığı kamu kurumlarından, yakın durduğu sivil toplum kuruluşlarından, ...bire bir ikişer temsilciyle ve çalışanlarımız, muhakkak çalışanlarımız da işin içerisine dahil ediyoruz. Çalışanlarımızla beraber bir masa etrafında, önceliklerimiz üzerinde tartışıp bunlarla ilgili süreci başlatmış oluyoruz aslında.”

Buna karşın, özellikle yoğun kampanya dönemleriyle çalışan bazı STK'lar, daha esnek ve dönemsel bir hazırlık süreci izlemektedir. Bu STK'lar, yazılı ve uzun vadeli bir stratejik plan yerine, kampanya temelli ve yıllık iç hazırlıklar yapmaktadır.

STK1 katılımcısı, kurumlarında stratejik planlamanın yıllık takvimler üzerinden yürütüldüğünü, kampanya ve projelere ilişkin hedeflerin yönetim kurulu kararıyla dönemsel olarak gözden geçirilip güncellendiğini, dolayısıyla stratejinin dinamik ve döngüsel bir biçimde şekillendiğini belirtmiştir:

“Her sene bir yıllık takvim belirlenir. Takvimde kampanyalarımız, projelerimiz veya önemli yapacağımız etkinliklerimiz yılbaşında belirlenir. ...Bu bir iç hazırlıktır bizim için. ...Dönemsel olarak çeşitli kampanyalar, çeşitli projeler için hedefler konur. ...Yıllık olarak hazırlanır kampanya dönemlerinde de tekrar üstünden geçilir ve yönetim kurulunun kararıyla hedeflerimiz belirlenir.”

STK11 katılımcısı, stratejik planlama sürecinin kurumun ihtiyaç ve durum analizleriyle başladığını, strateji geliştirme koordinatörlüğü tarafından yürütülen

bu süreçte amaç, hedef, faaliyet ve kaynak planlamalarının kurumun misyon, vizyon ve değerleriyle uyumlu biçimde belirlendiğini ifade etmiştir:

“Stratejik planlama süreci, kurumun ihtiyaç analizleri ve mevcut durum değerlendirmesiyle başlamaktadır. Bu süreç, Strateji Geliştirme Koordinatörlüğü tarafından yürütülmektedir. Kurumun misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda amaç ve hedefler belirlenmekte; faaliyetler, göstergeler ve kaynak planlamaları bu çerçevede şekillenmektedir.”

4.1.1.4. Hedef ve Önceliklerin Belirlenmesi

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinde hedef belirleme aşamasının misyon ve vizyondan hareketle başladığını ve çok katmanlı, veri temelli yaklaşımlarla yürütüldüğünü ifade etmiştir. Hedef belirleme, sadece yıllık faaliyet takvimleri oluşturmakla kalmamakta, aynı zamanda geniş katımlı kamplar ve analitik yöntemlerle kurumun ana amaçlarının ve yetkinliklerinin tanımlanmasını içermektedir. Kurumsallaşmış STK'lar, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi yöntemlerle hedeflere ağırlıklandırma ve önceliklendirme yaparak, kaynak tahsisinde rasyonelliği artırmaktadır.

STK1 katılımcısı, kurumda her yıl başında kampanya, proje ve etkinlikleri içeren bir yıllık takvim oluşturularak dönemsel hedeflerin bu plan doğrultusunda belirlendiğini ifade etmiştir:

“Her sene bir yıllık takvim belirlenir. Takvimde kampanyalarımız, projelerimiz veya önemli yapacağımız etkinliklerimiz yılbaşında belirlenir. ...Dönemsel olarak çeşitli kampanyalar, çeşitli projeler için hedefler konur.”

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde hedeflerin geniş katımlı kamplar ve çeşitli analiz yöntemleri (SWOT, trend, algı analizi vb.) aracılığıyla belirlendiğini; bu veri temelli ve çoğulcu yaklaşımın kurumun hedef birliği ve performansını güçlendirdiğini ifade etmiştir:

“Bizim ana hedeflerimiz ne olmalı? Yani genel bizi ön plana çıkaran misyon nedir tam olarak? Bizden beklenenlerin ifadesi bağlamında bizim vizyonumuz ne

olmalıdır? Bunları tespit ederek bunlara ilişkin katılımlı kampli çalışmaları yapıyoruz, stratejik plan kampları yapıyoruz. Bu kamplar da yine katılımcılarımıza, yönetim kurulu üyelerimize misyon, vizyon ve bizim kendimizi temsil etmemiz gereken noktaları nerede görmek istediklerini ifade etmelerini istiyoruz. Aslında bu verilerin analizi bize temel olarak şunu ortaya koyuyor. Yani derneğimiz misyon olarak şudur, vizyon olarak budur ve kendisini şöyle bir alanda bir pozisyon belirlemelidir cümlelerini ortaya çıkarıyor."

STK5 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde vizyon ve misyonun ardından kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlendiğini, amaç ve hedeflerin tanımlanmasında önceliklendirme ve ağırlıklandırma yaparak stratejik odak alanlarını yönetime ve faaliyet bölgelerine göre farklılaştırdıklarını belirtmiştir:

"Vizyon misyondan sonra kurumun orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi aşaması var. Burada stratejik planla ilgili temel odaklanacağımız alanlardan önce bunları çıkartıyoruz. Daha sonra hangi amaçlar, hangi hedefler, bunların tanımlanmasıyla ilgili çalışmalarını yapıyoruz. ...Biz de ağırlıklandırma yapıyoruz. Yani önceliklendiriyoruz çalışmalarımızı. ...Ağırlıklandırma yapıyoruz. Bunu yönetim kurulu ile yapıyoruz. Ama altındaki ülkelere indiğimizde burada da bir ağırlıklandırma var. Çünkü her iki ülke eşit düzeyde değil bizim için. ...Burada da AHP yöntemini kullanıyoruz (Analytic Hiyerarşi Process)."

STK10 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde vizyon ve misyondan hareketle "neyi başarmak istiyoruz?" sorusuna yanıt arayarak amaçlarını belirlediklerini, bu amaçlara ulaşmak için gerekli yetkinlikleri ve eylemleri sistematik biçimde tanımladıklarını ifade etmiştir:

"Vizyon ve misyonumuzdan yola çıkarak, "Neyi başarmak istiyoruz?" diye sorduk. Başarmak istediklerimizi amaçlarımıza çevirdik. Her amaca ulaşmak için geliştirmemiz gereken yetkinliklerimizi çıkardık, almamız gereken aksiyonları belirledik."

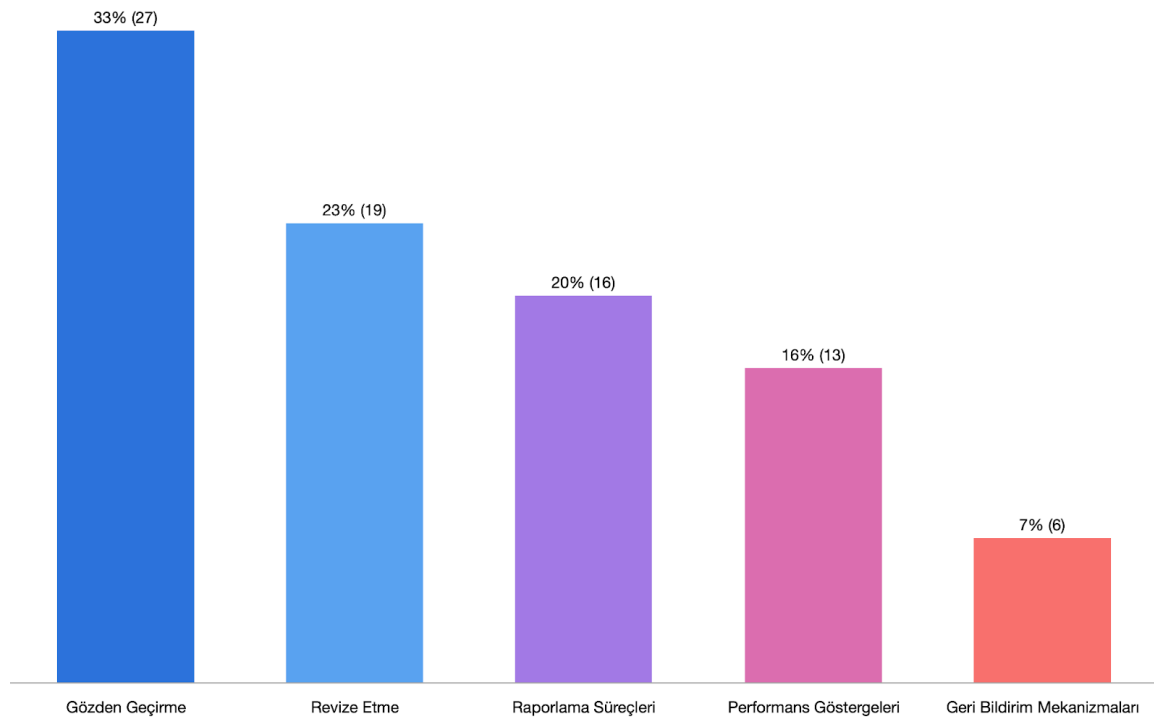
STK12 katılımcısı, stratejik planın uygulanma sürecinde her program biriminin düzenli olarak ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip ettiğini, gönüllü geri bildirimleri ve saha analizlerinin ise yeni hedeflerin belirlenmesinde doğrudan veri kaynağı olarak kullanıldığını ifade etmiştir:

"Her program birimi aylık olarak kendi alanlarındaki ulusal ve uluslararası gelişmeleri izler, öncelikli fırsat ve zorlukları raporlar, KPI'ları günceller. ...Gönüllü geri bildirimleri ve saha analizleri, yeni hedeflerin belirlenmesinde doğrudan referans alınır."

4.1.2. İzleme ve Değerlendirme Kategorisi

İzleme ve Değerlendirme kategorisi gözden geçirme, revize etme, raporlama süreçleri, performans göstergeleri ve geri bildirim mekanizmaları kodlarını içermektedir. Gözden geçirme kodu ile 27, revize etme kodu ile 19, raporlama süreçleri kodu ile 16, performans göstergeleri kodu ile 13 ve son olarak geri bildirim mekanizmaları kodu ile 6 kodlama yapılmıştır. İzleme ve değerlendirme kategorisinde toplam 81 kodlama yapılmıştır.

Şekil 15: İzleme ve Değerlendirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği



Stratejik planlama sürecinin uygulama aşamasını takiben, izleme ve değerlendirme kategorisi, sivil toplum kuruluşlarının stratejik hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemeyi nasıl takip ettiklerini, gerektiğinde nasıl müdahale ettiklerini ve bu yolla kurum içi yönetim kalitesini nasıl artırdıklarını ortaya koymaktadır. Bu kategori, özellikle şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerinin eyleme dönüştüğü bir alanı temsil etmektedir.

4.1.2.1. Gözden Geçirme

Katılımcılar, stratejik planın etkisini sürdürmesi için düzenli ve sistematik gözden geçirme toplantılarının kritik olduğunu ifade etmiştir. Bu toplantıların temel işlevi, faaliyetlerin stratejik hedeflerle uyumunu kontrol etmek ve özellikle kaynak/zaman kullanımının etkinliğini ölçmektir. Gözden geçirme periyotları, kurumun büyüklüğüne ve çalışma alanına göre üç aylık, altı aylık veya yıllık olmak üzere farklılaşmaktadır. Bu süreçte performans göstergeleri (KPI'lar) ve hedef kartları temel izleme araçları olarak kullanılırken, değişen dışsal koşullar (afetler, göç, krizler) nedeniyle yıllık revizyon bir zorunluluk haline gelmektedir.

STK'lar, faaliyet döngülerine ve kurumsal büyüklüklerine göre farklı periyotlarda gözden geçirme toplantıları yapmaktadırlar. Bu toplantıların temel amacı, stratejik hedeflere bağlı kalma düzeyini kontrol etmek ve kaynak/zaman kullanımının hedeflerle ne kadar uyumlu olduğunu ölçmektir:

"Özellikle faaliyetler stratejik plana bağlı kalma düzeyi, yapılan çalışmaların ne kadarının stratejik planda öngörülen faaliyetlerle örtüştüğü gibi temel soruları sorduğumuz, temel ilerleyişi gözden geçirdiğimiz toplantılar yapıyoruz. Yani farklı düzeylerde olmak üzere 6 aylık, 1 yıllık, 2 yıllık ve 4 yıllık dönemlerde stratejik plan aslında bir şekilde gözden geçirilip revize ediliyor bizde. ...Gözden geçirdiğimizde şunu görüyoruz. Yani bakın biz örnek veriyorum X bir birimimiz için, X bir yapımız için altı aylık dönemde misal verelim işte on farklı faaliyet tanımlamışız. Bu yapımız 22 tane faaliyet yapmış ama bu 22 faaliyetin nereden baksanız 15'i şey değil, stratejik hedefle, stratejik planla çok da uyumlu değil veya gerekli de değil neredeyse gibi bir durumu tespit etmeye yarıyor. " (STK2)

STK4 katılımcısı, stratejik plan uygulamasının performans göstergeleri ve hedef kartları aracılığıyla izlenip değerlendirildiğini; her birimin hedeflere ve göstergelere bağlı olarak takip edildiğini ifade etmiştir:

"Stratejik plan uygulama süreci performans göstergelerindeki izleme ve değerlendirme sıklıklarınca izleniyor ve değerlendiriliyor. İzleme ve değerlendirme hedef kartları ile gerçekleşmektedir. Hedef kartı içerisinde stratejik amaç, bu amaca bağlı hedefler ve hedeflere bağlı performans göstergeleri yer almaktadır. Her bir birimin takibi performans göstergeleri ile izlenip değerlendirilmektedir."

STK5 katılımcısı, stratejik planın her yıl başında gözden geçirilip güncellendiğini; kalan yılların planlaması ve yıllık değişen hedefler (ör. fonlar, göç alanındaki çalışmalar) doğrultusunda hedeflerin revize edildiğini ifade etmiştir:

"Her yıl başında gözden geçirilmesi var güncellenmesine yönelik. Çünkü hem yeni yılın bir 3 yılı kadar tuttuğumuz için bir yıl bitince 2 yıl kalıyor. Hem bir yılın daha eklenmesi, hem kullanan hedeflerin gözden geçirilmesi durumu var. Bizde hedefler çok değişebiliyor çünkü fonlar geliyor, göç alanında yaptığımız çalışmalar var, onlar yıllık olarak yapılıyor. O yüzden yıllık bunları gözden geçiriyoruz."

STK6 katılımcısı, stratejik planın her yıl başında gözden geçirilip revize edildiğini ifade etmiştir:

"Stratejik planın her yıl başında gözden geçirilip güncellendiğini; kalan yılların planlaması ve yıllık değişen hedefler (ör. fonlar, göç alanındaki çalışmalar) doğrultusunda hedeflerin revize edildiğini ifade etmektedir."

STK7 katılımcısı, stratejik planın uygulanmasını desteklemek için yılda iki kez toplantılar düzenlediklerini; önceki dönem planlamalarını ve koordinatörlerin 6 aylık faaliyet raporlarını gözden geçirip değerlendirerek süreci takip ettiklerini ifade etmiştir:

"Senede iki defa bizim birlikte yapmış olduğumuz toplantılarımız oluyor. Bu toplantılardan birincisi aralık ayında oluyor. Yıl sonu değerlendirme şeklinde de oluyor. O seneyi değerlendirme. İkincisi de yılın ortasında oluyor. Temmuz ayında oluyor. Bu senede planlamalarımız yapıldı aşağı yukarı 4 gün boyunca bu planlamaları, daha önceki dönemle ilgili yapmış olduğumuz planlamaların, akışların doğru bir şekilde ilerleyip ilerlemedikleri, bu koordinatörlerimizin 6 aylık senelik faaliyet raporları. Bunların hepsi bu planlamanın bir parçası olarak yapılıyor, takip ediliyor, inceleniyor."

STK9 katılımcısı, KPI'lar üzerinden her üç ayda bir faaliyet, stratejik plan ve bütçe ilerlemesini değerlendirip geride kalan alanlar için aksiyon planları belirlediklerini ifade etmiştir:

"Bizim KPI'larımız var 50 tane. Her bir stratejik göstergenin minimum bir ihtiyaca göre de farklı sayıda göstergeleri var. Onları biz kendi direktörler düzeyinde 3 aylık olarak istiyoruz. Biz o 3 aylık periyotlarda hem faaliyet planındaki ilerlemeyi hem stratejik planındaki ilerlemeyi aynı zamanda da bütçe ilerlememizi gözden geçiriyor oluyoruz. Yani ne durumdayız? Ne yapmalıyız? Geride kalan nasıl bir aksiyon almalı? Neden geride kaldığı şeylerin ...değerlendirmesini yaptığımız bir yarım gün diye başladığımız, genelde bir tam günle tamamladığımız her şeyi gözden geçirmemiz oluyor çeyrek dönemde."

STK11 katılımcısı, stratejik planın izleme-değerlendirme mekanizmasıyla, performans göstergeleri ve sorumlu birimlerle sistematik şekilde takip edildiğini ifade etmiştir:

"Stratejik planın uygulanma süreci, düzenli ve sistematik bir izleme-değerlendirme mekanizması ile takip edilmektedir. Her bir stratejik hedefe bağlı olarak belirlenen faaliyetler için performans göstergeleri, sorumlu birimler ve zamanlamalar tanımlanmıştır. Uygulama süreci, strateji geliştirme koordinatörlüğü koordinasyonunda; ilgili birimlerin periyodik raporlamalarıyla izlenmekte, faaliyetlerin gerçekleşme durumu karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir."

4.1.2.2. Revize Etme

Katılımcılar, stratejik planın sadece hazırlık ve izleme aşamalarından ibaret olmadığını, aynı zamanda sürekli gözden geçirilip güncellenmesi gereken dinamik bir yönetim aracı olduğunu vurgulamıştır. Revizyon ihtiyacı üç ana faktörden kaynaklanmaktadır: öngörülemeyen dışsal şoklar (depremler, savaşlar, doğal afetler); periyodik yönetim disiplini (üç aylık, altı aylık veya yıllık gözden geçirmeler); ve performans sapmaları (KPI'larda belirlenen hedeflerin gerçekleşmemesi). Bu revizyonlar, planın sürdürülebilirliğini sağlarken, yönetişimin çeviklik ve adaptasyon yeteneğini gösterir.

STK1 ve STK7 katılımcıları, önceden öngörülemeyen küresel olaylar ve doğal afetler nedeniyle anlık olarak revize etmek zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir:

"6 Şubat Kahramanmaraş depremleri. Yani biz bambaşka bir hazırlık yaparken işte kış dönemi, aralık, ocak, şubat ayı kış kampanyamızın devam ettiği dönemler, bütün planlarımızı, bütçelerimizi ona göre hazırlamış olduğumuz bir dönemde belki Türkiye Cumhuriyeti tarihinde görülen en büyük depremlerden bir tanesi meydana geldi. Sonuçta bütün planlarımız yeniden revize edildi." (STK1)

"Sonradan gelişen savaşlar, doğal afetler ya da vakfımızın bir hadiseye bir olay karşısında almış olduğu kararlardan meydana geliyor. Ama revize ederek devam ediyoruz." (STK7)

STK1 katılımcısı, belirli periyotlarda revize edildiğini ifade etmiştir:

"Farklı düzeylerde olmak üzere 6 aylık, 1 yıllık, 2 yıllık ve 4 yıllık dönemlerde stratejik plan aslında bir şekilde gözden geçirilip revize ediliyor."

STK3, STK5 ve STK6 katılımcıları, ihtiyaç halinde revize yapıldığını ifade etmiştir:

"İki ayda bir yapılan değerlendirme ve süreci takip etme toplantılarında ihtiyaç duyulduğunda bir güncelleme veya revize edilmek üzere yetkili organa başvuruluyor." (STK3)

“Güncellemeleri 3 aylık dönemlerde yapıyoruz. İhtiyaç oluyor bazen, yeni KPI tanımlama, bir yerde bir değişiklik yapılması, kaldırılması vesaire. Yani güncellemeye her zaman açığız ama dediğim gibi komiteyle yaptığımız için üç ayda bir komiteye sunuyoruz çalışmaları. Yani aksi özel bir durum olmadığı müddetçe. Üç ayda bir gözden geçirirken ihtiyaç varsa güncelliyoruz.” (STK5)

“Yıl sonunda da şöyle yılın muhasebesini mali olarak yaparken aynı zamanda çalışmalarımızın bağlamında stratejik plana uygunluk noktasında nasıl gittiğini kontrol ediyoruz. Revize etmemiz gereken noktalar varsa revize etmeye gayret gösteriyoruz.” (STK6)

STK8, STK9 ve STK12 katılımcıları, performans göstergeleri (KPI'lar) takibi sırasında belirlenen sapmalarının revizyon ihtiyacını tetiklediğini ifade etmiştir:

“Yılda en az bir kez, bütün hedeflerin gerçekleşmelerini topladığımız bir tablo var. Kalite uzmanımız orada performans göstergelerine bakıyor. %70 belirledik mesela, %70'in altında kalan hedeflere bakıyor. O hedefler neden gerçekleşmemiş varsa bir açıklaması yanına yazılıyor. Ve bunlar yönetim ekibine sunuluyor. Yönetim ekibi de gerekli aksiyonları toplantıda alıyor. İlgili müdüre görev atıyor. Burada şu aksiyonu alacağız gibi... Bazen oraya bir destek atılıyor ve iyileştiriliyor.” (STK8)

“Yıl sonlarında da zaten yıllık gözden geçirmede de tüm KIP'lardaki ilerlemeler ve önümüzdeki yılın hedefleri de konuşulmuş oluyor. Çünkü verilen hedef gerçekleştirilemedi, önümüzdeki hedef revize ediyor. Ya da gerçekleştirdi, yine önümüzdeki hedef revize ediyor.” (STK9)

“Toplantılarda stratejik proje ilerleme oranı, bütçe sapmaları, paydaş memnuniyeti gibi KPI'lar ayrıntılı olarak gözden geçirilir. Çeyreklik raporlamalar ise hem finansal hem de operasyonel metrikleri detaylandırarak yönetime sunulur. Elde edilen veriler doğrultusunda sapmalar hızlıca tespit edilir, gerektiğinde aksiyon planları güncellenir ve sonraki dönem hedefleri revize edilerek bir sonraki uygulama döngüsüne aktarılır.” (STK12)

4.1.2.3. Raporlama Süreçleri

Katılımcılar, stratejik planın uygulamasını izlemek ve yönetişimi güçlendirmek için düzenli, çok katmanlı ve dijital araçlarla desteklenen raporlama süreçlerini kullandıklarını belirtmiştir. Raporlama sıklığı, iki aydan üç aylık ve altı aylık periyotlara kadar değişmekte ve her birimin ulusal/uluslararası gelişmeleri takip eden aylık KPI güncellemeleri ile desteklenmektedir. Raporlar, müteveli heyeti, yönetim kurulu, stratejik komite ve operasyon birimleri gibi farklı düzeylerdeki paydaşlara sunulurken, şeffaflık ve hesap verebilirlik maksimize edilmektedir. Dijital platformlar (Microsoft Dynamics), anlık izleme ve otomatik raporlama sağlayarak karar alma süreçlerinin hızını ve kalitesini artırmaktadır.

STK12 katılımcısı, her birim için aylık olarak ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip edip KPI'ları güncellediklerini ve bu raporları düzenli paydaşlarla paylaştıklarını ifade etmiştir:

“Her program birimi aylık olarak kendi alanlarındaki ulusal ve uluslararası gelişmeleri izler, öncelikli fırsat ve zorlukları raporlar, KPI'ları günceller. Bu raporlar; üç aylık operasyon toplantılarında saha ekipleriyle, altı aylık ara strateji değerlendirmelerinde birim yöneticileriyle ve yıllık strateji zirvelerinde müteveli heyeti ile paylaşılır.”

STK11 katılımcısı, stratejik planın Microsoft Dynamics platformu üzerinden yürütüldüğünü; sorumluların giriş yapabildiğini ve yöneticilerin performans göstergelerine göre anlık izleme ve otomatik rapor oluşturabildiğini ifade etmiştir:

“Microsoft Dynamics altyapısı üzerinden yürütülmektedir. Bu dijital platform sayesinde amaç-hedef-faaliyet ilişkisi sistem üzerinde net bir şekilde tanımlanmakta; sorumlu kişiler ve birimler, kendi faaliyet girişlerini sistem üzerinden gerçekleştirmektedir. Yöneticiler ve strateji birimi, bu platform aracılığıyla anlık olarak faaliyetlerin gerçekleşme durumunu izleyebilmekte, performans göstergelerine göre otomatik raporlar oluşturabilmektedir.”

STK8 katılımcısı, gerçekleşmeyen hedeflerin nedenlerini ele aldıkları toplantılarda gerekli aksiyonların alındığını ifade etmiştir:

"Hedefler neden gerçekleşmemiş varsa bir açıklaması yanına yazılıyor ve bunlar yönetim ekibine sunuluyor. Yönetim ekibi de gerekli aksiyonları toplantıda alıyor."

STK7 katılımcısı, planlama sürecinin raporlarla takip edilip incelendiğini ve raporların yönetim kuruluna sunularak faaliyetlerin yılbaşındaki planla uyumunun değerlendirildiğini ifade etmiştir:

"Bunların hepsi bu planlamanın bir parçası olarak yapılıyor, takip ediliyor, inceleniyor. Raporlar öncesinde yönetim kurulu üyelerimize ulaşıyor. Bu raporları arkadaşlarımıza okuyorlar. Raporların zaten daha önce yani yılbaşında yapmış olduğumuz plana uygun olup olmadığı da bu raporlardan tespit ediliyor"

STK3 katılımcısı, stratejik plan sürecinin iki ayda bir denetlenip raporlandığını ve gerekirse yetkili organın müdahale ettiğini ifade etmiştir:

"Yetkili organca oluşturulan denetleme, gözlemleme ekibi tarafından süreç takip edilerek iki ayda bir yetkili organa raporlanıyor. Yapılan değerlendirmeler sonrasında stratejik planı gerçekleştirecek organlarla ihtiyaç varsa yetkili organ görüşerek sürece müdahale ediyor."

STK5 katılımcısı, stratejik planın üç ayda bir izlenip raporlandığını; raporların stratejik komitede değerlendirildiğini ve aksiyon gerektiren durumlar için kararlar alındığını ifade etmiştir:

"İzleme ve değerlendirmelerimizi 3 ayda bir yapıyoruz. 3 ayda bir yapılarımızdan bütün verilere dair gerçekleştirmelerini alıyoruz. Bunlarla ilgili izleme raporları oluşturuyoruz bütün stratejik plana ait. Bu izleme raporlarını stratejik komitesinde sunuyoruz. Verilerini, ilerleyişinde zorluk olan durumların değerlendirmesiyle ilgili toplantıda bunların hepsi konuşuluyor. Aksiyon alınması gereken verilere göre kararlar alınıyor."

4.1.2.4. Performans Göstergeleri

Katılımcı STK'lar, stratejik planın uygulanmasının izlenmesinde sayısal verilere dayalı, şeffaf ve merkezileşmiş bir yönetim mekanizması olarak performans göstergeleri (KPI) kullandıklarını ifade etmektedirler. Bu göstergeler, sadece bütçesel ve nicel verilerle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda OKR (Objective & Key Results) gibi modern yönetim metodolojileriyle hedeflerin ölçülebilirliğini ve kurum içi odaklanmayı artırmaktadır. KPI'lar, uygulamanın dijital altyapılar (Microsoft Dynamics) üzerinden anlık ve otomatik olarak izlenmesini sağlayarak, bilgiye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirmektedir.

Katılımcı STK'lar, KPI'ları belirlerken modern yönetim metodolojilerini ve dijital araçları kullanmaktadır. Özellikle OKR (Objective & Key Results) metodolojisinin kullanımı, hedeflerin ölçülebilirliğini ve kurum içi odaklanmayı artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama ile kurumun ve birimlerin performans göstergeleri belirlenmektedir. Hatta vakfımız yeni nesil bir metodoloji olan OKR metodolojisini kullanmaktadır." (STK4)

"Bu süreç, web tabanlı Microsoft Dynamics altyapısı üzerinden yürütülmektedir... Yöneticiler ve strateji birimi, bu platform aracılığıyla anlık olarak faaliyetlerin gerçekleşme durumunu izleyebilmekte, performans göstergelerine göre otomatik raporlar oluşturabilmektedir." (STK11)

STK1 katılımcısı, stratejik planlama ve hedeflerin temelini sayısal verilere dayandığını ve hedeflerin gerçekleşme oranının bu rakamlarla ölçüldüğünü ifade etmiştir:

"Rakamlar üzerinde çalışıyoruz. Sonuçta yaptığımız çalışmaların temeli hep rakamlara dayanıyor. O rakamlara göre eğer hedeflenen rakam elde edilirse hedefimizi yakalama oranını belli olmuş oluyor."

STK2 katılımcısı, her stratejik hedef ve faaliyetin performansını ölçmek için bütçesel, süreçsel veya nicel göstergeler içeren KPI'lar belirlediklerini ifade etmiştir:

"KPI'larımız var. Her stratejik hedefimize bağlı faaliyetlerin bir ölçme, değerlendirme metodu var. Yani performans göstergeleri var. Bunlar hem bütçesel olabilir, hem süreçle ilgili, süreyle ilgili olabilir, hem adetle ilgili olabilir. Biz zaten stratejik planına bağlı faaliyetlerin her biri için bir dediğim gibi KPI belirliyoruz. ...Dolayısıyla her faaliyetin kendi niteliğine göre bir KPI, bir performans göstergesi var."

STK8 ve STK9 katılımcıları, performans göstergeleri, sadece hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını gösteren bir metrik olmanın ötesinde, birimlerin ve çalışanların performansını izleme ve yönetme aracı olarak işlev gördüğünü ifade etmiştir:

"Bizim KPI'larımız var 50 tane. Her bir stratejik göstergenin minimum bir, ihtiyaca göre de farklı sayıda göstergeleri var. Onları biz kendi direktörler düzeyinde 3 aylık olarak istiyoruz... Hem faaliyet planındaki ilerlemeyi hem stratejik planındaki ilerlemeyi aynı zamanda da bütçe ilerlememizi gözden geçiriyor oluyoruz." (STK9)

"Bütün hedeflerin gerçekleşmelerini topladığımız bir tablo var. ... %70 belirledik mesela, %70'in altında kalan hedeflere bakıyor. O hedefler neden gerçekleşmemiş varsa bir açıklaması yanına yazılıyor ve bunlar yönetim ekibine sunuluyor. Yönetim ekibi de gerekli aksiyonları toplantıda alıyor." (STK8)

4.1.2.5. Geri Bildirim Mekanizmaları

Katılımcı görüşleri, stratejik planın uygulamasının, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı, yapılandırılmış geri bildirim mekanizmaları aracılığıyla sürekli takip edildiğini göstermektedir. Bu mekanizmalar, sadece yetkili organların periyodik raporlamasıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda CRM sistemleri, kalite yönetim sistemleri, algı anketleri, odak grup görüşmeleri ve düzenli çalıştaylar gibi çok kanallı yöntemlerle tüm paydaş gruplarını kapsamaktadır. Bu yoğun geri bildirim döngüsü, planın sürekli iyileştirme için gerekli olan veriyi sağlamaktadır.

STK3 katılımcısı, geri bildirimin yetkili bir organın veya ekibin periyodik raporlaması ile sağladığını ifade etmiştir:

"Yetkili organca oluşturulan denetleme, gözlemleme ekibi tarafından süreç takip edilerek iki ayda bir yetkili organa raporlanıyor. Yapılan değerlendirmeler sonrasında stratejik planı gerçekleştirecek organlarla ihtiyaç varsa yetkili organ görüşerek sürece müdahale ediyor. Hatırlatmalarda bulunuyor ve motivasyonu artıracak adımları atıyor."

STK8 katılımcısı, CRM ve kalite yönetim sistemi aracılığıyla paydaş geri bildirimlerini topladıklarını ve bu girdileri mevcut durum analizine dahil ederek sürekli iyileştirme sağladıklarını ifade etmiştir:

"CRM sistemi üzerinden takip ettiğimiz aslında paydaş geri bildirim sistemimiz var. Yani paydaşlarımız şikayetlerini, taleplerini, önerilerini bu sistem üzerinden, web sitesi üzerinden bize iletiyorlar. Şimdi bunların hepsi birer girdi. Mevcut durum analizine birer katkı... İçeride kalite yönetim sistemiyle bağlantılı bir yapı var. Mutlaka sana bunun üzerine alınan aksiyonlarla ilgili telefonla veya mail adresine falan geri dönüyorlar. Bakın biz böyle böyle çalıştık siz bunları iletmişsiniz. Aslında sürekli iyileştirmeyi sağlıyor."

STK9 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde algı anketleri, odak grup görüşmeleri, birebir görüşmeler ve düzenli anketlerle farklı kanalları kullanarak tüm paydaşlardan (gönüllüler, üyeler, iş birliği ve kamu kuruluşları, müşteriler) yapılandırılmış geri bildirimler topladıklarını ifade etmiştir:

"Bunlar algı anketleriyle oluyor, odak grup görüşmeleri ile oluyor. Zaten birebir de bizim birimlerimiz, genel olarak paydaşlarımız da iç içeler.... Temsilciliklerimiz var mesela. İş birliği paydaşımız aynı zamanda hem gönüllülerimiz hem üyelerimiz onlar. Temsilcilerimiz gönüllü olarak bizde çalışıyorlar ama resmi olarak üyelerimizler. Aynı zamanda da iş birliği paydaşımız olarak geçiyorlar. Mesela onlarla da belli periyotlarda yıllık olarak ...onların da yıllık kampları oluyor. O kamplarda da üç saatlik, dört saatlik bir çalıştay gerçekleştiriyoruz. ...Onun

üzerinden yapılandırılmış bir şekilde onların da geri bildirimlerini tam almış oluyoruz. Bu yedi paylaşımımız müşterilerimiz yani faydalılarımız, üyelerimiz, projelerden yararlananlar, eğitimlerimizden yararlananlar, onlara zaten anket düzenliyoruz. Çalışanlarımız var, düzenli olarak çalışan memnuniyet anketimiz var yıllık olarak. Onun dışında zaten ekip toplantıları sürekli olarak yapılıyor ...Bir de odak grup görüşmesi yaptık. ...İş birliği içerisinde olduğumuz kuruluşlardan, kamu kuruluşlarından, temsilcilerimizden genel olarak tüm paydaş grubuna davete çıktık. ...Onlarla da yaklaşık 1,5 saat kadar bir odak grup yaptık. ...Orada çalışma alanlarımıza kadar sorduk. Herkes de bize gerçekten de güzel geri bildirimlerde bulundular. ...Genel olarak biz tüm sürece 7 paydaşın geri bildirimlerini farklı kanallardan sağlamış oluyoruz."

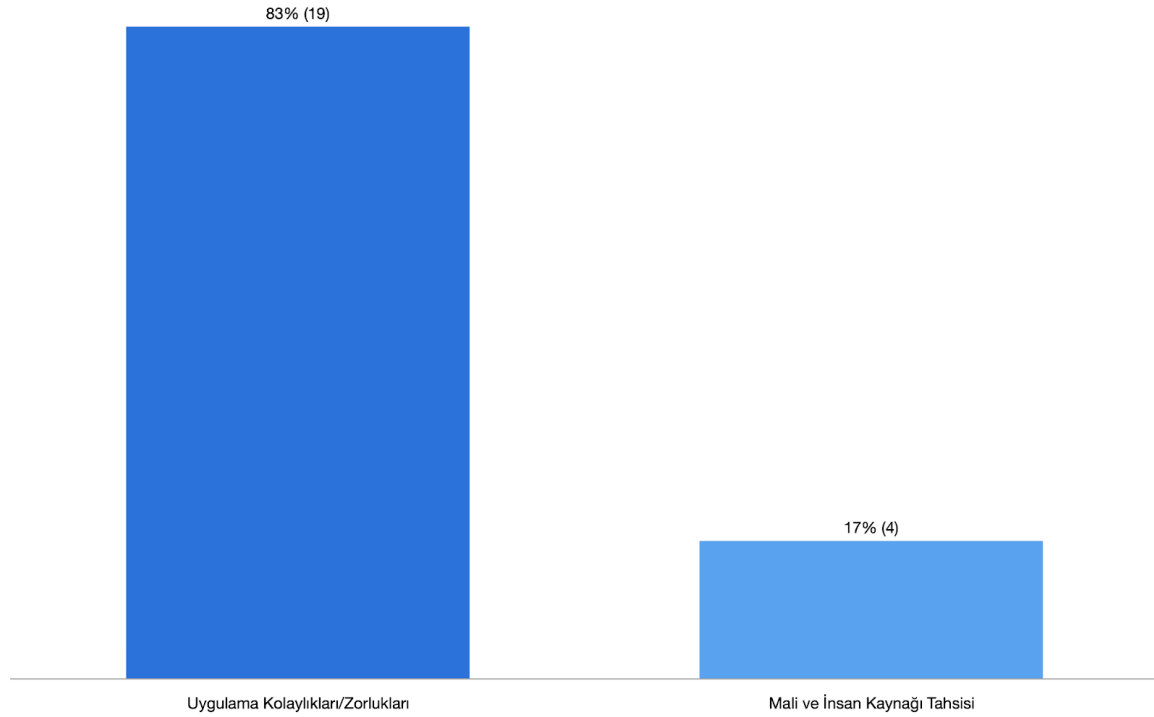
STK12 katılımcısı, geri bildirimlerin çalıştaylar aracılığıyla sağlandığını belirtmiştir:

"İç paydaşlarımız, genel müdürlük çalışanlarından saha personeline kadar, çalıştaylar ve ara değerlendirmelerde düzenli geri bildirim sunarken, hizmet alan gruplar anketler ve odak grup oturumlarıyla ihtiyaçlarını iletir."

4.1.3. Uygulama Kategorisi

Uygulama kategorisi, uygulama kolaylıkları/zorlukları ve mali ve insan kaynağı tahsisi kodlarını içermektedir. Uygulama kolaylıkları/zorlukları kodu ile 19, mali ve insan kaynağı tahsisi kodu ise 4 kodlama olmak üzere toplam 23 kodlama yapılmıştır.

Şekil 16: Uygulama Kategorisine Ait Kod İstatistiği



Stratejik planlama sürecinin ikinci ana aşaması olan Uygulama, belirlenen amaç ve hedeflerin somut sonuçlara dönüştürüldüğü aşamadır. Bu kategori, planın icrasını mümkün kılan kaynak yönetimini ve bu süreçte karşılaşılan kolaylık/zorlukları incelemektedir.

4.1.3.1. Uygulama Kolaylıkları/Zorlukları

Katılımcılar, stratejik planın uygulanmasının başarısını, üst yönetim desteği ve kurumsal sahiplenme gibi içsel faktörler ile insani krizler ve öngörülemeyen toplumsal olaylar gibi dışsal çevresel şokların bir bileşimi olarak görmektedir. Uygulama kolaylığı, kısa dönemli ve kampanya temelli planlama gibi esnek yaklaşımlarla artırılırken, zorluklar ise yardım odaklı yapının getirdiği finansal belirsizlik ve kurumsal görünürlük gibi soyut hedeflerin somut metriklerle ölçülmesindeki güçlükten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle STK'lar, planlarını yüksek uygulama oranında tutabilmek için çevik modeller ve alternatif senaryolar geliştirmek zorunda kalmaktadır.

STK1 katılımcısı, stratejik planlamada kısa dönemli ve kampanya temelli bir yaklaşım benimsediklerini, bu sayede hedeflere daha hızlı ulaşabildiklerini ifade etmiştir:

"Uygulama noktasında bence çok başarılı ilerliyor. Özellikle son üç yılı söyleyebilirim. Bu noktada bizim yani kısa dönemli planlamalar yaptığımız için bu kısa dönemli planlamaların o hedefi yakalama oranı daha kolay oluyor. Çünkü kampanya temelli yapıyoruz. Geçtiğimiz seneyi baz alıyoruz. Yani böyle çok uzun süreçleri hedeflemiyoruz. O yüzden aslında çok böyle öngöremediğimiz ekstra bir durum olmazsa daha hızlı sonuç alabiliyoruz ve yani o kısa süre içerisinde hedefleri yakalamak daha kolay olabiliyor."

STK2 katılımcısı, kurumun stratejik hedef ve faaliyetlerinin toplumun güncel ihtiyaçları ve değişen gündem doğrultusunda esnek biçimde şekillendiğini; bu nedenle planların uygulanabilirliğinin, ortaya çıkan toplumsal olaylar veya acil durumlar gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir:

"Biz sosyal konulara da çok sırt dönen ...onunla ilgilenmeyen veyahut toplumumuzun içinden geçtiği, yaşadığı sorunları sadece kendi toplumumuz, ülkemiz için değil, temsil edildiğimiz bütün coğrafyalardaki durumlar ile ilgilenen bir şekilde gündemini alan, bir şekilde değerlendiren bir yapıyız. Hal böyle olunca sizin kendinize yaptığınız bütün çalışmalardan damıtarak elde ettiğiniz hedef seti, faaliyet seti aslında sizin pozisyonunuzu tam temsil edebiliyor...Faaliyetinizde, stratejik hedeflerinizde, misal veriyorum, deprem çalışmaları yapmak gibi bir konu yoktur. Çünkü benim ilgi alanım değil aslında bu. Ama yaşanan bir felaket benim bütün teşkilatımı başka bir hedefe yönlendirmeyi gerektirebiliyor. ...Çünkü dediğim gibi bizim gündemimiz değişebilir. Toplumumuzun gündemi değişebilir. Yaşanan gelişmeler hali hazırda stratejik plan yaklaşımında. Bu gibi sorunlar veya durumlar sebebiyle uygulanabilirlik bir oran olarak değişiyor olabiliyor tabii ki."

STK5 katılımcısı, stratejik planın etkinliği ve uygulanabilirliğinde yönetim kurulunun ve üst yöneticilerin desteğinin kritik olduğunu; kurumlarında bu desteğin mevcut olması sayesinde planlama, izleme ve raporlama süreçlerinin düzenli yürütüldüğünü ve kurumsal sahiplenmenin sağlandığını ifade etmiştir:

"Yöneticilerin ilgisi gerçekten çok önemli. Eğer yönetim kurulu bu çalışmayı desteklemiyorsa, bizde en tepe de yönetim kurulu, yönetim kurulu bu çalışmayı desteklemiyorsa gerçekten istenilen düzeyde bir stratejik plan maalesef kurumlarda oluşturulamıyor. Oluşturulsa bile oluşturulduktan sonra rafa kaldırılıyor. ...Derneğimizde yönetim kurulu gerçekten stratejik plana önem veriyor. Üst yöneticilerimiz de önem veriyor. Böyle olunca stratejik planla ilgili tüm çalışmaları izleme dönemlerinde, yani 3 ayda bir biz onlara sunuyoruz. Onların hassasiyeti var. Bütün yönetim kurulu geliyor... Toplantılara onları da davet ediyoruz. Bütün raporlarımızı buradan çıkartıyoruz. Kamuoyuna çıkarttığımız bütün verileri buradan oluşturuyoruz. Dolayısıyla bu kurum genelinde bir sahiplenmeyi oluşturdu."

STK5 katılımcısı, STK'larda stratejik planlamanın, yardım odaklı ve bağışlara dayalı yapıları ile öngörülemeyen insani krizler nedeniyle ticari kuruluşlara kıyasla daha zor ve esnek bir süreç gerektirdiğini ifade etmiştir:

"STK'lardan stratejik plan yönetmek biraz daha zor olabilir. Çünkü hedeflerimiz diğer kurumlara kadar bazen net olmayabilir. Ölçülebilir hedefler. Mesela üretim fabrikasında hedefler daha net. İşte ben bu kadar üretim yapacağım, bu kadar malzeme yapacağım, bu kadar satış yapacağım. Ama bizde biraz daha yardım odaklı olduğu için... Mesela yardım yapacağım kişiler bağışa bağlı, evet. Ama mesela bir afet durumu işin içine girdiğinde, bir insani kriz işin içine girdiğinde öngörülemeyen birçok çalışma ortaya çıkabiliyor. Bu tabii diğer çalışmalarımızı da etkileyebiliyor."

STK6 katılımcısı, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planların hedeflerinin bazılarının soyut ve ölçülmesi güç olduğunu ifade etmiştir.

"Stratejik plan, dernek ve vakıflarda, sivil toplum kuruluşlarında hazırlanan stratejik plan daha soyut oluyor. ...Mesela ne diyorsunuz? Kurumsal görünürlüğü arttırmak. Kurumsal görünürlüğü arttırmak stratejinin hedeflerinden biri. Doğru. Yani ne kadar artınca biz buna evet stratejik plana uygun bir yıl bitirdik ya da dönem bitirdik diyebileceğiz. Bunu çok böyle metriklerle ölçebilmek sivil toplum kuruluşlarında zor."

STK7 katılımcısı, stratejik planın küçük bir oranda uygulanamama nedeninin savaş, doğal afet veya kurumun olaylara verdiği tepki gibi öngörülemeyen durumlardan kaynaklandığını ifade etmiştir.

"Stratejik planımız yani şöyle söyleyebilirim %80 ölçüde uygulanabiliyor diyebilirim. Burada tabii sapma olarak gördüğümüz %20'li kısım da yine bizim baştaki planlama hatamızdan değil, sonradan gelişen işte savaşlar, doğal afetler ya da vakfımızın bir hadiseye bir olay karşısında almış olduğu kararlardan meydana geliyor. "

STK11 katılımcısı, stratejik planın uygulanabilirliğini artırmak için operasyonel planlamaların entegre edildiğini, düzenli izleme ve değerlendirmelerle sapmaların giderildiğini ve dışsal faktörlere karşı esnek yaklaşımlar ile alternatif senaryolar geliştirildiğini ifade etmiştir:

"Faaliyetlerin hayata geçirilmesi için gereken operasyonel planlamalar da stratejik plana entegre şekilde yürütülmekte; bu sayede planın uygulanabilirliği artmaktadır. Uygulama sürecinde düzenli olarak izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılmakta, sapmalar tespit edilerek gerekli güncellemelerle planın sahaya uyumlu kalması sağlanmaktadır. Zaman zaman dışsal faktörler örneğin; mevzuat değişiklikleri, bütçesel kısıtlar veya kriz durumları uygulamayı sınırlandırabilse de, bu gibi durumlar için esnek yaklaşımlar ve alternatif senaryolar geliştirilmiştir."

STK12 katılımcısı, stratejik planın çevik bir modelle yürütüldüğünü, üç aylık operasyon değerlendirmeleri ve yıllık KPI takibi ile güncel gelişmeleri izleyerek hedefleri gerektiğinde revize ettiklerini; böylece aksiyonların büyük ölçüde hayata geçirildiğini ve stratejik yol haritasının dinamik kaldığını ifade etmiştir:

“Stratejik planımız, çevik bir model benimseyerek üç aylık operasyon değerlendirmeleri ve yıllık KPI takibiyle birlikte güncel gelişmeleri yakından izlediğimiz için yüksek oranda uygulanabilir; öngörümüz dışında ortaya çıkan yenilikler karşısında sabit kalmayıp hedeflerimizi revize ediyor, yeni hedeflerimizi hızla uygulamaya geçiriyoruz. Böylece planlanan aksiyonlar büyük ölçüde hayata geçiyor, sapmalar erken tespit edilerek aksiyon planları güncelleniyor ve stratejik yol haritası dinamik kalıyor.”

4.1.3.2. Mali ve İnsan Kaynağı Tahsisi

Katılımcı görüşleri, stratejik planın uygulanabilmesi için mali ve insan kaynaklarının planlı ve disiplinli bir şekilde tahsisinin kritik olduğunu göstermektedir. Ancak STK'lar arasında kaynak oluşturma biçimleri ve uzmanlık edinme yaklaşımları açısından farklılıklar mevcuttur. Bazı STK'lar plan hedeflerini yüzde yüz bireysel bağış gibi dışsal faktörlere yüksek oranda bağımlı finansal verilere dayandırırken, bazıları planlama sürecinde dışarıdan uzman/akademisyen desteği alarak insan kaynağı havuzunu genişletmekte, bazıları ise tüm uzmanlık ve kaynak ihtiyacını iç paydaşlar ve gönüllüler aracılığıyla karşılamayı tercih etmektedir.

STK1 katılımcısı, kurumun stratejik hedeflerinin finansal veriler ve özellikle bireysel bağışlara dayalı olarak belirlendiğini ifade etmiştir:

“Bizim stratejik hedeflerimiz söylediğim gibi finansal verilere dayanıyor ve bağışlara dayanıyor ve bağışlarımızın da tamamı yüzde yüzü bireysel bağışlara dayanıyor.”

STK3 katılımcısı, stratejik planın hazırlanma sürecinde hem kurum içi akademisyenlerden hem de dışarıdan uzman kişilerden destek alındığını ve bu katkının planın oluşumuna olumlu katkı sağladığını ifade etmiştir.

“Kendi içerisinde destek aldığımız yapılarımız/akademisyenlerimiz olduğu gibi dışarıdan akademisyen veya faydalanılacağı düşünülen kişilerden de destek alınmaktadır. Bu, planın oluşma safhasında olumlu bir destek olarak görülüyor.”

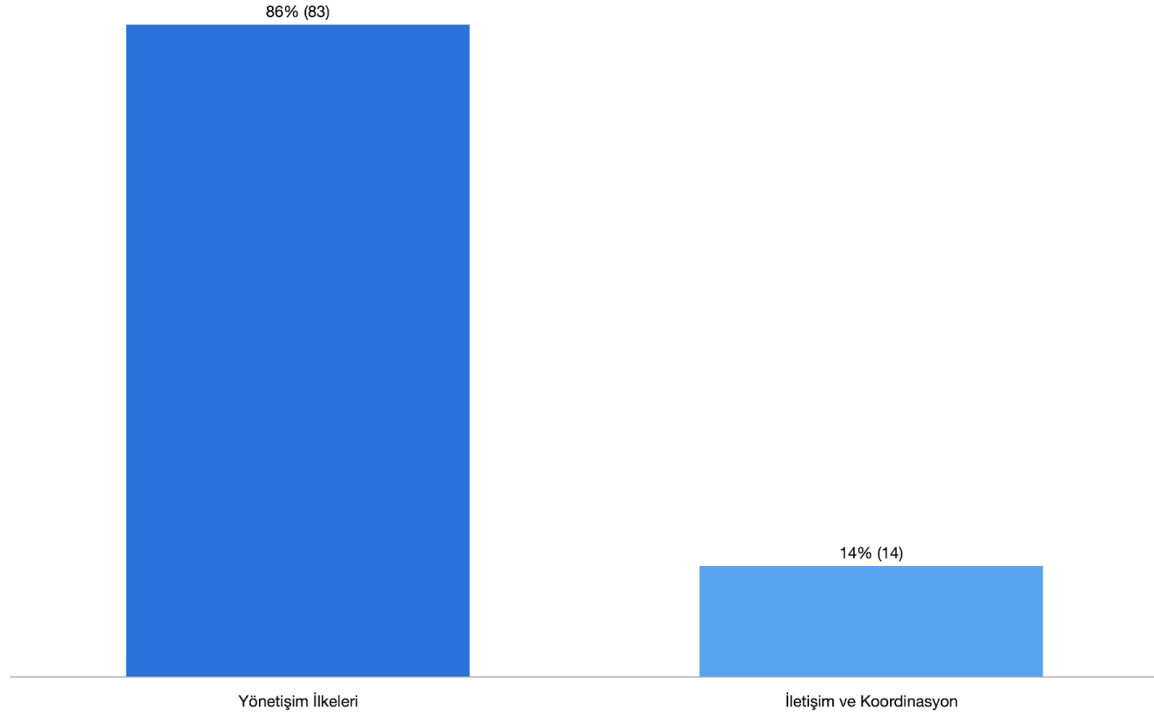
STK5 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde tüm uzmanlık ve kaynak ihtiyaçlarını iç paydaşlar, gönüllüler ve kurum içi ekipler aracılığıyla karşıladıklarını, dışarıdan akademik, danışmanlık veya başka STK desteği almadıklarını ifade etmiştir:

“Tüm uzmanlık ve kaynaklarımızı iç paydaşlarımız, gönüllülerimiz ve kurum içi ekiplerimiz üzerinden karşılıyoruz, dışarıdan akademik, danışmanlık veya başka STK desteği almıyoruz.”

4.2. KURUM İÇİ YÖNETİŞİM TEMASI

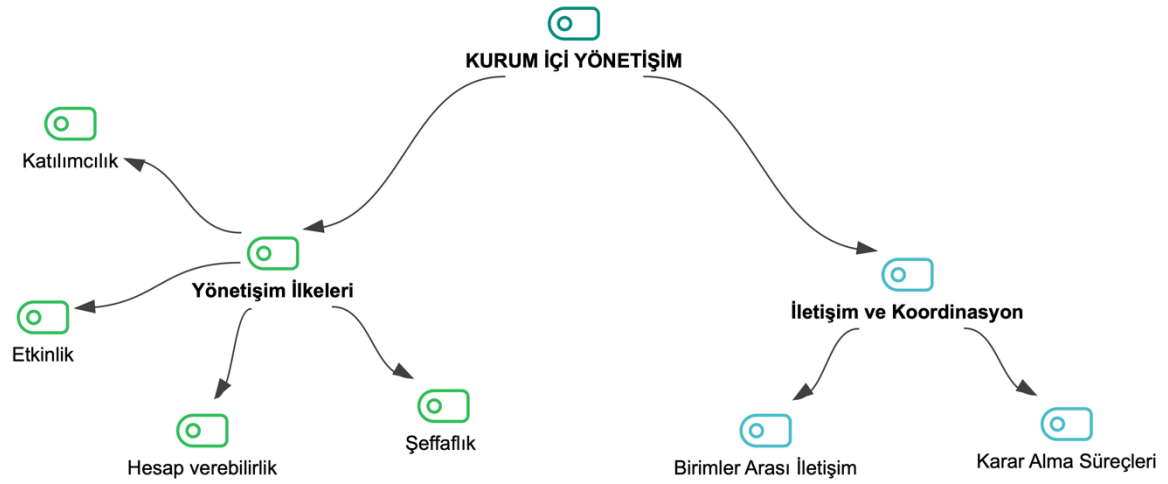
Kurum İçi Yönetişim teması *yönetişim ilkeleri ile iletişim ve koordinasyon* olmak üzere 2 kategoriden oluşmaktadır.

Şekil 17: Kurum İçi Yönetişim Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği



Şekil 17’de kurum içi yönetim temasına ait kategorilerin (alt kodların) istatistiği görülmektedir. Buna göre en fazla kodlama yapılan kategori 83 kodlama kategorisine sahip yönetim ilkeleri kodu olduğu ve tema içerisinde kodlamalarının tamamına oranının %86 olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise iletişim ve koordinasyon kategorisi gelmekte ve 14 kodlama ile tema içindeki toplam kodlara oranı %14’tür. Kurum İçi Yönetişim teması içerisinde toplamda 97 kodlama yapılmıştır.

Şekil 18: Kurum İçi Yönetişim Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

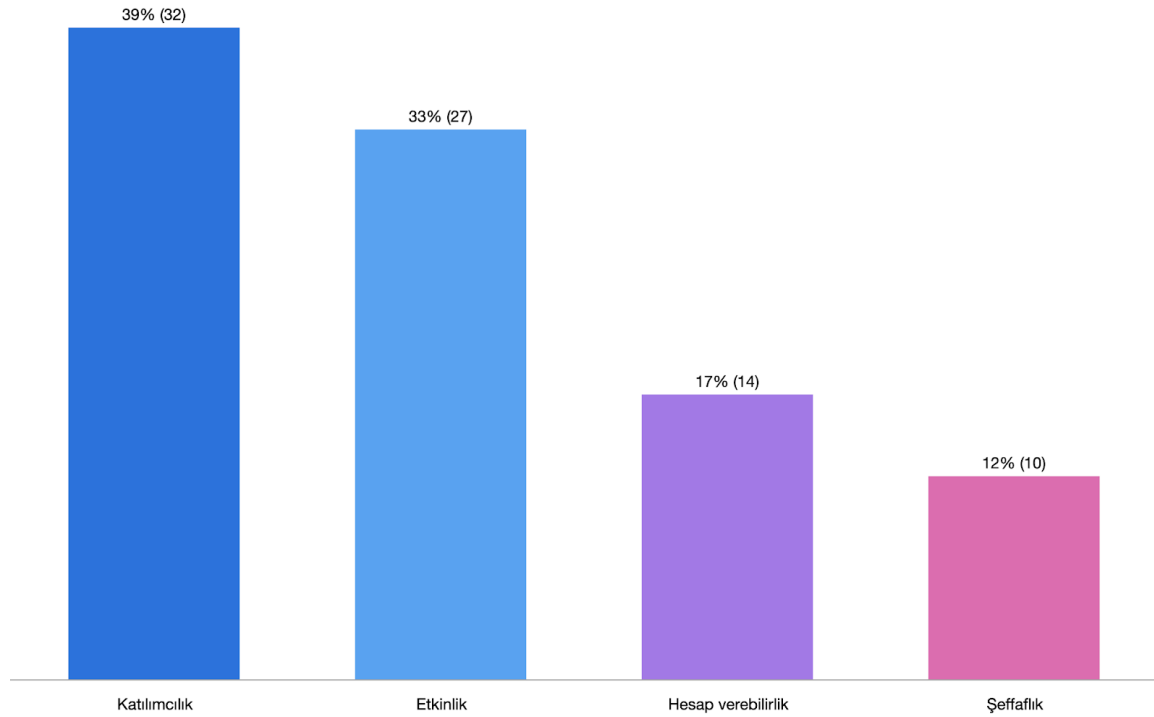


Şekil 18’de, Kurum İçi Yönetişim temasına ait iki kategorinin altında bulunan kodlar, Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile görülmektedir. Frekans büyüklüklerine göre sırayla; yönetim ilkeleri kategorisinde katılımcılık, etkinlik, hesap verebilirlik ve şeffaflık kodları ve almaktadır. İletişim ve koordinasyon kategorisinde ise birimler arası iletişim ve karar alma süreçleri kodları yer almaktadır. Her bir kod kategori başlıkları altında örnek alıntılarla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.2.1. Yönetişim İlkeleri Kategorisi

Yönetişim İlkeleri kategorisi, *katılımcılık*, *etkinlik*, *hesap verebilirlik* ve *şeffaflık* kodlarını içermektedir. Katılımcılık kodu ile 32, etkinlik kodu ile 27, hesap verebilirlik kodu ile 14 ve şeffaflık kodu ile 10 kodlama olmak üzere yönetim ilkeleri kategorisinde toplam 83 kodlama yapılmıştır.

Şekil 19: Yönetişim İlkeleri Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.2.1.1. Katılımcılık

Katılımcılar, stratejik planlamanın başarısının ve kurum içi yönetişimin temelinin, sürecin kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla yürütülmesinden geçtiğini güçlü bir şekilde ifade etmiştir. Gönüllüler, çalışanlar, yöneticiler ve dış paydaşların sürece dâhil edilmesi, planın kurum genelinde sahiplenilmesini ve uygulama direncinin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Katılımcılığın bu düzeyi, aşağıdan yukarıya bir modelle ve yatay hiyerarşik yapı ile desteklenmekte, böylece saha deneyimi ve dışarıdan farklı bakış açıları sürece entegre edilebilmektedir. Bu durum, planın uygulanabilirliğini ve çalışanların aidiyet duygusunu artırarak kolektif sorumluluk kültürü oluşturmaktadır.

STK1 katılımcısı, gönüllülerin dışarıdan farklı bir bakış açısıyla ve sahadaki aktif gözlemleriyle sürece önemli katkılar sağladığını vurgulamıştır:

"Profesyonel arkadaşlar belki burada çalışırken veya işin yoğunluğu içerisinde eksikleri dışarıdan gözüktüğü gibi göremiyor olabilirler. Gönüllü arkadaşlar bu işi bila bedel yaptıkları için ve belki kendi işlerini yanı sıra yaptıkları için daha farklı bakış açılarıyla bakabiliyorlar. O yüzden bence onların katkıları çok daha kıymetli oluyor. "

STK12 katılımcısı, katılımcı modelin aşağıdan yukarıya işlediğini, tüm ekiplerin görüş ve önerilerini kolayca paylaşabildiğini ve planın dinamik kalmasını sağladığını ifade etmiştir:

"Tüm paydaşların katıldığı aşağıdan yukarıya bir modelle yürütülür. ...Çalışanlar, hizmet alanlar ve gönüllüler stratejik planlama sürecine yüksek düzeyde katılım sağlar; yatay hiyerarşik yapı sayesinde tüm ekipler görüş ve önerilerini kolayca paylaşır. İç paydaşlarımız, genel müdürlük çalışanlarından saha personeline kadar..."

STK3 katılımcısı, katılımcı sayısının artmasının, planı olumlu yönde geliştirdiğini vurgulamıştır:

"Katılımcı nitelik ve nicelik durumu arttıkça stratejik planın sağlıklı bir çerçeveye büründürülmesi ve sahiplenilmesi de olumlu yönde gelişmektedir."

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinin kurumu olumlu etkilediğini ve bu sürecin paydaş katılımına dayalı olarak yürütüldüğünü vurgulamıştır:

"Katılımcı stratejik planlama sürecinin gayet olumlu etkilediğini düşünüyoruz. Dediğim gibi özellikle bu teknik, stratejik planlama artık dünya genelinde bir genel kabul görmüş bir usule tabi olarak aslında genellikle üretiliyor. Yani herkes, yani her plan veya her hedef stratejik hedef demek değildir. Yani kurumun bütün paydaşlarının bir anlamda bir şekilde dinlenmesiyle, anketlere cevap alınmasıyla, algı çalışmalarına yanıt vermesiyle Ortaya çıkan bir düzlem var. Bu düzlemde kurumumuzun kendini nerede konumlandırması gerektiğini belirlemiş oluyoruz aslında. Ve bunun katılımcısı olarak bizim, yani hem bütün üyelerimiz, yurt içi yurt dışı bütün üyelerimiz, bütün paydaşlarımız, bütün yöneticilerimiz, yönetim kurulu üyelerimiz ve çalışanlarımız, keza gönüllü olarak faaliyetlerimizi takip eden... bazı yapılarımız var. "

STK5 katılımcısı, tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi, stratejik planın kurum genelinde benimsenmesini sağladığını ifade etmiştir:

"Stratejik planla ilgili tüm çalışmaları izleme dönemlerinde, yani 3 ayda bir biz onlara sunuyoruz. Onların hassasiyeti var. Bütün yönetim kurulu geliyor. diyor genel müdürler de katılsın. İlgili yapılara da katılın. Toplantılara onları da davet ediyoruz. Bütün raporlarımızı buradan çıkartıyoruz. Kamuoyuna çıkarttığımız bütün verileri buradan oluşturuyoruz. Dolayısıyla bu kurum genelinde bir sahiplenmeyi oluşturdu."

STK6 katılımcısı, planın ortak bir anlayışla hazırlanması, uygulama sürecinde direnç ya da zorluk yaşanmasını engellediğini, kolektif sorumluluğun kurum kültürü oluşturduğunu ifade etmiştir:

"Bizde diğer kurumlar gibi çalışanlar işin içerisinde yer alıyor, yönetim işin içerisinde yer alıyor. Dolayısıyla zihinsel bagaj bununla ilgili oluşmamış oluyor. Dolayısıyla zorlukla karşılaşmıyoruz. Çünkü zaten bunu hazırlarken hep beraber hazırladık. Dolayısıyla hep beraber ilerliyoruz. Yani yapacağımız işler hep beraber bizi hedefe ulaştıracak. ...Kurumda bu kültürümüz var. Bir şey yaparsak iyi olduysa hep beraber yaptığımız için iyi oldu. Kötü olduysa bu hep beraber iyi bakmadığımız için ...Hep beraber yaptığımız için hep beraber sarılmalıyız."

STK11 katılımcısı, katılımcı yaklaşımın planın uygulanabilirliği ve sahaya uyumu güçlendirdiğini ifade etmiştir:

"Stratejik plan hazırlama süreci, strateji geliştirme koordinatörlüğü tarafından koordine edilmekte olup, katılımcı ve kapsayıcı bir anlayışla yürütülmektedir. Sürece üst yönetim, birim sorumluları, ilgili uzman personel ve gönüllüler doğrudan dâhil edilmekte, onların görüşleri sürecin her aşamasında dikkate alınmaktadır. Gönüllülerin katkıları, kurumun sahaya yakın refleksler geliştirmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, dış paydaş analizleri de sürecin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, kamu kurum ve kuruluşları ile benzer alanlarda faaliyet gösteren STK'lardan da görüş alınmakta, böylece planın hem sektörel gerçeklerle uyumu hem de uygulanabilirliği güçlendirilmektedir."

STK8 ve STK9 katılımcıları, tüm paydaş gruplarını sürece dâhil edilesi, planın benimsenmesini ve kuruma aidiyet duygusunu artırdığını ifade etmiştir:

“Sadece bizim ekibin yapabileceği bir şey değil bu ya da sadece uzmanların yapabileceği bir şey değil. Ortak akılla, kurumun ortak zekasını ortaya çıkarmak lazım ve oradan faydalanmak lazım. Bir bölümün ya da sadece genel müdürün ya da sadece yönetim kurulunun karar verip ortaya çıkacağı bir şey olamaz. Çünkü öyle olduğunda sahiplenmiyor maalesef. Sahiplenilmesi çok kritik.” (STK8)

“Katılımcılığın önemli bir adım olduğunu düşündüğümüz için zaten tüm paydaş gruplarını bir şekilde içeriye dahil etmeye çalışıyoruz. Bu da tutundurmaya çok fazlasıyla kolaylaştırıyor bence.” (STK9)

4.2.1.2. Etkinlik

Katılımcılar, stratejik planlamanın, kaynakların önceliklendirilmesi ve odaklanma yoluyla kurumsal etkinliği ve performansı doğrudan artırdığını belirtmiştir. Etkinlik, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi yöntemlerle hedeflere ağırlıklandırma yapılarak, personelin neyi yapıp neyi yapmayacağını netleştirmesi ile sağlanmaktadır. Bu odaklanma, sadece operasyonel başarı getirmekle kalmamakta, aynı zamanda bağışların daha rantabl kullanılması ve maliyet avantajı gibi somut finansal sürdürülebilirlik çıktıları da yaratmaktadır. Etkinliğin ikinci boyutu ise dışsal şoklar karşısında hızlı revizyon ve uyum yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu çeviklik, OKR ve web tabanlı dijital platformlar gibi modern izleme ve değerlendirme mekanizmalarıyla desteklenmektedir.

STK5 katılımcısı, stratejik planın odakları netleştirmesi sayesinde, personelin neyi nasıl yapacağını daha net gördüğünü ve bu sayede performansta ciddi bir etki oluştuğunu belirtmiştir:

"Stratejik planda odaklarımızı tanımladığımız için herkes neyi nasıl yapacağını daha net görmüş oluyor. Evet, ben bunu yapmayacağım yurt dışında. Bunu sadece yurt içinde yapacağım. Ona odaklanıyoruz. Yani bu da performansta odakları tek bir yere topladığımız için ya da önceliklendirdiğimiz için çalışmalar kritik oluyor. Yani önemli oluyor. ...Bir de ağırlıklandırma yapıyoruz. Yani önceliklendiriyoruz

çalışmalarımızı. Mesela amaçları, hedefleri tanımladık. ...Bunlara bir öncelik tanıyoruz. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemini kullanıyoruz."

STK7 katılımcısı, planlama sayesinde bağışlarla yürütülen projelerde maliyet avantajı sağlandığını şu örnekle açıklamıştır:

"Önceden planladığınız zaman 20 milyon lira ödemiyorsunuz. Hepsini aynı bağış olarak alıyorsunuz. Dolayısıyla vakıftaki kaynakta yapılan bağışlarda daha rentable bir şekilde kullanılabilir. Dolayısıyla daha iyi bir stratejik planlama daha fazla sürdürülebilir bir vakıf anlamına da geliyor aynı zamanda."

STK1 ve STK11 katılımcıları, planı dinamik tutma ve revize etme becerisini etkinliğin bir parçası olarak görmüştür:

"6 Şubat Kahramanmaraş depremleri. Yani biz bambaşka bir hazırlık yaparken işte kış dönemi, aralık, ocak, şubat ayı kış kampanyamızın devam ettiği dönemler, bütün planlarımızı, bütçelerimizi ona göre hazırlamış olduğumuz bir dönemde belki Türkiye Cumhuriyeti tarihinde görülen en büyük depremlerden bir tanesi meydana geldi. Sonuçta bütün planlarımız yeniden revize edildi. Yani farklı projelerimizden kısip o bölgeye farklı çalışmalara yönelmek durumunda kaldık." (STK1)

"Planın uygulama süreci düzenli olarak izlenmekte ve ihtiyaç duyuldukça ara revizyonlar yapılmaktadır. ...Bu süreç, (planın) güncelliği korunmaktadır." (STK11)

STK4 ve STK11 katılımcıları, KPI'lar, performans göstergeleri, hedef kartları, hatta OKR (Objective & Key Results) ve web tabanlı dijital platformlar kullanarak planı sürekli canlı tuttuklarını belirtmişlerdir:

"Stratejik plan uygulama süreci performans göstergelerindeki izleme ve değerlendirme sıklıklarınca izleniyor. ...Bu değerlendirmeye ek olarak derneğimiz yeni nesil bir sistem olan Objective & Key Results (OKR) metodolojisi kullanmaktadır." (STK4)

"Uygulama süreci, web tabanlı Microsoft Dynamics altyapısı üzerinden yürütülmektedir. Bu dijital platform sayesinde amaç-hedef-faaliyet ilişkisi sistem üzerinde net bir şekilde tanımlanmakta, sorumlu kişiler ve birimler, kendi faaliyet girişlerini sistem üzerinden gerçekleştirmektedir. ...Karar alma süreçleri daha veri temelli ve tutarlı hale gelmekte, bu da kurumun esneklik ve uyum kabiliyetini artırmaktadır." (STK11)

4.2.1.3. Hesap Verebilirlik

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi ve dışı hesap verebilirliği sistematik olarak artırdığını belirtmiştir. Kurum içinde bu, kanıt dokümanlarla desteklenen detaylı izleme raporlarının üç ayda bir üst yöneticilere sunulmasıyla sağlanmaktadır. Hesap verebilirliğin en kritik yönü, sorunlar gerçekleşmeden erken müdahale etme yeteneği ve hedeflerdeki sapmaların açıklamalarla birlikte yönetim ekibine sunulup aksiyon alınmasıdır. Microsoft Dynamics gibi dijital platformların kullanımı, amaç-hedef-faaliyet ilişkisini netleştirerek şeffaflık ve verimlilik düzeylerini artırmakta, karar almayı veri temelli ve tutarlı kılmaktadır. Kurum dışına yönelik hesap verebilirlik ise, faaliyet raporlarının stratejik planla entegre olarak kamuoyuyla paylaşılması ve dış denetim firmalarından profesyonel hizmet alınması yoluyla güvence altına alınmaktadır.

STK5 katılımcısı, üç aylık izleme raporlarının hazırlanmasını ve bu raporların stratejik komiteye sunulmasını, aynı zamanda kanıt dokümanlarla desteklenmesini zorunlu kıldıklarını ifade etmiştir:

"İzleme ve değerlendirmelerimizi 3 ayda bir yapıyoruz. Kanıt dokümanlarla bir izleme raporu oluşturuyorlar. ...İzleme raporumuz oldukça detaylı hazırlanır. Sisteme girmiş olduğu verilerde zaten raporlama ekranlarımızı powerlayarak kullanıyoruz. ...Sunumlarımız mesela hep bu raporlama üzerinden gidiyor zaten. Tüm yönetimimize de açık."

STK8 katılımcısı, planın etkinliğini sağlayan en kritik noktanın, sorunlar daha gerçekleşmeden erken müdahale ve tampon oluşturmak olduğunu belirtmiştir:

"Bizim yönetim gözden geçirme toplantılarımız oluyor. ...Zaten biz sonuçlanmadan bunları yakalıyoruz. En kritik şey bu. Başına gelmeden oraya müdahale ve tamponu yapabilmek. ...%70'in altında kalan hedeflere bakıyor o hedefler neden gerçekleşmemiş varsa bir açıklaması yanına yazılıyor ve bunlar yönetim ekibine sunuluyor. Yönetim ekibi de gerekli aksiyonları toplantıda alıyor."

STK11 katılımcısı, Microsoft Dynamics gibi dijital platformların kullanımının, amaç-hedef-faaliyet ilişkisini netleştirerek verimliliği artırdığını ve aynı zamanda karar alma süreçlerini daha veri temelli ve tutarlı hale getirdiğini ifade etmiştir:

"Faaliyetlerin izlenebilir, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hale gelmesi sayesinde, kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik düzeyleri artmıştır... karar alma süreçleri daha veri temelli ve tutarlı hale gelmekte."

STK5 ve STK7 katılımcıları, faaliyet raporlarının stratejik planla entegre şekilde hazırlanarak kamuoyuyla paylaşıldığını ve hatta dış denetim firmalarından profesyonel hizmet alındığını vurgulamıştır:

"Kurum faaliyet raporu stratejik planla entegre bir şekilde hazırlanıyor... Faaliyet raporlarımızı da kamuoyuyla paylaşıyoruz bu şekilde." (STK5)

"Bu sene başından itibaren de biz kendimizi özel bir firmaya denetlettiriyoruz... Finans kısımları sıkı bir şekilde denetleniyor." (STK7)

4.2.1.4 Şeffaflık

Katılımcılar, stratejik planlamanın yönetişimin şeffaflık ilkesini güçlendirdiğini, ancak bu uygulamanın STK'lar arasında kurumsallaşma düzeyine göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Kurumsal STK'lar, faaliyet raporlarını stratejik planla entegre bir şekilde hazırlayarak kamuoyuna yayınlamakta ve planın belli başlı bölümlerini veya özetini web sitesi üzerinden paydaşlara açmaktadır. Bu entegre raporlama, kurumun hedeflerinin ne kadarının yapıldığına dair şeffaf bir hesap verme pratiği sunmaktadır. Ancak, bazı STK'lar uluslararası kuruluşlar gibi uzun

vadeli, matbu planları dışarıya yayınlama pratiğinde olmadıklarını belirterek, dış şeffaflık düzeyinde farklı yaklaşımların varlığını işaret etmiştir.

STK5, stratejik planla entegre hazırlanan faaliyet raporlarının kamuoyuna yayınlandığını belirtmiştir:

"Kurumun bütün verilerini raporlayan yapıyız. Çünkü stratejik plandan, yapılardan, stratejik plan özellikle kurum odaklanınca tüm verilere dair bilgileri alıyoruz. Kamuoyuna da faaliyet raporlarımızla bunları yayınlıyoruz. Kurum faaliyet raporu stratejik planla entegre bir şekilde hazırlanıyor. Kurumun hedefleri buydu, biz bunları yaptık gibi. Faaliyet raporlarımızı da kamuoyuyla paylaşıyoruz."

STK8 ve STK9, stratejik planın belli başlı bölümlerini veya özetini web sitesi üzerinden paydaşlara açarak dış şeffaflığını vurgulamıştır:

"Şu anda da aslında biz yayınladık yeni stratejik planı. Zaten bütün kurum içinde de yayınladık. Paydaşlara da web sitesinden açtık belli bir kısmını." (STK8)

"Mesela biz 2021-2023 stratejik planına bakış diye bir rapor daha yayınladık." (STK9)

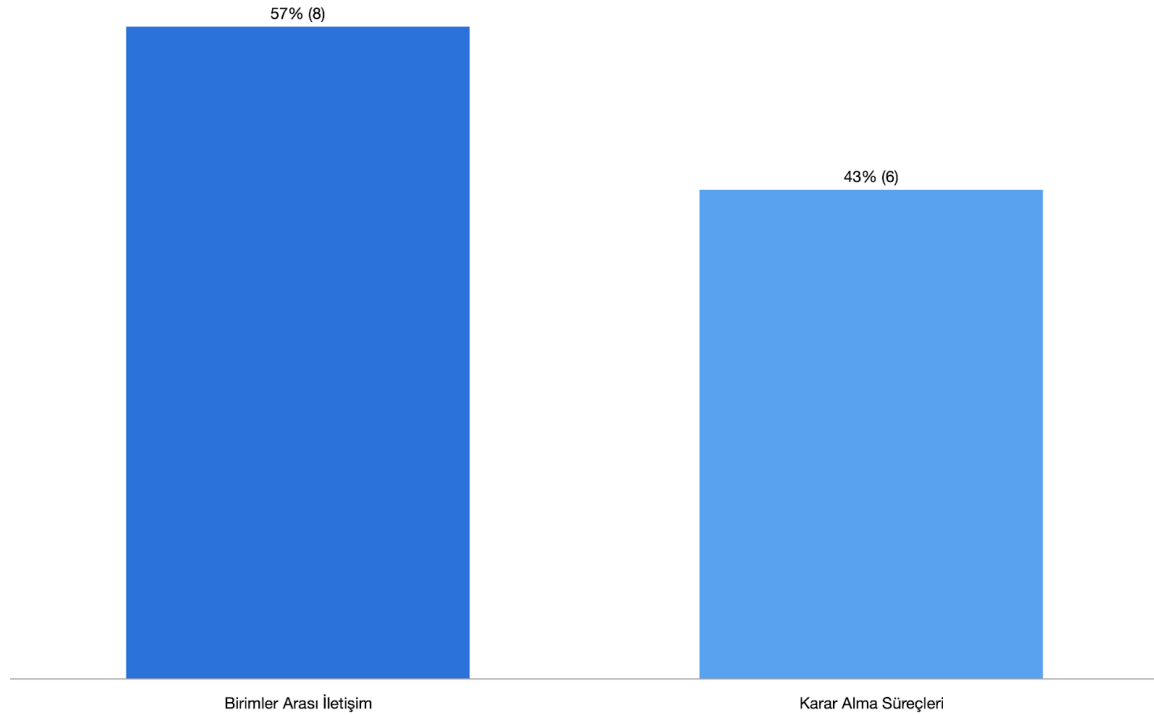
STK1 katılımcısı, her STK'nın uluslararası kuruluşlar gibi beş yıllık, matbu planlar hazırlayıp dışarıya yayınlama pratiğinde olmadığını belirterek, dış şeffaflık düzeyinde farklılıklar olabileceğini ima etmiştir:

"Daha kurumsallaşmış, profesyonelleşmiş, uluslararası kuruluşların yaptığı gibi yani beş yıllık plan, on yıllık plan hazırlayıp bunu da dışarıya yayınlamıyoruz."

4.2.2. İletişim ve Koordinasyon Kategorisi

İletişim ve koordinasyon kategorisi, *birimler arası iletişim* ve *karar alma süreçleri* kodlarını içermektedir. Birimler arası iletişim kodu ile 8, karar alma süreçleri kodu ise 6 kodlama olmak üzere iletişim ve koordinasyon kategorisinde toplam 14 kodlama yapılmıştır.

Şekil 20: İletişim ve Koordinasyon Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.2.2.1. Birimler Arası Koordinasyon

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinin, birimler arası koordinasyonu güçlendirdiğini ve ortak bir kurumsal kültür oluşturduğunu belirtmiştir. Planlama sürecine çalışanların baştan dahil edilmesi, uygulama aşamasında direnç oluşumunu engellemekte ve kolektif sorumluluk bilincini yerleştirmektedir. Stratejik planın doğrudan bir çıktısı olarak, kurum içinde "koordineli ve planlı çalışma kültürünün gelişmesi" ve ortak dilin oluşması hedeflenmektedir. Operasyonel düzeyde ise koordinasyon, her yapıdan atanmış kontak kişiler üzerinden resmi rollerle sağlanmakta, bu sayede organizasyonel sorunların üst yönetime çıkmadan çözülme etkinliği artmaktadır.

STK6 katılımcısı, çalışanların planlama sürecine dahil edilmesinin, uygulama aşamasında "zihinsel bagaj" oluşumunu engellediğini ve kurum kültürü oluşturduğunu belirtmiştir:

"Çalışanlarımızı baştan stratejik plan hazırlarken işin içerisine dahil ettiğimiz adıyla orada bir problemle karşılaşmıyoruz. ... Dolayısıyla hep beraber ilerliyoruz. Yani yapacağımız işler hep beraber bizi hedefe ulaşacak. Yani bu, şunun bilincinde arkadaşlarımız. Kurumda bu kültürümüz var. Bir şey yaparsak iyi olduysa hep beraber yaptığımız için iyi oldu. Kötü olduysa bu hep beraber iyi bakmadığımız için tekrar tekrar defaatle incelemediğimiz için kötü oldu. Dolayısıyla stratejik planda da öyle. Hep beraber yaptığımız için hep beraber sarılmalıyız."

STK5 katılımcısı, koordinasyonun resmi olarak atanmış roller üzerinden sağlandığını ifade etmiştir:

"Her yapıdan koordineli olarak çalıştığımız arkadaşlarımız var. Yaklaşık 25 tane yapımız var. Yardım sektörleri olsun, bağış sektörü olsun, idari hizmetleri olsun vs. derken 25 yapımız var. 25 yapıyı da koordineli bir şekilde buna yönetiyoruz her zaman. Kontak kişilerimiz var."

STK4 katılımcısı, stratejik planlama yapısının, örgüt içi sorun çözme etkinliğini artırdığını vurgulamıştır:

"Organizasyonel yapının uygun olmamasından kaynaklı tüm problemlerin direk üst yönetime çıkmadan çözülmesi."

4.2.2.2. Karar Alma Süreçleri

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinin, karar alma mekanizmasını netleştirdiğini, hızlandığını ve tutarlılığını artırdığını belirtmiştir. Nihai onay yetkisinin daima yönetim kurulunda veya genel kurulda olduğu vurgulanırken, yönetim kurulu üyelerinin de yer aldığı komiteler aracılığıyla tüm uygulama adımlarının izlenip bilgilendirildiği ifade edilmiştir. Stratejik planın en önemli

yönetişim çıktısı, kararların "veri temelli ve tutarlı" hale gelmesi sayesinde idari süreçlerin standartlaşması, karar alma hızının artması ve kurum içi koordinasyonun güçlenmesidir.

STK1 katılımcısı, nihai kararın yönetim kuruluna ait olduğunu vurgulamıştır:

"Karma bir yapı oluyor. Yani hem gönüllerimiz hem profesyonel çalışan arkadaşlarımız sürece dahil olmuş oluyorlar. Ama en nihayetinde bunun kararını tabii yönetim kurulumuz veriyor."

STK3 ve STK5 katılımcıları, stratejik planın YK kararı alındıktan sonra genel kurula sunulduğunu veya YK üyelerinin de yer aldığı komiteler aracılığıyla ilerlendiğini belirtmiştir:

"Karar merci YK stratejik plan kararı aldıktan sonra yetkili organlarının gündemine taşıyarak başlıklar ve içerik ile ilgili çerçevenin alt yapısını oluşturur ve planı genel kurula getirir. Genel kurulda tartışılan planın son şekli verilmiş olur." (STK3)

"Onay mekanizmamız yönetim kurulu ama tüm süreçlerde stratejik komitesiyle bilgilendirilerek ilerliyoruz." (STK5)

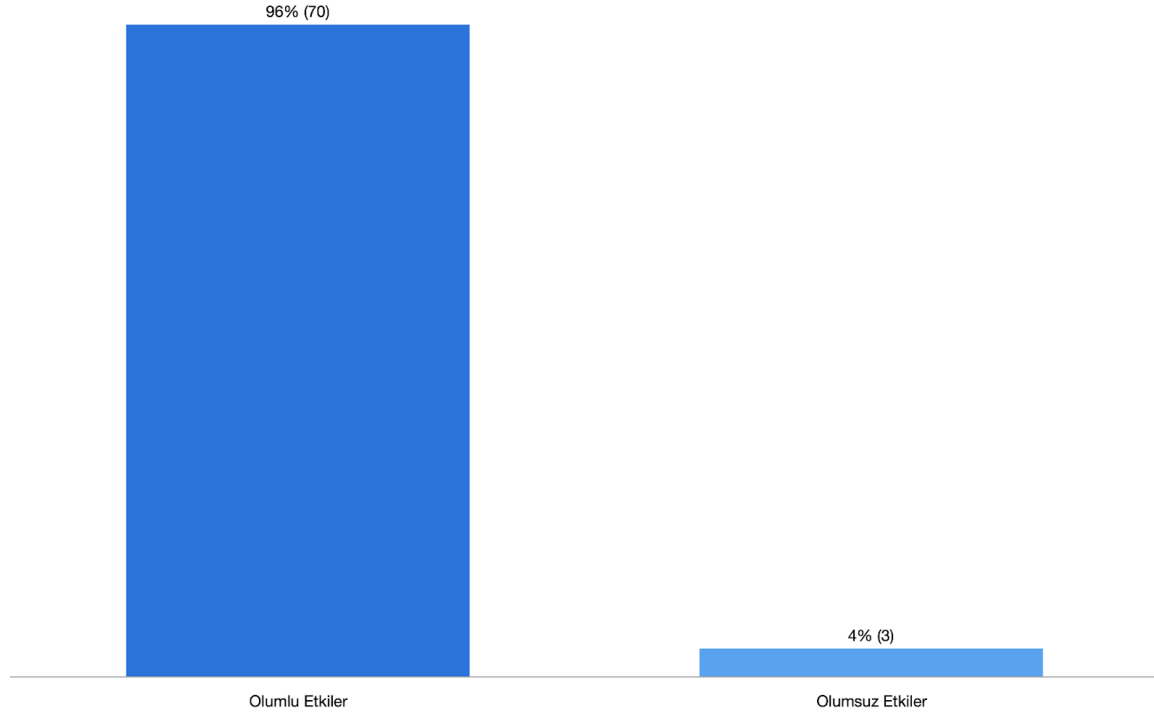
STK11, kurumsal yeniden yapılanma sürecinde stratejik plan revizyonu sonrasında karar alma süreçlerinin hızlandığını ve tutarlılığının arttığını vurgulamıştır:

"Stratejik planlama ile birlikte karar alma süreçleri daha veri temelli ve tutarlı hale gelmekte, bu da kurumun esneklik ve uyum kabiliyetini artırmaktadır. ...İdari ve mali süreçler daha kurumsal ve standartlaştırılmış bir yapıya kavuşturulmuş, karar alma süreçleri hızlanmış ve kurum içindeki koordinasyon önemli ölçüde güçlenmiştir."

4.3. STRATEJİK PLANLAMANIN YÖNETİŞİME ETKİLERİ TEMASI

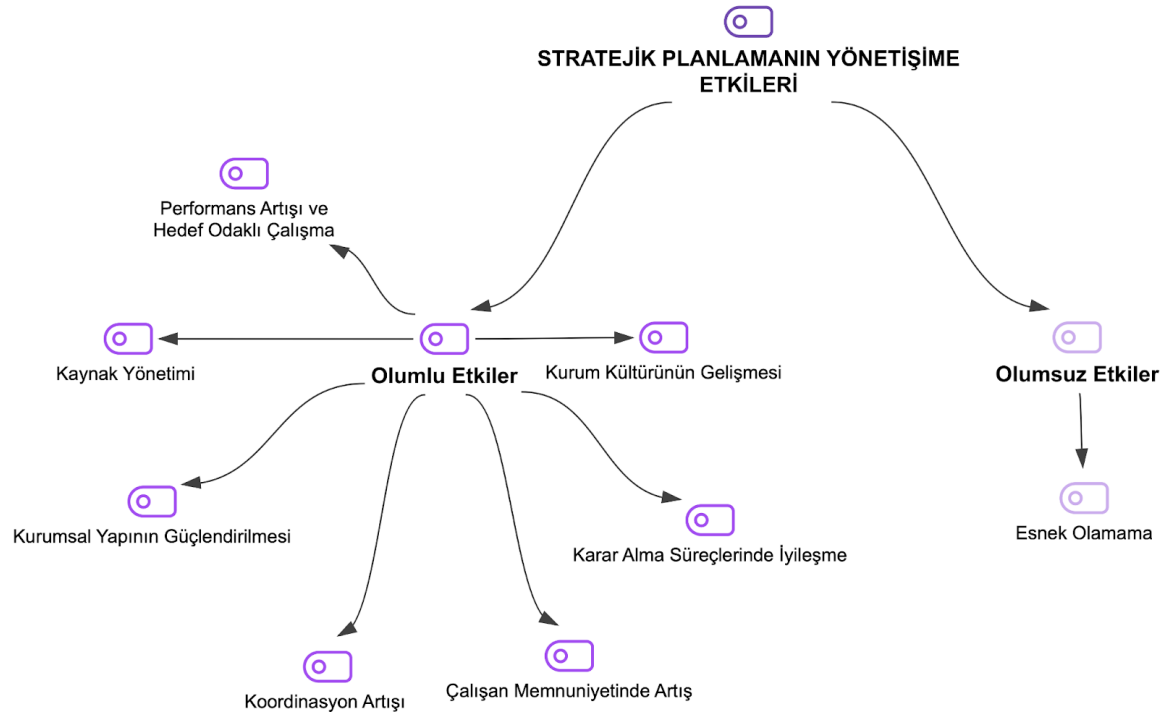
Stratejik planın yönetişime etkisi teması *olumlu etkiler* ve *olumsuz etkiler* olmak üzere 2 kategoriden oluşmaktadır.

Şekil 21: Stratejik Planın Yönetişime Etkisi Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği



Şekil 21’de stratejik planın yönetişime etkisi temasına ait kategorilerin (alt kodların) istatistiği görülmektedir. Buna göre en fazla kodlama yapılan kategori 70 kodlama kategorisine sahip olumlu etkiler kodu olduğu ve tema içerisinde kodlamalarının tamamına oranının %96 olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise olumsuz etkiler kategorisi gelmekte ve 3 kodlama ile tema içindeki toplam kodlara oranı %4’tür. Stratejik planın yönetişime etkisi teması içerisinde toplamda 73 kodlama yapılmıştır.

Şekil 22: Stratejik Planın Yönetişime Etkisi Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



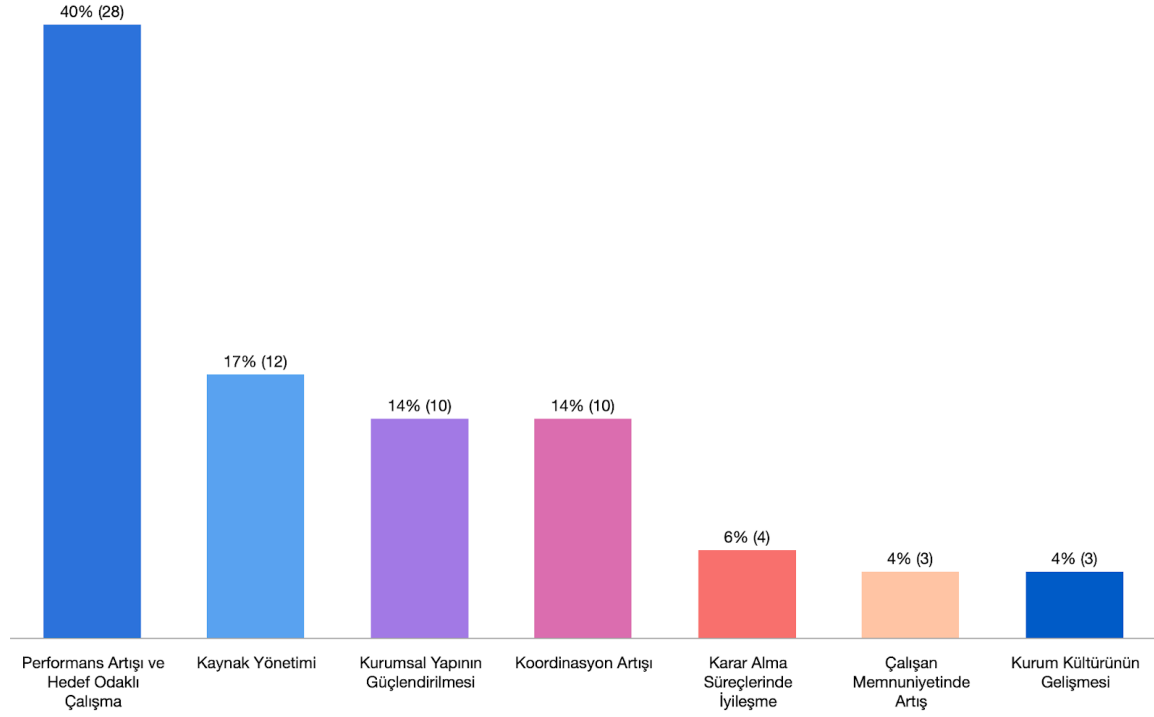
Şekil 22’de, stratejik planın yönetişime etkisi temasına ait iki kategorinin altında bulunan kodlar, Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile görülmektedir. Frekans büyüklüklerine göre sırayla; olumlu etkiler kategorisine ait performans artışı ve hedef odaklı çalışma (28), kaynak yönetimi (12), kurumsal yapının güçlendirilmesi (10), koordinasyon artışı (10), karar alma süreçlerinde iyileşme (4), kurum kültürünün gelişmesi (3) ve çalışan memnuniyetinde artış (3) kodları; olumsuz etkiler kategorisinde ise 3 kodlama ise esnek olamama kodu yer almaktadır. Her bir kod kategori başlıkları altında örnek alıntılarla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Olumlu Etkiler Kategorisi

Olumlu Etkiler kategorisi *performans artışı ve hedef odaklı çalışma, kaynak yönetimi, kurumsal yapının güçlendirilmesi, koordinasyon artışı, karar alma süreçlerinde iyileşme, kurum kültürünün gelişmesi ve çalışan memnuniyetinde artış* kodlarını içermektedir. Performans artışı ve hedef odaklı çalışma kodu ile 28, kaynak yönetimi kodu ile 12, kurumsal yapının güçlendirilmesi kodu ile 10, koordinasyon artışı kodu ile 10, karar alma süreçlerinde iyileşme kodu ile 4, kurum kültürünün gelişmesi kodu ile

3 ve çalışan memnuniyetinde artış kodu ile 3 kodlama yapılmıştır. Olumlu etkiler kategorisinde toplam 70 kodlama yapılmıştır.

Şekil 23: Olumlu Etkiler Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.3.1.1. Performans Artışı ve Hedef Odaklılık

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki etkisinin, kurumu hedef odaklı bir yapıya dönüştürerek somut ve ölçülebilir performans artışı sağlaması olduğunu belirtmiştir. Plan, kurumun tüm birim ve paydaşlarına net bir çerçeve, yol haritası ve zihinsel sadeleşme sunmakta, bu sayede enerjiyi doğru hedeflere sarf etme disiplini yerleştirmektedir. Planlama, kurumsal performansı takip etmeyi kolaylaştırmakta ve yöneticilere hizmet kalitesini artıran bir çerçeve sunmaktadır. Vizyonu netleştirme, öncelikleri belirleme ve kaynakları etkili yönetme yeteneği, projelerin başarısını niceliksel olarak anlamlı oranda yükselten yüksek performanslı bir yönetim modeli yaratmaktadır.

STK1, STK6 ve STK8 katılımcıları, stratejik planın kurumun tüm birim ve paydaşlarına ne yapmaları gerektiğini net bir şekilde gösteren çerçeve ve yol haritası sunduğunu ifade etmiştir:

"Daha hedef odaklı yürüyor... önlerinde bir hedef olmuş oluyor. O hedefe daha olumlu bir şekilde hareket etmiş oluyorlar... Onların önüne verilen bir hedef koyduğunuz zaman onlar da o hedefi yakalamak için daha fazla çalışıyorlar." (STK1)

"Nihayetinde siz sadeleşiyorsunuz, kurum olarak. Yani zihninizi sadeleştiriyorsunuz. Dolayısıyla sadece derinleşmek gibi bir alan açılmış oluyor sizlere zihinsel olarak. ...Karar aldınız. Dolayısıyla bu kararlar çerçevesinde buna uygun hareket etmek durumundasınız. ...Dolayısıyla çok enerjiyi sağa sola sarf etmeden ve çok fazla ne yapacağım diye düşünmeden ne yapacağınıza dair dokümanımıza bakarak hareket etmenizi sağlıyor. " (STK6)

"Odaklanmayı arttırıyor. Bir kere bir stratejiniz oluyor yani. Hani neye odaklanacağız? ...Stratejide o fırsatlarda kendinize uygun olanları seçiyorsunuz. ...Bir yol haritası sunuyor bize. Stratejik plan bizim için bir yol haritası. ...Vizyonumuz var, misyonumuz var. Vizyon bize bir hayal ortaya koyuyor. Hedef uzun dönemli bir hedef. Değerlerimiz var bir tarafta. Biz bu değerlerini cebimize koyuyoruz. Her zaman yanımızda, stratejimizde o değerlerle birlikte vizyonumuza ulaştırıyoruz." (STK8)

STK7 katılımcısı, stratejik planlamaya sadık kalındığında verimliliğin belirgin şekilde arttığını ifade etmiştir:

Vakfımızın çok hızlı bir şekilde ilerlediğini görebiliyoruz. ...Mesela en basitinden geçtiğimiz Kurban Bayramı'nda vakfımız 8600 civarı kurban toplamıştı. Bu sene bu rakam 13200'e çıktı. Yani %52'lik bir performans oldu. Ramazan-ı Şerif'te bu rakam %90'a ulaştı. ...Dolayısıyla planlamalara sadık kalındığında bunu güzel bir şekilde takip ettiğimizde bunun verim olarak da semeresinin alındığını görebiliyoruz."

STK6 katılımcısı, stratejik planlamanın çalışan bağlılığını artırdığını ve hedeflere yönelik performansı desteklediğini vurgulamıştır:

"Çalışan bağlılığı artıyor. Çünkü stratejik planı hazırlarken çalışanların uygulayabileceği, çalışanların adapte olabileceği bir sistem hazırlıyorsunuz. Bu çalışan bağlılığını arttıran, çalışan deneyimi açısından da pozitif katkı sunan bir şey, stratejik plan, stratejik hedef. ...Kurumun o salkım saçak görüntüsü gitmiş, daha bir hedefe, ilgili faaliyet alanı olarak daha kitlenmiş, daha fokuslanmış görüyorsunuz. Dolayısıyla yazdığınız maddelerin içerisinde hangi alanlar varsa orada daha yoğun bir katkı..." (STK6)

STK9 katılımcısı, stratejik planlamanın kurum içi hedef odaklılığı artırdığı, performansı izlemeyi kolaylaştırdığı ve kurumsal çerçevede istikrarlı hareketi sağladığını vurgulamıştır:

"Kurumsal performansınızı takip etmeye başlıyorsunuz. Sizi ona zorluyor haliyle. ...Bir hedef veriyorsunuz ulaşmak istediğiniz ve belli periyotlarda bunu takip ettiğiniz için o hedefe odaklılıkla ilerliyorsunuz ve sizi o yolda tutuyor böylece bu kurumsal performansta bu yüzden olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyoruz. Yani başlı başına zaten çerçeve çiziyor yani. Odağınızı kaybetmeden o çerçevenin içerisinde hareket ediyorsunuz. Bu bence çok kıymetli bir şey."

STK11 katılımcısı, kurumun amaç ve önceliklerini netleştirerek kaynak kullanımını optimize etmekte ve kurumsal performansı artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama, kurumun tüm çalışmalarını amaç ve hedef odaklı şekilde yapılandırmasını sağlayarak kurumsal performansı doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Planlama süreci sayesinde; kurumun vizyonu netleşmekte, öncelikleri belirginleşmekte ve kaynaklar daha etkili şekilde yönetilebilmektedir."

STK3 katılımcısı, stratejik planın, yöneticilere bir çerçeve sağlayarak hizmet kalitesini artırdığını ifade etmiştir:

"Bir plan doğrultusunda hareket eden yapılara stratejik plan bir güç kazandırdığı modern yöntemlerin imkanlarını çalışmaya taşıdığını görüyorum... Ölçme ve değerlendirmenin olduğu planlamalar bir stratejik plan ile çerçevesi çizilmiş ise bu

çerçeve içinde kalan yöneticilerin topluma hizmet kalitelerinde de bir artış meydana getiriyor."

STK4 katılımcısı, stratejik planlamanın kurumun işleyişini güçlendirerek performansı artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama kurumun performansını ve işleyişini önemli derecede artırdığı görüyoruz. Yeni birimlerin sıfırdan oluşturulması, mevcut birimlerinin kapsamlarının genişletilip / daraltılması, kurumun performans göstergelerinin belirlenmesi gibi alanlarda ciddi etkili olduğu görülmekte."

STK12 katılımcısı, stratejik planlamanın faaliyetlerdeki etkinliği artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama, kaynakları önceliklendirmemizi, riskleri proaktif yönetmemizi ve etkiyi ölçülebilir hale getirmemizi sağladı. Bu sayede projelerimizin başarısı hem niceliksel olarak anlamlı oranda yükseldi. "

4.3.1.2. Kaynak Yönetimi

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki en somut ve olumlu etkisinin kaynakların etkin, planlı ve amaca uygun yönetimi olduğunu belirtmiştir. Planlama, STK'ları "faaliyet obezitesi"nden (ana hedeflerle bağlantısı olmayan faaliyetler) kurtararak, verimliliği ve kaynak kullanımının rasyonelliğini artırmıştır. Bu rasyonellik, hem insan hem de maddi kaynakların ne kadar bütçeye ihtiyacı olduğunu netleştirerek sürdürülebilirliği sağlayan kritik bir faktördür. Ayrıca, planlama sayesinde bağışlar daha rentable (kârlı/verimli) kullanılabilmekte ve önceden planlanan faaliyetler için bağıl yönetimi imkânı doğarak maliyet avantajı yaratılmaktadır. En önemlisi, stratejik plan, STK'nın değerleri ve toplumsal öncelikleriyle uyumlu olarak faaliyet bölgelerinin belirlenmesini sağlayarak, kısıtlı kaynakların doğru amaca yönlendirilmesine olanak tanımaktadır.

STK2 katılımcısı, stratejik planlamanın örgütü, ana hedeflerle bağlantısı olmayan faaliyetlerden kurtararak kaynak kullanımında verimliliği artırdığını ifade etmiştir:

"Büyük ölçüde dediğim gibi faaliyet obezitesi dediğimiz yani çok faaliyet yapılıp ama ana hedeflerle çok bağlantısı olmayan faaliyetlerin yapılması durumunu ifade etmek için kullandığımız bu faaliyet obezitesinden bizi biraz kurtardı. ...Stratejik planlamaların doğrudan verimliliğe elbette etkisi var. Verimliliğin kaynak kullanımına pozitif etkisi var."

STK7 katılımcısı, önceden planlanan faaliyetlerin düzenli takibi ve stratejik planlama sayesinde bağışların daha verimli kullanıldığını ve vakfın sürdürülebilirliğinin arttığını vurgulamıştır:

"Bağışlarla yürüyen bir kurum olduğumuz için önceden planlanan ve bu planlanmış olan faaliyetin de böyle tam ucu ucuna gelmeden takipleri yapılırsa ...finansal anlamda yormadan mesela şöyle söyleyeyim en basitinden önümüzde bizim ... çalışmalarımız var. ... (Bu çalışmayı) Biz önceden planlayarak yürüttüğümüzde hepsini bağış olarak alabiliyoruz. ...Dolayısıyla vakıftaki kaynakta yapılan bağışlarda daha rentable bir şekilde kullanılabilir. Dolayısıyla daha iyi bir stratejik planlama daha fazla sürdürülebilir bir vakıf anlamına da geliyor aynı zamanda."

STK8 katılımcısı, stratejik planlamanın kurum değerleri ve toplumsal önceliklerle uyumlu olarak kaynak ve etkinlik noktalarının belirlenmesini sağladığını vurgulamıştır:

"Sponsorluklar var, fonlar var. Sen kendi kurumuna uygun olan, kendi değerlerine uygun olanları seçmelisin mesela.. diyoruz ki biz stratejik olarak dezavantajlı bölgelerde etkinlik noktalarımızı inşa ediyoruz ya da konuşlanıyoruz. ...İnsanların gelirlerinin, ekonomik düzeylerinin daha iyi olduğu bir bölgede değil, Anadolu'da gerçekte ihtiyacı olan bir yere gönderiliyor ...Mesela bu bir stratejidir. Ama şey de olabilirdi, tam tersi de olabilirdi. Çünkü biz bütün çocuklara açığız neticesinde."

Gelene gelme demiyoruz. Ama doğru bölgede konuşlınırsan gelen de zaten ihtiyaç bölgesinden gelecek."

STK9 katılımcısı, stratejik planlamanın STK'larda insan ve maddi kaynakların etkin kullanımı ile sürdürülebilirliği sağlamada kritik rol oynadığını ifade etmiştir:

"Bir de planlama sağlıyor. Bütün yapacağınız şeyler belli olunca otomatikman ne kadar bütçeye ihtiyacınız olduğunu, insan kaynağına da ne kadar bütçeniz olduğunu.. Biraz daha planlanmış oluyor. Zaten sivil toplum kuruluşlarında kaynak çok önemli bir şey. Hem insan kaynağı da öyle, maddi kaynak da öyle. Halihazırda STK'ların çoğu böyle. Sürdürülebilirlik için bölüm planlamaya ihtiyaç var zaten."

STK12 katılımcısı, stratejik planlamanın kaynak kullanımını amaca uygun kullanılmasını sağladığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlamayı devreye aldıktan sonra kaynak kullanımımız daha planlı hâle geldi."

4.3.1.3. Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi

Katılımcılar, stratejik planlamanın STK yönetişimine sağladığı olumlu etkinin, kurumsal yapıyı güçlendirmesi ve olgunlaştırması olduğunu belirtmiştir. Bu güçlenme, planın veri temelli, çoğulcu ve analitik (SWOT, trend analizleri) bir zeminde üretilmesiyle başlamaktadır. Planlama, kurumsal performansı ve işleyişi artırarak yeni birimlerin oluşturulması, mevcut birim kapsamlarının düzenlenmesi ve kurumsal yapıların STK'ya uygun hale getirilmesi gibi somut yapısal değişikliklere yol açmaktadır. Planın getirdiği bu düzen, idari ve mali süreçleri daha kurumsal ve standartlaştırılmış bir yapıya kavuşturarak, kurumsallaşmayı ve yönetsel farkındalığı desteklemektedir.

STK2 katılımcısı, veri temelli ve çoğulcu bir stratejik planın, kurumun ortak hedeflere odaklanmasını sağlayarak üst düzey performans elde edilmesine katkı sağladığını vurgulamıştır:

"Biz, evet, analiz, teknik veri, algı çalışması, trend analizi, SWOT analizi ve diğer analizlerle gayet yüksek performanslı bir stratejik plan ürettiğimizi, katılımcı, çoğulcu ve hakikaten veriye dayalı, zatlardan, niyetlerden arındırılmış bir plan elde ettiğimizi düşünüyoruz. Bunun performansa etkisi dediğim gibi özellikle ortak hedeflere yönelmiş bir teşkilat yapısı, ortak özellikle hedeflere yönelmiş bir kurum işleyişi bağlamında üst düzey performans sağladı diyebilirim."

STK4 katılımcısı, stratejik planlamanın kurumsal yapıyı güçlendirerek performansı artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik Planlama kurumun performansını ve işleyişini önemli derecede artırdığı görüyoruz. Yeni birimlerin sıfırdan oluşturulması, mevcut birimlerinin kapsamlarının genişletilip/daraltılması, kurumun performans göstergelerinin belirlenmesi gibi alanlarda ciddi etkili olduğu görülmektedir. ...Kurumsal yapının kurumumuza uygun hale gelmesi, Yeni birimlerin kuruma kazandırılması ...ve bu yapıya uygun hareket edilmesi."

STK9 katılımcısı, stratejik planlamanın yönetsel fayda sağladığını ve kurumsallaşmayı desteklediğini ifade etmiştir:

"Yönetsel bir katkı sağladığı için bence bu da çok kıymetli. Bize modelle beraber stratejik planda geldiği için aynı zamanda kurumsallaşma ve farkındalık fazla şey katmış oldu bize."

STK10 katılımcısı, stratejik planlamanın kurumun sürdürülebilirlik, uyum ve olgunluk düzeyini güçlendirdiğini vurgulamıştır:

"Stratejik planlama, kurumsal performansı artırmakla kalmaz; aynı zamanda sürdürülebilirliği, uyumu ve kurumsal olgunluğu da güçlendirir."

STK11 katılımcısı, stratejik planlamanın idari ve mali süreçleri daha kurumsal hale getirdiğini vurgulamıştır:

"Stratejik planlama ile birlikte... idari ve mali süreçler daha kurumsal ve standartlaştırılmış bir yapıya kavuşturulmuş..."

STK12 katılımcısı, stratejik planlamanın kaynak kullanımını düzenlediğini, aksiyon süreçlerini hızlandırdığını ve kurumsal hafızayı güçlendirdiğini vurgulamıştır:

"Stratejik planlamayı devreye aldıktan sonra kaynak kullanımımız daha planlı hâle geldi; düzen ve planlama sayesinde ...zaman programı netleşti ve aksiyon süreçleri hızlandı. Vizyonumuzla uyumsuz projeler erken aşamada tespit edilip elenirken, kurumsal hafıza güçlenerek geçmiş deneyimlerden daha etkin faydalanabiliyoruz."

4.3.1.4. Koordinasyon Artışı

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki en belirgin olumlu etkilerinden birinin birimler arası koordinasyon ve ortak çalışma kültürü oluşturmak olduğunu belirtmiştir. Plan, tüm paydaşları (profesyonel çalışanlar, gönüllüler, temsilciler) ortak bir hedefte hizalayarak birlikte hareket etme kültürünü yerleştirmektedir. Planın bu kültürel katkısı, çalışanların baştan sürece dahil edilmesiyle sağlanmakta böylece uygulama sırasında problemle karşılaşma ihtimali azalmakta ve kolektif sahiplenme sağlanmaktadır.

STK1 katılımcısı, stratejik planın tüm paydaşların koordineli şekilde hareket etmesini sağlayarak ortak çalışma kültürünü güçlendirdiğini vurgulamıştır:

"Stratejik plan olmadan, bir hedef olmadan, bir çerçeve olmadan faaliyetlenmek hayli zor. Hem profesyonel çalışan arkadaşlara, hem temsilcilerimize, hem gönüllerimize bir plan, program çizildiğinde onların hem motivasyonu artıyor hem de önlerinde bir hedef olmuş oluyor. O hedefe daha olumlu bir şekilde hareket etmiş oluyorlar. ...ve bir kültür ortaya çıkartıyor. Yani sonuçta bir hedefe beraber yürüyen hem gönüllü hem profesyonel arkadaşlar içeride ...ortak çalışma kültürü oluşturmuş oluyor."

STK2 katılımcısı, çok sayıda paydaşı sürece dahil ederek koordineli bir yapı oluşturmaının, kurumun ortak hedeflere yönelmesini ve yüksek performans elde etmesini sağladığını ifade etmiştir:

"Mümkün mertebe çok fazla kişiyle yürütmeyi, çok fazla kişiyle muhatap olarak görüldüğümüz durumu, olmamız gereken pozisyonu tespit etmeye çalışıyoruz. ...Bunun performans etkisi özellikle ortak hedeflere yönelmiş bir teşkilat yapısı, ortak özellikle hedeflere yönelmiş bir kurum işleyişi bağlamında üst düzey performans sağladı diyebilirim."

STK6 katılımcısı, çalışanların baştan sürece dahil edilmesinin planın sorunsuz ilerlemesini ve ortak sahiplenmeyi sağladığını belirtmiştir:

"Çalışanlarımızı baştan stratejik plan hazırlarken işin içerisine dahil ettiğimiz adımla orada bir problemle karşılaşmıyoruz. ...Çünkü zaten bunu hazırlarken hep beraber hazırladık. Dolayısıyla hep beraber ilerliyoruz. Yani yapacağımız işler hep beraber bize hedefe ulaşacak. ...Hep beraber yaptığımız için hep beraber sarılmamız."

STK9 katılımcısı, stratejik planlamanın tüm ekibi ortak bir hedefte hizalayıp odakladığını vurgulamıştır:

"Hareket ettiğiniz zaman ve tüm kurum bu şekilde hareket etmeye başlıyor. ...(stratejik planlama) tüm ekibi bir amaç noktasında hizalaması ve odaklaması olsun, bunların hepsini bize sağladı. Aynı zamanda dediğim gibi bir kontrol mekanizması da geçiyor bu izlemelerle falan. ..Herkes bir araya geliyor, nereye doğru gidiyoruz. Yönetmel bir şey de sağladığı için bence bu da çok kıymetli."

STK11 katılımcısı, stratejik planlamanın kurum içi koordinasyonu güçlendirdiğini ifade etmiştir:

"Stratejik planlama ile birlikte ...kurum içindeki koordinasyon önemli ölçüde güçlenmiştir. ...Tüm birimler, faaliyetlerini önceden belirlenmiş hedef ve performans göstergeleri doğrultusunda planlamaya başlamış; bu durum iç koordinasyonu artırmıştı."

4.3.1.5. Karar Alma Süreçlerinde İyileşme

Stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki en kritik olumlu etkisi, karar alma süreçlerinin kalitesini, hızını ve tutarlılığını artırmasıdır. Planlama, yöneticilere sadece ne yapılacağına değil, aynı zamanda nasıl ve ne zaman karar verileceğine dair de net bir çerçeve sunmaktadır. STK'lar, stratejik plan sayesinde kararlarını daha veri temelli ve tutarlı hale getirmişlerdir. Kurumsal yeniden yapılanma gibi büyük süreçler, plan revizyonu sonrasında daha standartlaştırılmış bir yapıya kavuşmuş, bu sayede karar alma süreçleri hızlanmış ve kurum içi koordinasyon güçlenmiştir.

STK11 katılımcısı, stratejik planının karar alma süreçlerini hızlandığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlama ile birlikte karar alma süreçleri daha veri temelli ve tutarlı hale gelmekte, bu da kurumun esneklik ve uyum kabiliyetini artırmaktadır. Bu etkiye somut bir örnek olarak, 2020 yılında yapılan stratejik plan revizyonu sonrasında gerçekleştirilen kurumsal yeniden yapılanma (re-organizasyon) süreci gösterilebilir. Bu kapsamda, idari ve mali süreçler daha kurumsal ve standartlaştırılmış bir yapıya kavuşturulmuş, karar alma süreçleri hızlanmış ve kurum içindeki koordinasyon önemli ölçüde güçlenmiştir."

STK12 katılımcısı, stratejik planlamanın karar alma ve eyleme geçme hızını artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlamayı devreye aldıktan sonra kaynak kullanımımız daha planlı hâle geldi; düzen ve planlama sayesinde ...zaman programı netleşti ve aksiyon süreçleri hızlandı."

4.3.1.6. Çalışan Memnuniyetinde Artış

Katılımcılar, stratejik planlamanın yalnızca kurumsal hedeflere ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda kurum içi motivasyonu ve çalışan bağlılığını doğrudan artırarak yönetime olumlu katkı sağladığını belirtmiştir. Bu olumlu etki, planın iki ana mekanizma üzerinden çalışmasından kaynaklanmaktadır: birincisi, planın

kaynak kullanımını düzenli ve planlı hale getirmesiyle oluşan istikrar ve düzen ortamı; ikincisi ise plan hazırlanırken çalışanların uygulayabileceği ve adapte olabileceği bir sistemin kurulmasıyla bağlılık ve olumlu çalışan deneyimi sağlanmasıdır. Bu durum, stratejik planın iç yönetişimi destekleyici ve aidiyeti güçlendirici bir mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır.

STK1 katılımcısı, stratejik planlamanın çalışanların motivasyonunu yükselttiğini ifade etmiştir:

"Stratejik planlama kurum içerisindeki motivasyonu artırıyor. Bu benim olumlu olarak gördüğüm belki gözlemlerden bir tanesi."

STK6 katılımcısı, çalışanların uygulayabileceği ve adapte olabileceği bir sistemin kurulmasının bağlılığı artırdığını vurgulamıştır:

"Çalışan bağlılığı artıyor. Çünkü stratejik planı hazırlarken çalışanların uygulayabileceği, çalışanların adapte olabileceği bir sistem hazırlıyorsunuz. Bu çalışan bağlılığını arttıran, çalışan deneyimi açısından da pozitif katkı sunan bir şey, stratejik plan, stratejik hedef."

STK12 katılımcısı, kaynak kullanımının planlı hale gelmesiyle sağlanan düzen ve istikrarın memnuniyeti artırdığını ifade etmiştir:

"Stratejik planlamayı devreye aldıktan sonra kaynak kullanımımız daha planlı hâle geldi; düzen ve planlama sayesinde çalışan memnuniyeti arttı."

4.3.1.7. Kurum Kültürünün Gelişmesi

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetişimin kalıcı temeli olan kurum kültürünü olumlu yönde geliştirdiğini ve dönüştürdüğünü belirtmiştir. Bu etki, planın iki temel mekanizma aracılığıyla oluşmaktadır: birincisi, profesyonel ve gönüllü ekipler arasında "ortak çalışma kültürü" oluşturmaktır. Plan, tüm paydaşlara ortak bir hedef ve çerçeve çizerek, motive bir şekilde birlikte hareket etmelerini sağlamaktadır. İkincisi, planın baştan çalışanlarla birlikte hazırlanması,

kurumsal direnci ortadan kaldırmakta ve kolektif bilinçle ortak sorumluluk ve sahiplenme kültürünü yerleştirmektedir. Bu süreç, misyon ve vizyonu somut hedeflere dönüştüren, katılımcılığı norm haline getiren kritik bir yönetim aracı işlevi görmüştür.

STK1 katılımcısı, profesyonel ve gönüllü ekipler arasında ortak çalışma kültürü oluşturduğunu vurgulamıştır:

"Stratejik plan olmadan, bir hedef olmadan, bir çerçeve olmadan faaliyetlenmek hayli zor. Hem profesyonel çalışan arkadaşlara, hem temsilcilerimize, hem gönüllerimize bir plan, program çizildiğinde onların hem motivasyonu artıyor hem de önlerinde bir hedef olmuş oluyor. ...Ve bir kültür ortaya çıkartıyor. Yani sonuçta bir hedefe beraber yürüyen hem gönüllü hem profesyonel arkadaşlar içeride bir şey oluşturuyor. Ortak çalışma kültürü oluşturmuş oluyor."

STK6 katılımcısı, stratejik planın çalışanlarla birlikte hazırlanmasının zihinsel engelleri ortadan kaldırdığını ve kurum içinde ortak sorumluluk ve sahiplenme kültürü oluşturduğunu vurgulamıştır:

"Çalışanlarımızı baştan stratejik plan hazırlarken işin içerisine dahil ettiğimiz adımla orada bir problemle karşılaşmıyoruz... Dolayısıyla zihinsel bagaj bununla ilgili oluşmamış oluyor. ...Çünkü zaten bunu hazırlarken hep beraber hazırladık. Dolayısıyla hep beraber ilerliyoruz. Yani yapacağımız işler hep beraber bize hedefe ulaşacak. ...Şunun bilincinde arkadaşlarımız. Kurumda bu kültürümüz var. Bir şey yaparsak iyi olduysa hep beraber yaptığımız için iyi oldu. "

4.3.2. Olumsuz Etkiler Kategorisi

Olumsuz Etkiler kategorisi, 3 kodlama ile *esnek olmama* kodunu içermektedir.

Stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki etkileri incelendiğinde, güçlü bir disiplin sağlayan bu sürecin aynı zamanda potansiyel olumsuz etkiler de yaratabildiği tespit edilmiştir. Bu etkiler, büyük ölçüde katı bağlılık ve esneklik kaybı ekseninde toplanmaktadır.

4.3.2.1. Esnek Olmama

Katılımcılar, stratejik planlamanın olası bir olumsuz etkisi olarak, plana aşırı ve katı bağlılığın kurumların esnekliğini ve dinamizmini kısıtlayabileceğini belirtmiştir. Bu katılık, plan dışında aniden ortaya çıkan önemli fırsatların, iş birliklerinin veya önceliklerin göz ardı edilmesine veya önemsizleştirilmesine yol açabilmektedir. STK'ların çevik yapısına aykırı olan bu durum, yeterli kıvraklığı ve aksiyonu alamamaya neden olarak dinamizm kaybına yol açmaktadır. Özellikle yapılandırılmış yaklaşımın, acil veya spontane proje önerilerinin hızla uygulamaya geçmesini zorlaştırması, stratejik planın organizasyonel çeviklik üzerindeki potansiyel sınırlayıcı etkisini göstermektedir.

STK2 katılımcısı, stratejik plana aşırı bağlılığın bazı durumlarda kurumun esnekliğini ve dinamizmini kısıtlayabileceğini, plan dışında ortaya çıkan önceliklerin göz ardı edilmesine yol açabileceğini ifade etmiştir:

“STK'larımızın stratejik plana çok katı bağlılık sebebiyle dinamizmlerinin kaybetmesi olumsuz bir etki olabilir. Bizde çok yaşadığımız bir sorun değil ama en azından şu gibi söylemlere sebep olabiliyor. Biz bunu stratejik plan bağlamında ele almamışız. Ama şimdi stratejik plana da bağlı kalmaya çalışıyoruz bir yandan. Dolayısıyla bu stratejik planımız da şu an için yok diyerek önemli bir konuların ıskalanması mümkün olabiliyor...Bu da bir dinamizm kaybına yol açıyor. Yani yeterli kıvraklığı, yeterli esnekliği, yeterli aksiyonu alamamaya sebebiyet veriyor. Burada bu tarz bir olumsuzluk olabilir. Dediğim gibi önemli olan bir konuyu mevcuttaki stratejik planında yer almıyor diye önemsizleştirme olabiliyor.”

STK6 katılımcısı, stratejik planın aşırı katı uygulanmasının bazı iş birliklerini veya fırsatları reddetmeye yol açabileceğini vurgulamıştır:

“Bir kısmında da şöyle stratejik plan ve stratejik hedef bağımlıları oluyor kurumlarda. Onlar da her çalışmayla ilgili stratejik planın olmazsa olmaz, stratejik plana uygun değil diye işte iş birliklerini reddetme gibi bir negatif bir şey de var. ... Bazen yaptığımız her iş stratejik plan ve hedeflere uygun olmayabilir. Fakat dönüp baktığımız noktada eğer ki stratejik plan çalışma yapma alanımızı,

kapasitemizi daraltmaya yönelik bir adım atmamıza neden oluyorsa orada estetilebilir olduğunu düşünüyorum. Fakat eğer ki kurumlarda bununla ilgili çok böyle mükemmel şekilde sahiplenilenler varsa bu da bir negatif katkı olarak bazı iş birliklerini, bazı fırsatları stratejik plan ve hedefleri uygun değil diye reddedilmesi gibi bir gündem açabiliyor ya da bir ikilik oluşturabiliyor kurum içerisinde."

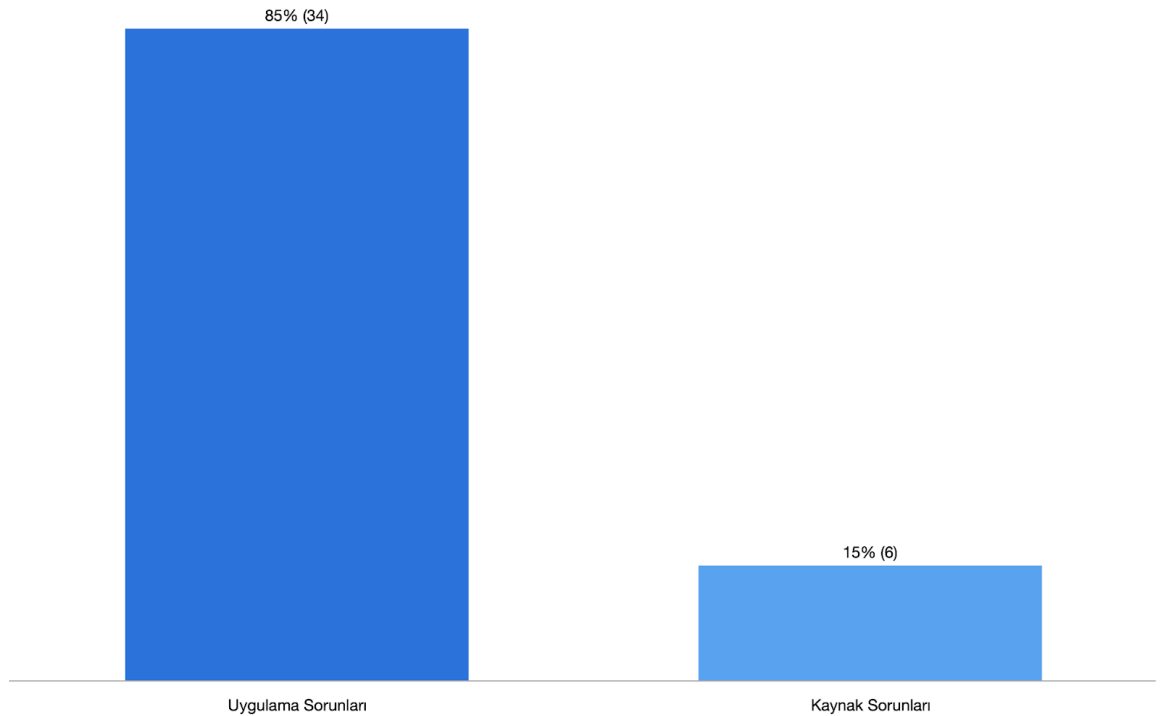
STK12 katılımcısı, yapılandırılmış ve plan odaklı stratejik planlama sürecinin esnekliği sınırladığını ifade etmiştir:

"Öte yandan, bu yapılandırılmış yaklaşım spontane proje önerilerinin hızla uygulanmasını zorlaştırabiliyor."

4.4. KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR TEMASI

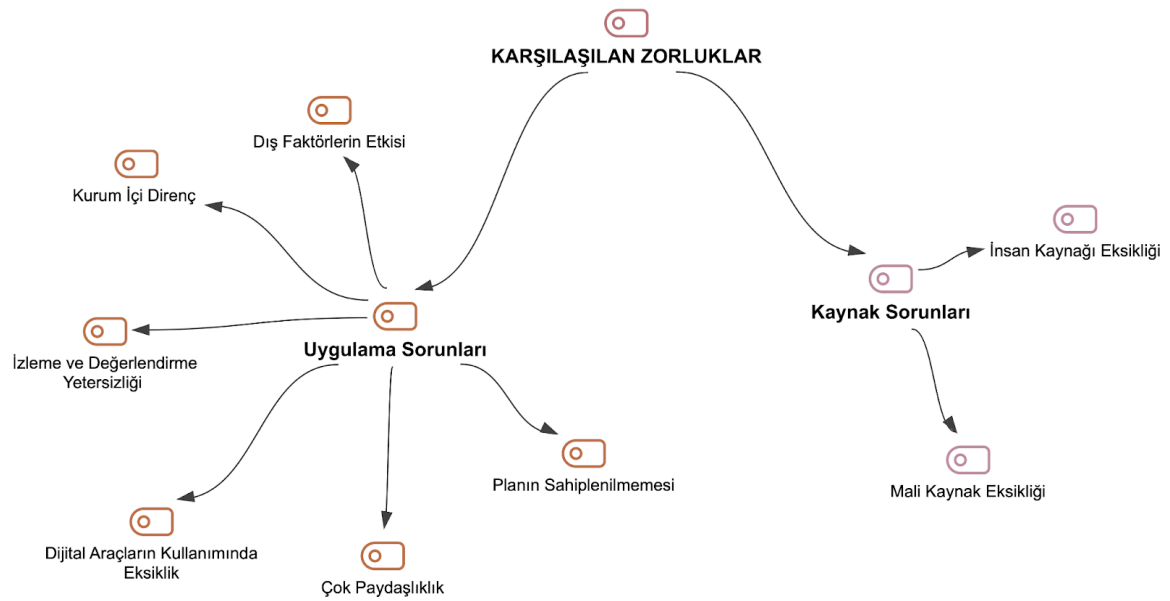
Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetişime olan etkilerini inceleyen bu araştırma, süreç boyunca karşılaşılan temel engellerin *kaynak sorunları ve uygulama sorunları* olmak üzere iki ana tematik alan altında toplandığını ortaya koymuştur.

Şekil 24: Karşılaşılan Zorluklar Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği



Şekil 24'te karşılaşılan zorluklar temasına ait kategorilerin (alt kodların) istatistiği görülmektedir. Buna göre en fazla kodlama yapılan kategori 34 kodlama kategorisine sahip uygulama sorunları kodu olduğu ve tema içerisinde kodlamalarının tamamına oranının %85 olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise kaynak sorunları kategorisi gelmekte ve 6 kodlama ile tema içindeki toplam kodlara oranının %15'tir. Karşılaşılan zorluklar teması içerisinde toplamda 40 kodlama yapılmıştır.

Şekil 25: Karşılaşılan Zorluklar Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

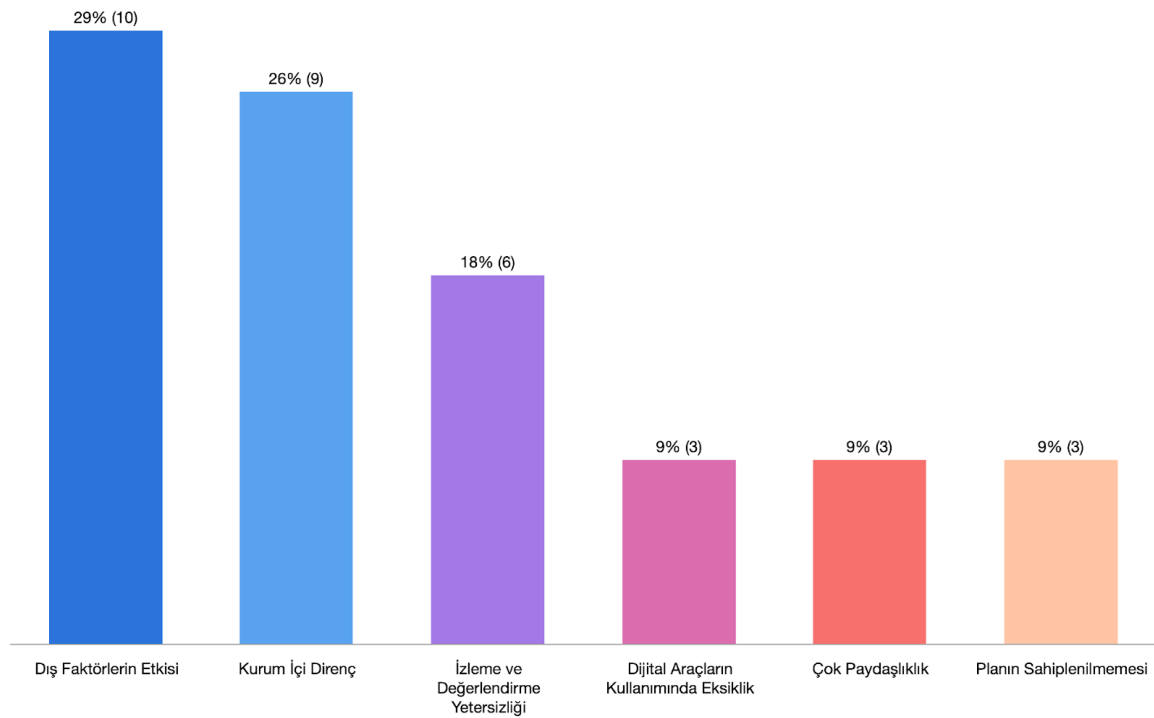


Şekil 25'te, karşılaşılan zorluklar temasına ait iki kategorinin altında bulunan kodlar, Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile görülmektedir. Frekans büyüklüklerine göre sırayla; uygulama sorunları kategorisine ait dış faktörlerin etkisi (10), kurum içi direnç (9), izleme ve değerlendirme yetersizliği (6), dijital araçların kullanımında eksiklik (3), çok paydaşlıklık (3) ve planın sahiplenilmesi (3) kodları; kaynak sorunları kategorisinde ise insan kaynağı eksikliği (2) ve mali kaynak eksikliği (4) kodları yer almaktadır. Her bir kod kategori başlıkları altında örnek alıntılarla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.4.1. Uygulama Sorunları Kategorisi

Uygulama Sorunları kategorisi *dış faktörlerin etkisi, kurum içi direnç, izleme ve değerlendirme yetersizliği, dijital araçların kullanımında eksiklik, çok paydaşlılık ve planın sahiplenilmemesi* kodlarını içermektedir. Dış faktörlerin etkisi kodu ile 10, kurum içi direnç kodu ile 9, izleme ve değerlendirme yetersizliği kodu ile 6, dijital araçların kullanımında eksiklik kodu ile 3, çok paydaşlılık kodu ile 3 ve planın sahiplenilmesi kodu 3 kodlama yapılmıştır. Uygulama sorunları kategorisinde toplam 34 kodlama yapılmıştır.

Şekil 26: Uygulama Sorunları Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.4.1.1. Dış Faktörlerin Etkisi

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulama sürecindeki zorluğun, öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen dış faktörler olduğunu belirtmiştir. Bu dışsal şoklar üç ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlardan ilki ekonomik ve finansal şoklardır. STK'ların bireysel bağışlara dayalı kırılgan mali yapıları, küresel ve ulusal ekonomik problemlerden/dalgalanmalardan doğrudan etkilenmekte ve bu durum bütçe planlamalarını altüst etmektedir. İkincisi kriz ve afetlerdir. Depremler, savaşlar, insani krizler ve COVID-19 pandemisi gibi kurumların stratejik hedeflerini, iş modellerini ve operasyonel süreçlerini tamamen

değiştirmeyi gerektiren, planları altüst eden zorlayıcı durumlar yaratmaktadır. Bu, stratejik planda yer almayan bir konunun (örneğin deprem çalışması) bütün teşkilatın hedefini değiştirmesine yol açabilmektedir. Sonuncusu ise, yasal ve diğer değişikliklerdir. Mevzuat değişiklikleri ve dış paydaşlardan gelen beklenmedik yeni talepler de planlı süreçlerin hızlıca yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

STK1, bireysel bağışlara dayanan finansal yapılarının, küresel olaylardan doğrudan etkilendiğini ve operasyonel kısıtlamalara yol açtığını ifade etmiştir:

"Bağışlarımızın tamamı yani %100'ü bireysel bağışlara dayanıyor. O anlamda ülkelerde olabilecek bütün ekonomi problemler gelen bağışları etkiliyor ve bu bağışların etkilemesi de bizim stratejik hedeflerimize veya planlarımıza doğrudan etkiliyor. ...Covid-19, pandemi süreci yaşadık. Pandemide birçok insan ekonomik zorluklar yaşadı... Sadece finansal anlamda değil, operasyonel anlamda da işte seyahatlerin kısıtlandığı dönemlerde... tamamen operasyonel anlamda bizi kısıtlayan bir süreç oluyor. ...Tabii ki krizler yani doğal afetler, savaşlar yani bunların tamamı bizlerin planlarını böyle tepe taklak eden, alt üst eden şeyler. ...Şu an takip ettiğimiz, Gazze'de olan olaylar, sonuçta birçok yardım kuruluşunun stratejilerini, planlarını, o anlık hareket etme, operasyonel süreçlerini doğrudan etkiliyor. Biz de tabii ki yani hedeflediğimizi ... revize etmek durumunda kalıyoruz. Bu da bizim zorlandığımız yerlerin başında geliyor bu tarz ani değişiklikler veya acil durumlar."

STK2, stratejik planda yer almayan bir konunun, yaşanan afet nedeniyle bütün teşkilatın hedefini değiştirmeyi gerektirebildiğini ve bu durumun uygulamanın oranını etkilediğini vurgulamıştır:

"Sizin kendinize yaptığınız bütün çalışmalardan damıtarak elde ettiğiniz hedef seti, faaliyet seti aslında sizin pozisyonunuzu tam temsil etmeyebiliyor. Yani ona yeterli olmayabiliyor. Faaliyetinizde, stratejik hedeflerinizde, misal veriyorum, deprem çalışmaları yapmak gibi bir konu yoktur. Çünkü benim ilgi alanım değil aslında bu. Ama yaşanan bir felaket benim bütün teşkilatımı başka bir hedefe yönlendirmeyi gerektirebiliyor."

STK5 ve STK8 katılımcıları, özellikle insani kriz odaklı çalışmalarda, iş modelinin ve önceliklerin hızla değiştiğini ifade etmiştir:

“Bizde biraz daha yardım odaklı olduğu için mesela yardım yapacağım kişiler başışa bağlı, evet. Ama mesela bir afet durumu işin içine girdiğinde, bir insani kriz işin içine girdiğinde öngörülemeyen birçok çalışma ortaya çıkabiliyor. Bu tabii diğer çalışmalarımızı da etkileyebiliyor.” (STK5)

“Pandemi dönemi bütün dünyayı etkiledi. Pandemi döneminde biz o dönemki stratejik üç yıllık planımızın son yılındaydık. Ne yaptık? Aldık stratejik planı, değiştirdik. ... Dedik ki artık dijitale ihtiyaç var. ...Deprem mesela 6 Şubat depremi yine stratejiye etkileyen çok kritik konulardan bir tanesiydi... Bir anda modelimiz değişti, iş modelimiz. Esneklik sağlamak zorundasın hayat şartlarını. Bunlar stratejiyi de değiştirdi.” (STK8)

STK11 katılımcısı, stratejik planın dışsal faktörlerden etkilenebileceğini ancak esnek yaklaşımlarla sürdürülebilirliğinin güvence altına alındığını ifade etmiştir:

“Zaman zaman dışsal faktörler örneğin, mevzuat değişiklikleri, bütçesel kısıtlar veya kriz durumları uygulamayı sınırdayabilse de, bu gibi durumlar için esnek yaklaşımlar ve alternatif senaryolar geliştirilmiştir. ...Özellikle dış paydaşlardan gelen yeni talepler, mevzuat değişiklikleri veya beklenmedik toplumsal gelişmeler, planlı sürecin esnekliğe ihtiyaç duymasına neden olabilmektedir.”

STK12 katılımcısı, stratejik planın dışsal faktörler nedeniyle esnek revizyon gerektirdiğini vurgulamıştır:

“Planın uygulama sürecinde yaşadığımız güçlüklerden biri, makroekonomik dalgalanmalar ve yasal mevzuat değişiklikler. Bu değişimler hem bütçe planlamamızı hem de proje takvimlerimizi hızlıca yeniden gözden geçirmemizi gerektirir.”

4.4.1.2. Kurum İçi Direnç

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulama sürecinde karşılaşılan ve yönetişimi başlangıç aşamasında yavaşlatan önemli bir zorluğun çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç olduğunu belirtmiştir. Planın sıfırdan yapılan yeni bir süreç olması nedeniyle herkes tarafından yeterince benimsenememesi ve kurum kültürüne entegrasyon zorlukları, çalışanların mevcut görevlerine ek olarak gelen planlama, raporlama ve değerlendirme süreçlerinin ekstra bir yük olarak algılanması ve bu ek yük ve benimseme eksikliği, bazı çalışanlarda değerlendirme ve raporlama süreçlerinden sıkılma ve sürece dahil olmama isteği şeklinde somutlaşmaktadır.

STK4, planın sıfırdan yapılan bir süreç olması nedeniyle herkes tarafından yeterince benimsenememesi ve mevcut görevlere ek olarak gelen planlama ve raporlama yükünün direnç yarattığını belirtmiştir:

"Sıfırdan yapılan bir sürecin herkes tarafından yeterince benimsenememesi, kurum kültürüne uygun entegrasyonların yapılmaya çalışılması, ekip içerisindeki kişilerin mevcut görevlerine ek olarak stratejik planlama görevlerinin de eklenmesi... çalışanların sürece dahil olmama istekleri gibi zorluklarla karşılaşılabilir."

Benzer şekilde STK9 katılımcısı da yüksek tempolu bir STK'da raporlama ve iyileştirme süreçlerinin ekstra bir yük olarak algılandığını ifade etmiştir:

"Ekip onu yapıyor ama sonrasında onu hadi bakalım verilere dök ... ilerlemen neydi oradan bir iyileştirme çıkarıp devam ediyor ama o iyileştirmeni de bir yere yaz, aman ekibi topla raporunu da çıkar falan dediğimizde zaten halihazırda temposu yüksekte bir kuruluş olduğumuz için bu ekstra bir yük olmuş gibi oluyor."

STK7 ve STK11 katılımcıları, bu direncin eğitim, yönlendirme ve açık iletişimle aşılabileceğini belirtse de sürecin başlangıçta zorlayıcı olduğunu vurgulamıştır:

"Bazı arkadaşlar bu şeylerden sıkılabiliyorlar. Yani bu değerlendirme süreçleri, raporlama süreçleri vesaire. Ama bu kurumun sağlıklı bir şekilde akışıyla ilgili elzem olduğu için biz o arkadaşlarımıza da bunu aktarmaya çalışıyoruz." (STK7)

“Olumsuz anlamda değerlendirilebilecek en önemli unsur, başlangıç aşamasında bazı çalışanlar ve gönüllüler tarafından gösterilen değişime karşı dirençtir. Ancak bu durum, eğitim, yönlendirme ve açık iletişimle aşılmış; zamanla yeni yapının etkinliği içselleştirilmiştir.” (STK11)

4.4.1.3. İzleme ve Değerlendirme Yetersizliği

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulanmasında ve yönetime entegrasyonunda karşılaşılan temel sorunlardan birinin yetersiz izleme ve değerlendirme mekanizmaları olduğunu belirtmiştir. Bu yetersizliğin nedenlerinden biri ölçümün zorluğudur. STK'lardaki soyut hedeflerin şirketlerdeki somut KPI'lar kadar net ölçülememesi, planın etkinliğini sayısal olarak kanıtlamayı zorlaştırmaktadır. Gerekli olan etki araştırmalarının ise ek maliyet getirmesi, izleme ve değerlendirme faaliyetlerini kısıtlamaktadır. Bir diğeri kültürel yatkınsızlıktır. Toplumsal ve kurumsal kültürün, uzun vadeli detaylı takvim ve bütçe takibi gibi planlı süreçlere karşı genel bir yatkınsızlık göstermesi nedeniyle uygulama aşamasında sorunlara yol açmaktadır. Diğer nedeni ise yüksek çaba gereksinimidir. Planı güncel tutma ve takip etme çabasının dahi yüksek mesai ve çaba gerektirmesi, yöneticilerin yoğun gündemleri arasında bu disiplini sürdürmelerini zorlaştırmaktadır.

STK6 katılımcısı, soyut hedeflerin ölçümünün, şirketlerdeki somut KPI'lar kadar net olamadığını ve bunun için ek maliyetli etki araştırmaları gerektiğini vurgulamıştır:

"Sivil toplum kuruluşlarında hazırlanan stratejik plan daha soyut oluyor... Kurumsal görünürlüğü arttırmak. Yani ne kadar artınca biz buna evet stratejik plana uygun bir yıl bitirdik diyebileceğiz. Bunu çok böyle metriklerle ölçebilmek sivil toplum kuruluşlarında zor... Bunun için de bir etki araştırması yapmak lazım. Etki araştırması ayrı bir maliyet."

STK2 katılımcısı, kültürel eğilimin uygulama aşamasında sorunlara yol açtığını belirtmiştir:

"Takvim oluşturmayı, önceden planlamayı, önceden bütçelemeyi, önceden adımlar atmayı çok seven bir millet değiliz... daha çok dediğim gibi zuhurata tabi olmak bize daha pratiklik kazandırmış. Fakat toplumsal kültür olarak bu tarz planlama süreçlerine çok yatkın olamadığımız için... özellikle uygulama aşamasında sorunlara doğurabiliyor."

STK8 katılımcısı, planı güncel tutma ve takip etme çabasının dahi yüksek mesai ve çaba gerektirdiğini ifade etmiştir:

"Mevcut hayatla, gündemle, akışla o dokümanı güncel tutmak... kolay değil yani. Birçok toplantı yapılıyor. İnsanlar bunları zamanlarına ayırmak zorunda. Müdürler, yöneticiler başka şeyleri bırakıp bununla ilgilenmek zorundayız mesela... O yüzden efor istiyor. Kolay da olmadığını düşünüyorum."

4.4.1.4. Dijital Araçların Kullanımında Eksiklik

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulama ve izleme süreçlerinde karşılaşılan önemli bir zorluğun dijital araç ve profesyonel yazılımların kullanımındaki eksiklik olduğunu belirtmiştir. Bu eksiklik, kurum içi yönetişimin kalitesini iki temel yönden olumsuz etkilemektedir: birincisi, kurumsal hafızanın tutulmasında temel bir zorluk yaratmakta, STK'lar neyin yapıp neyin yapılmadığını veya hedefe ne kadar uygun hareket edildiğini ölçmekte zorlanmaktadır. İkincisi, kurumsallaşma ile dijitalleşmenin paralel ilerlememesi, kurumun operasyonel hızlanma ve verimlilik potansiyelini kaçırmaya yol açmaktadır.

STK6, bu eksikliğin kurumsal hafızanın tutulmasında ve dolayısıyla planın etkinliğinin ölçülmesinde temel bir zorluk yarattığını belirtmiştir:

"Bir şeyleri takip etmek için birtakım ürünler kullanmanız lazım. Profesyonel ürünler kullanmanız lazım. İş süreçlerinizi takip etmek, takvimlerinizi takip edebilmek vs. gibi. Burada tabii hafıza birinci mesele. Bir ERP kullanmadığınız için içerideki o hafızayı tutamıyorsunuz. Ya sonunda neyi yapıp neyi yapmadığınızı,

neyi neye uygun olarak yapmadığınızı ölçebilmeniz önünde bir engel oluşmuş oluyor. Kurumsal hafızayı iyi tutamıyorsanız."

STK9, dijitalleşme ve kurumsallaşmanın paralel ilerlemesi gerektiğini belirterek, hızlanma potansiyelini kaçırdıklarını ifade etmiştir:

"Bence kurumsallaşma ile beraber dijitalleşme de paralelde yürümesi gereken bir şey. Bizim dijitalleşme ayağımız biraz daha geriden geliyor. O yüzden de bir tık zorlandığımız noktalar oluyor. Bence paralelde ilerlese bir tık daha hızlanabiliriz."

4.4.1.5. Çok Paydaşlık

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulama sürecinde karşılaşılan zorluklardan birinin STK'ların doğal yapısından kaynaklanan çok paydaşlık ve gündem çeşitliliği olduğunu belirtmiştir. Özellikle farklı bölgelerde temsil edilen ve farklı gündemleri takip eden yapılar, herkesi ortak hedeflere yönleltmeyi zorlaştırmaktadır. Bu durum, farklı kaynaklardan gelen algı, talep ve yaklaşımların stratejik plan çerçevesinde damıtılması ve herkesi memnun edecek bir düzeye oturtulması gerekliliğini doğurmakta, bu da süreci zorlayıcı hale getirmektedir. Operasyonel düzeyde ise, farklı kurum ve ekiplerle eş zamanlı çalışmanın getirdiği iletişim ve koordinasyon zorunluluğu, karar alma süreçlerini uzatabilmekte ve rol ve sorumlulukların netleştirilmesi için ek çaba gerektirmektedir.

STK2 katılımcısı, farklı bölgelerde temsil edilmenin getirdiği gündem çeşitliliğini ve bu durumun risklerini şu şekilde açıklamıştır:

"Birbirinden farklı gündemler takip eden, birbirinden farklı noktalarda temsil edilen... bir yapı aslında derneğimiz. Dolayısıyla şunu demek istiyorum, bu kadar farklı gündemin, birisi için çok önemli bir gündemin, diğeri için çok bir öneminin olmadığı büyük bir teşkilat içerisinde herkesi belli hedeflere, ortak hedeflere yönleltmek hem çok kolay değil ama aynı zamanda da çok gerekli bir şey... orada yapılan bir faraza diyelim, bir hatalı yaklaşımın ta Türkiye'ye de tesiri var, başka bir ülkedeki yapımıza da tesiri var..."

Aynı katılımcı, paydaş çeşitliliğinden doğan algı, talep ve yaklaşımların stratejik plan çerçevesinde damıtılması sürecindeki zorluğa odaklanmıştır:

"Çok fazla sayıda kaynaktan gelen yaklaşımların algıların taleplerin stratejik plan çerçevesinde bir noktaya oturtulması bir damıtılması herkesin memnun edecek bir düzeyde derlenip toparlanması takdir edersiniz ki çok kolay bir konu değil... gündem çeşitliliği, gündem yoğunluğu, farklı farklı veri kaynakları, farklı farklı bakış açıları, bu bakış açılarının gerçekten kapsayıcı bir şekilde bir araya getirilmesi kitlenin de geniş olmasa sebebiyle zorlayıcı olabiliyor." (STK2)

STK12, farklı kurum ve ekiplerle eş zamanlı çalışmanın karar alma süreçlerini uzattığını ve rollerin netleştirilmesi gerekliliğini vurgulamıştır:

"Projelerimizin çok paydaşlı yapısı, farklı kurum ve ekiplerle eş zamanlı iletişim ve koordinasyon zorunluluğu doğurarak karar alma süreçlerini uzatabilmekte; paydaş beklentilerinin uyumlaştırılması, rol ve sorumlulukların netleştirilmesi ayrı bir dikkat ve çaba gerektirir."

4.4.1.6. Planın Sahiplenilmemesi

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulamasında karşılaşılan zorlukların, kurum içinde yeterli düzeyde sahiplenme ve içselleştirme sağlanamamasından kaynaklandığını belirtmiştir. Bu sorun, yönetişimin farklı katmanlarında ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki üst yönetim liderliği eksikliğidir. Üst yönetimin yeterince liderlik etmemesi, planın yukarıdan aşağıya doğru gerekli ciddiye ve önceliği kazanmasını engellemektedir. Aynı zamanda, ölçülebilir hedeflerin konulmaması da sahiplenmeyi zorlaştıran bir faktördür. Bir diğeri çalışan düzeyinde benimseme eksikliğidir. Sıfırdan yapılan bir sürecin herkes tarafından yeterince benimsenememesi ve çalışanların sürece dahil olmama isteği, planın genel kabul görmesini engellemektedir.

STK10 ve STK4, üst yönetimin liderlik etmemesinin ve başlangıçta sürecin yeterince benimsenememesinin bu sorunu tetiklediğini belirtmiştir:

"Ölçülebilir hedeflerin konulmaması, üst yönetimin liderlik etmemesi." (STK10)

"Sıfırdan yapılan bir sürecin herkes tarafından yeterince benimsenememesi... Çalışanların sürece dahil olmama istekleri gibi zorluklarla karşılaşılabilir." (STK4)

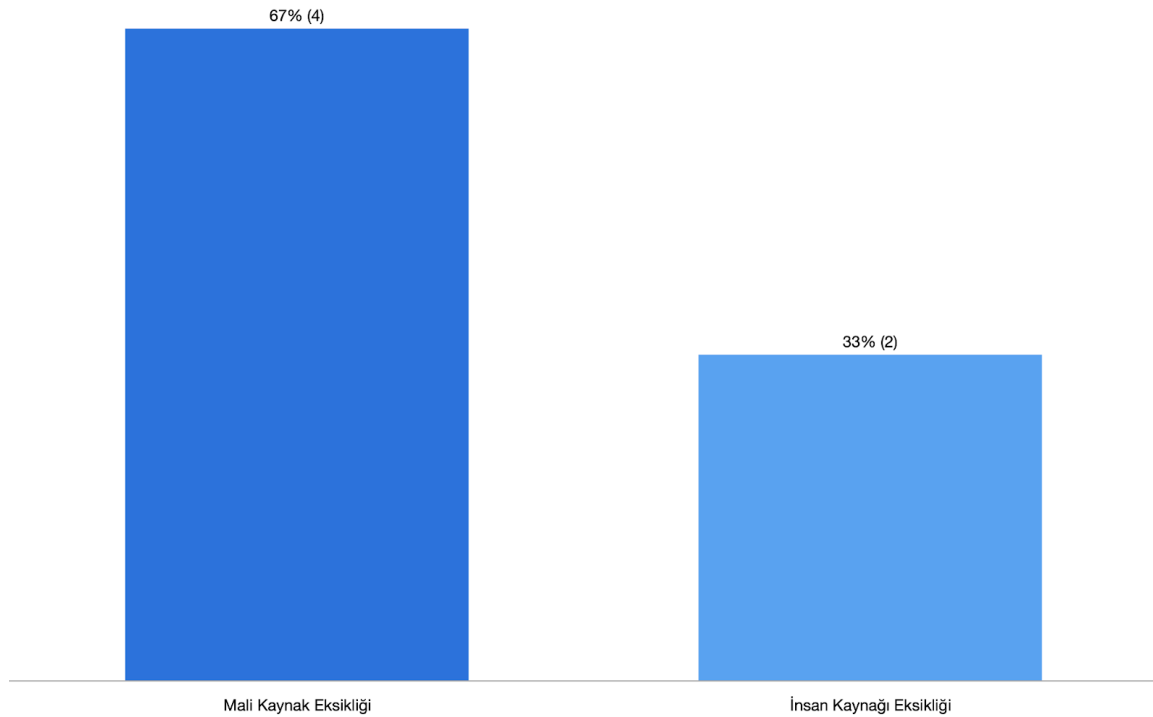
STK11, sahiplenme eksikliğinin uygulama kalitesine doğrudan etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

"Zaman zaman karşılaşılan diğer bir durum da saha ile merkez arasındaki iletişim kopuklukları ya da uygulamadan sorumlu personelin stratejik planla yeterince içselleştirilmiş bir bağ kuramamasıdır. Bu durum, faaliyetlerde istenilen bütünlüğü ve ritmi olumsuz etkileyebilmektedir."

4.4.2. Kaynak Sorunları Kategorisi

Katılımcılar, stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve sürdürülmesi aşamalarında beşeri ve mali kaynakların yetersizliğinin, kurum içi yönetim mekanizmalarını zorlayan faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Kaynak sorunları kategorisi *insan kaynağı eksikliği* ve *mali kaynak eksikliği* kodlarını içermektedir. İnsan kaynağı eksikliği kodu ile 2 ve mali kaynak eksikliği kodu ile 4 kodlama yapılmıştır. Kaynak sorunları kategorisinde toplam 6 kodlama yapılmıştır.

Şekil 27: Kaynak Sorunları Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.4.2.1. Mali Kaynak Eksikliği

Katılımcılar, stratejik planlamanın uygulanması ve hedeflere ulaşılması önündeki zorluklardan birinin mali kaynakların eksikliği ve yetersizliği olduğunu belirtmiştir. Bu zorluk, kurumsal yapı güçlü olsa bile ortaya çıkmakta ve stratejik hedefleri hayata geçirme kapasitesini sınırlayabilmektedir. STK'lar için bu sorun, bireysel bağışlara dayalı mali sürdürülebilirliğin küresel ve ulusal ekonomik dalgalanmalardan doğrudan etkilenmesiyle daha da kritik hale gelmektedir. Ayrıca, 6 Şubat depremleri gibi öngörülemeyen büyük acil durumlar, planlanan bütçelerin ve kaynakların zorunlu olarak revize edilmesine ve farklı projelere kaydırılmasına yol açarak kaynak yönetimini ve planın uygulanmasını sekteye uğratmaktadır.

STK11, kurumsal yapının güçlü olmasına rağmen bütçe kısıtlarının zorluk yarattığını belirtmiştir:

"Stratejik planın uygulanması sürecinde, kurumsal yapı güçlü ve sistematik olsa da zaman zaman çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların başında, bazı dönemlerde ortaya çıkan bütçe kısıtları ve kaynak yetersizlikleri gelmektedir."

STK8 katılımcısı, mali kaynak yetersizliğinin STK'ların stratejik hedeflerini hayata geçirme kapasitesini sınırlayabildiğini ifade etmiştir:

"Kaynak bizim için de sıkıntı. Çünkü bazen kaynaklarından dolayı stratejine koyduğun bazı şeyleri yapamayabilirsin. ...Değiştiriyorsun ya da alternatif bir şeyler buluyorsun. Bence (bütçe) STK'ların hayatının bir parçası."

STK1, küresel veya ulusal çaptaki ekonomik dalgalanmaların ve acil durumların doğrudan stratejik hedeflere ulaşmayı engellediğini ifade etmiştir:

"6 Şubat Kahramanmaraş depremleri yani biz bambaşka bir hazırlık yaparken işte kış dönemi, aralık, ocak, şubat ayı kış kampanyamızın devam ettiği dönemler, bütün planlarımızı, bütçelerimizi ona göre hazırlamış olduğumuz bir dönemde belki Türkiye Cumhuriyeti tarihinde görülen en büyük depremlerden bir tanesi meydana"

geldi. Sonuçta bütün planlarımız yeniden revize edildi. Yani farklı projelerimizden ...kısay o bölgeye farklı çalışmalara yönelmek durumunda kaldık. "

STK1 katılımcısı, STK'nın mali sürdürülebilirliğinin bireysel bağışlara bağlı olduğunu ve dolayısıyla ekonomik dalgalanmaların doğrudan stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesini etkilediğini ifade etmiştir:

"Bağışlarımızın da tamamı yani %100'ü bireysel bağışlara dayanıyor. O anlamda ülkelerde olabilecek bütün ekonomi problemler gelen bağışları etkiliyor ve bu bağışların etkilemesi de bizim stratejik hedeflerimize veya planlarımıza doğrudan etkiliyor."

4.4.2.2. İnsan Kaynağı Eksikliği

Katılımcılar, stratejik planlama sürecinin yürütülmesinde karşılaşılan ikinci temel zorluğun yetersiz insan kaynağı kapasitesi olduğunu belirtmiştir. Bu zorluk, iki ana boyutta ortaya çıkmaktadır: birincisi, büyük ve karmaşık bir organizasyonel yapıda, strateji ekibinin sınırlı olması nedeniyle sürekli güncellemelerin ve yayılımın yönetilmesindeki zorluktur. İkincisi, STK'ların yönetim kalitesini doğrudan tehdit eden sık personel değişiklikleridir. Bu değişiklikler, biriken bilgi ve deneyimin kaybolmasına yol açarak, planlama ve uygulama süreçlerinin sürekli olarak tekrar gerekliliğini doğurmakta ve stratejik sürekliliği tehlikeye atmaktadır.

STK5, stratejik planlarını sürekli güncellediklerini ve geliştirdiklerini belirterek, bu sürekli değişimi yönetmenin zorluğuna dikkat çekmiştir:

"Çok büyük bir yapı olmamızdan kaynaklı. Yani 25 yapıdan bahsediyorum ve 25 yapıda bu yayılımı yapmak için sadece bir kişiyle görüşmüyoruz. ...Kullanıcılarımızla görüşüyoruz, yöneticilerle görüşüyoruz, genel müdürlerle görüşüyoruz. Yani burada strateji tarafında ekibimiz de çok büyük değil. Bundan dolayı biraz zorluk yaşadığımız zamanlar oluyor. "

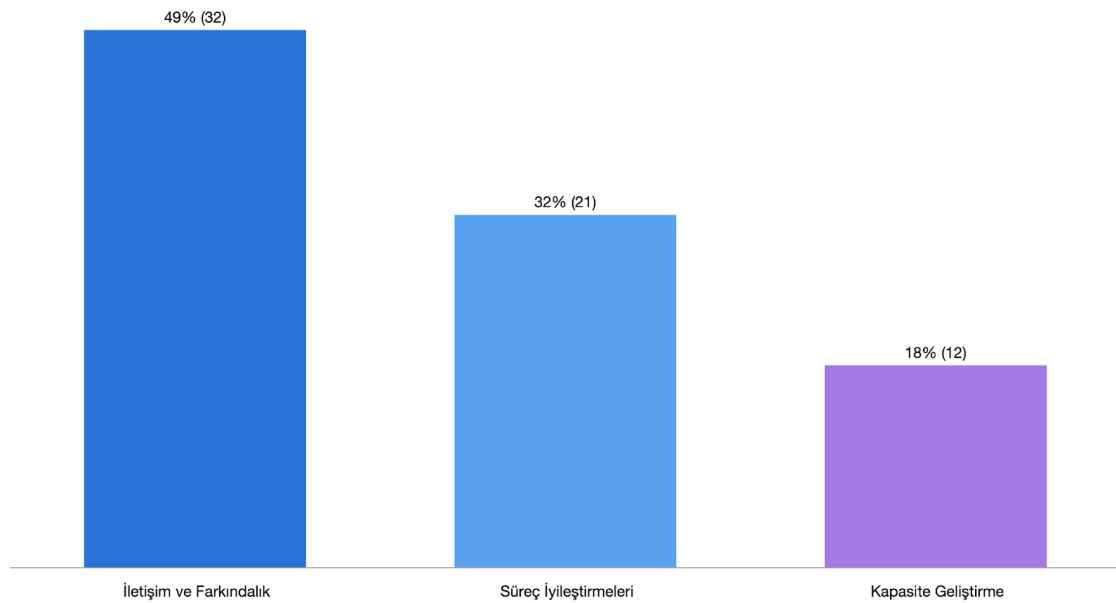
STK7 katılımcısı, personel değişikliğinin planlama ve uygulama süreçlerindeki en önemli engellerden biri olduğunu vurgulamıştır:

"Bizi zorlayan şeylerden bir tanesi sık personel değişiklikleri oluyor. Yani bir personeli çalışanı yetiştiriyorsunuz. İki sene, üç sene belli yeterlilikler kazanıyor bu süre içerisinde. Fakat iş değişiklikleri nedeniyle yeniden başa sarmanız gerekebiliyor. Yani aslında en önemli sorunlardan bir tanesini bu oluşturuyor."

4.5. BEKLENTİLER VE ÖNERİLER TEMASI

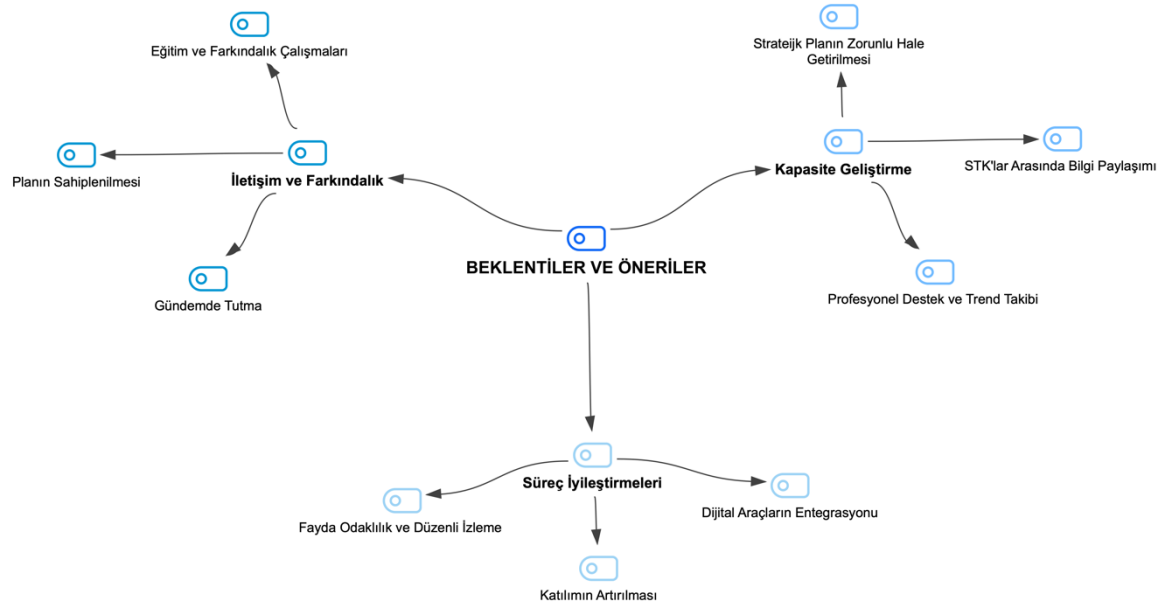
Beklentiler ve Öneriler teması *iletişim ve farkındalık, kapasite geliştirme ve süreç iyileştirme* olarak 3 kategoriden oluşmaktadır.

Şekil 28: Beklentiler ve Öneriler Temasına Ait Kategorilerin İstatistiği



Şekil 28’de beklentiler ve öneriler temasına ait kategorilerin (alt kodların) istatistiği görülmektedir. Buna göre en fazla kodlama yapılan kategori 32 kodlama kategorisine sahip iletişim ve farkındalık kodu olduğu ve tema içerisinde kodlamalarının tamamına oranının %49 olduğu görülmektedir. İkinci sırada süreç iyileştirme kategorisi gelmekte ve 21 kodlama ile tema içindeki toplam kodlara oranının %32’dir. Üçüncü sırada yer alan kapasite geliştirme kodu ise 12 kodlama ile toplam kodlara oranının %18 olduğu görülmektedir. Beklentiler ve öneriler teması içerisinde toplamda 65 kodlama yapılmıştır.

Şekil 29: Beklentiler ve Öneriler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

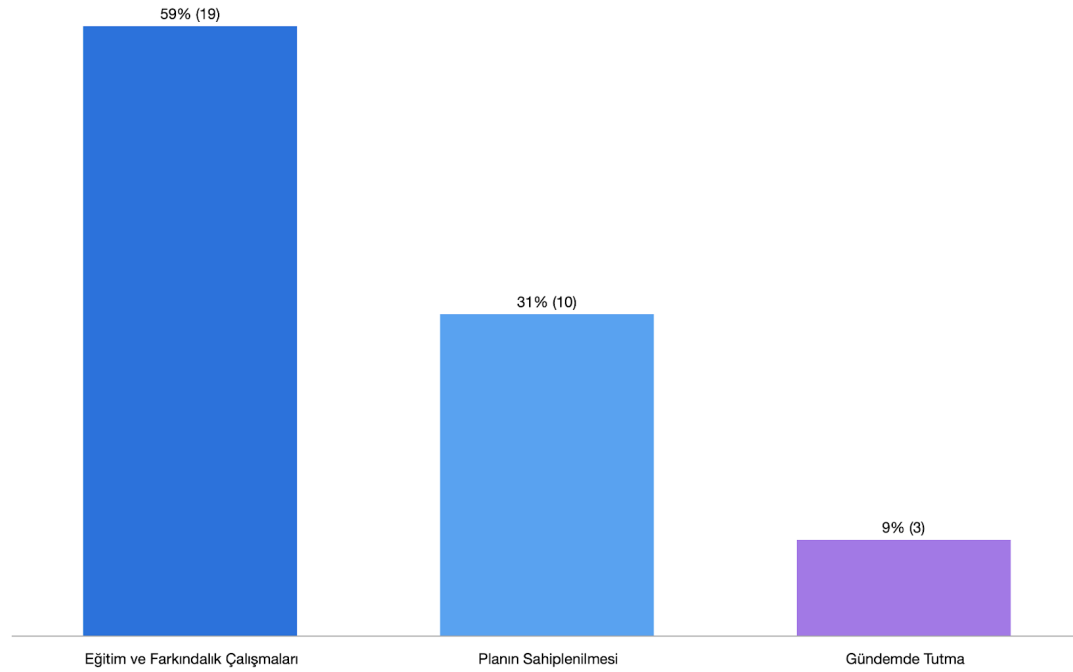


Şekil 29'da, beklentiler ve öneriler temasına ait üç kategorinin altında bulunan kodlar, Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli ile görülmektedir. Frekans büyüklüklerine göre sırayla; iletişim ve farkındalık kategorisine ait planın sahiplenilmesi, eğitim ve farkındalık çalışmaları ve gündemde tutma kodları; süreç iyileştirme kategorisine ait fayda odaklılık ve düzenli izleme, katılımın artırılması, dijital araçların entegrasyonu ve fayda odaklılık ve düzenli izleme kodları ve son olarak kapasite geliştirme kategorisine ait profesyonel destek ve trend takibi, STK'lar arasında bilgi paylaşımı ve stratejik planın zorunlu hale getirilmesi kodları yer almaktadır. Her bir kod kategori başlıkları altında örnek alıntılarla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.5.1. İletişim ve Farkındalık Kategorisi

İletişim ve Farkındalık kategorisi, *planın sahiplenilmesi*, *eğitim ve farkındalık çalışmaları* ve *gündemde tutma* kodlarını içermektedir. Eğitim ve farkındalık çalışmaları kodu ile 19, planın sahiplenilmesi kodu ile 10 ve gündemde tutma kodu ile 3 kodlama olmak üzere toplamda 32 kodlama yapılmıştır.

Şekil 30: İletişim ve Farkındalık Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.5.1.1. Eğitim ve Farkındalık Çalışmaları

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetişimi iyileştirme potansiyelinin fark edilmesi ve bu potansiyelin hayata geçirilmesi için yoğun ve hedef kitleye uygun farkındalık çalışmaları ile düzenli eğitimlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu beklenti, planlamanın zorunlu bir evraktan, rekabette fark yaratan, risklere karşı hazırlıklı kılan ve manevi sorumlulukla desteklenen bir yönetim aracına dönüşmesi arzusunu yansıtmaktadır. Farkındalığın artırılmasında kamusal otoriteler, akademik çevreler ve uzman danışmanların koordineli sorumluluk alması gerektiği vurgulanmıştır.

STK1 katılımcısı, stratejik planlamanın öneminin fark edilmesinin ve STK'ların dışarıdan destek ve yönlendirme ile bu ihtiyacı görmelerinin, planlama kültürünün yaygınlaşması açısından kritik olduğunu vurgulamıştır:

"Bunun önemini daha fazla anlatmak lazım. Yani niye stratejik plan yapmak önemli? ...Onun eksikliğini bence görmeleri gerekiyor STK'ların. Bunu göremiyorsa da dışarıdan birilerinin gelip bunları söylemesi daha fazla etkili oluyor. O yüzden STK'lar içerisinde daha yaygın ve etkili hale gelmesi için bence dışarıdan

yani sivil toplum kuruluşlarından dışarıdan destek almaları, dışarıdan birilerinin sizin böyle ihtiyaçlarınız var demesi bence bunu daha yaygın hale getirir diye düşünüyorum. ...Bunun eksikliklerinin fark edilmesi önemli. Yani artısı var mı bizim bir plan yapmamamızın ya profesyonel uzun süreli bir strateji belirlememizin düşünüyorum. Bu bence daha etkili ve yaygın hale getirir."

STK6 katılımcısı, stratejik plan okuryazarlığının STK'larda geliştirilmesinin, kurumların eşitler arasında fark yaratmasını, risklere karşı hazırlıklı olmasını ve faaliyetlerini daha etkin yönetmesini sağladığını vurgulamıştır:

"Stratejik plan okuryazarlığı... Neden stratejik plan gerekiyor? ...Evet hepimiz plan yapıyoruz ama stratejik planın başka bir boyutu var. Stratejik plan sizi eşitlerden bir adım öne geçirecek bir şeydir. Eşitler arasında biraz daha fark edilmenizi, ilgili faaliyet alanında bir adım daha öne çıkmanızı, olası risk ve tehditlere karşı biraz daha hazırlıklı olmanız gibi birtakım avantajlar olacak. Bunları okuryazarlık diyorum ben buna, stratejik plan okuryazarlığı, onun kurumlarda oluşması gerekiyor. "

STK2 katılımcısı, stratejik planlamanın hem operasyonel hem de manevi bir sorumluluk olduğunu ve farklı STK'lere uygun üslupla aktarılması gerektiğini vurgulamıştır:

"STK'larımız elindeki insan kaynağına dair bir manevi sorumluluk da taşıdıkları bilincindeyim, düşüncesindeyim. Bu manevi sorumluluğun da bir gereği olarak aslında bir stratejik planlama yaklaşımının gerektiğini düşünüyorum. Bir stratejik planlamayı değerlendirirken, ele alırken, kurumlarımıza anlatırken hep olayın maddi, dünyevi ve çalışma prensipleri ile alakalı karlılık, finansal başarı, hedeflere erişim gibi böyle biraz da bize dışarıdan ithal tabirlerle daha çok anlatıyoruz. Aslında bunun manevi bir boyutu da var. ...Sorumluluk bağlamında, kulluk bağlamında, mesuliyet bağlamında bir tarafı da var. Bu tarafı çok ıskaladığınızı düşünüyorum. ...Farklı farklı kitlelerce kurulmuş farklı farklı derneklere farklı farklı diller geliştirerek bu konunun önemi anlatılmalı. ...Yani İslami STK'ya stratejik planı... ...manevi olmaktan, manevi bir üsluptan geçiyorsa bunu onlara

öyle anlatmak lazım. Başka bir yerde başka bir STK Kanarya Sevenler Derneği'ne başka bir şekilde anlatmak lazım."

STK2 katılımcısı, stratejik planlamanın yaygınlaştırılması için hem kamusal otoritelerin hem de akademik ve sivil paydaşların koordineli şekilde sorumluluk alması gerektiğini vurgulamıştır:

"Hem kurumlarımızın, devlet kurumlarımızın hem kamusal otoriterlerin bu noktada kendince bir bunu kendilerine ödev edinip ben bunu yaygınlaştıracam demeleri. Sonra bunun sivil düzeyde yaygınlaştırılması için belki üniversitelerde tez çalışmalarıyla akademik düzeylerde farklı derneklerle bu işi yürüten farklı derneklerin kendilerine hedef kitlelerine erişme dili bağlamında çalışmaları yapmaları gerekiyor."

STK7 katılımcısı, devlet kurumlarının stratejik planlamanın önemini STK'lara aktaracak bilgilendirme ve kısa seminerler düzenlemesinin, farkındalığı ve bilinçlenmeyi artıracığını vurgulamıştır:

"Devletin ilgili mercileri stratejik planlamanın önemini kurumlara aktarırsa. Çünkü biz ... senede belki 7-8 defa Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden çeşitli noktalarda bildirimler alıyoruz. ...Aslında bu konuda ilgili kurumlara Vakıflar Genel Müdürü bilgilendirme yapabilir. Bu konuda çalıştaylar yapabilir. Yani kurum yetkililerini davet ederlerse, stratejik planlamanın önemi, kıymeti, bunun elzemliği konusunda yani çok uzun da olmak zorunda değil. İki saatlik bir seminer bile bence şey yapabilir, bilinçlenmeye vesile olabilir diye düşünüyorum."

STK4 katılımcısı, stratejik plan sürecinin benimsenmesi için ilgili kişilere düzenli eğitimler verilmesinin önemini vurgulamıştır:

"Her bir birim ve kişinin bu süreci yeterince benimsemesi oldukça önemli... Bu yüzden ilgili kişilere düzenli eğitimler aldırılmalı. ...Bu sürecin zorunlu bir ihtiyaç olduğunu görmeleri gerekmektedir. "

STK11 katılımcısı, stratejik planlamanın etkinliği için katılımcılığın sürdürülmesi ve düzenli eğitimlerle desteklenmesini vurgulamıştır:

"Stratejik planlamanın kurum içinde daha etkili hale gelmesi için öncelikle katılımcılığın sürdürülebilir ve yapısal hale getirilmesi önemlidir. Stratejik plan yalnızca yazılan bir belge değil, tüm birimler ve paydaşlar tarafından yaşatılan bir yönetim aracı olmalıdır. ...Kurum genelinde stratejik düşünme ve planlama becerilerini artırmak adına düzenli eğitimler ve atölye çalışmaları yapılması, süreci daha etkili kılacaktır. ...Stratejik planlamanın yaygınlaşması için STK'lara yönelik eğitim, rehberlik ve mentorluk desteklerinin artırılması.."

STK12 katılımcısı, stratejik planlama etkinliğinin tüm çalışanlara verilen eğitimleriyle artırılabilirliğini vurgulamıştır:

"Tüm düzeyde çalışanlara yönelik stratejik düşünce ve veri okuryazarlığı eğitimleri düzenlenmeli, bu eğitimlerle ekipler hem veriye dayalı karar almada hem de uzun vadeli hedeflere uygun planlama yapmada yetkinleşir, kurumsal sürdürülebilirlik güçlenir."

4.5.1.2. Planın Sahiplenilmesi

Katılımcı görüşleri, stratejik planın başarıyla uygulanmasının ve kurum içi yönetimi kalıcı olarak dönüştürmesinin en temel şartının, planın sadece bir doküman olarak kalmaması, aksine üst yönetimden başlayarak tüm kurum geneline yayılan bir sahiplenme ve içselleştirme süreci gerektirdiğini göstermektedir. Bu sahiplenme, yönetim kurulu ve üst yönetimin aktif katılımıyla başlamalı ve ardından kurum kültürü hâline gelerek planın uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini güvence altına almalıdır.

STK5 katılımcısı, stratejik planın başarıyla uygulanabilmesi için planın kurum geneline etkin biçimde yayılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin gerekliliğini vurgulamıştır:

"Yöneticilerin ilgisi gerçekten çok önemli. Eğer yönetim kurulu bu çalışmayı desteklemiyorsa, bizde en tepe de yönetim kurulu, yönetim kurulu bu çalışmayı"

desteklemiyorsa gerçekten istenilen düzeyde bir stratejik plan maalesef kurumlarda oluşturulamıyor. Oluşturulsa bile oluşturulduktan sonra rafa kaldırılıyor...Genel olarak stratejik plan yönetimini güzel, doğru sağlanabilmesi için gerçekten stratejik plan yayılımının iyi yapılması gerekiyor kurumda. İnsanların benimsenmesi gerekiyor."

STK7, STK8 ve STK12 katılımcılarının ortak değindiği konu stratejik planın sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesi için yönetici kadronun sürece aktif biçimde katılması gerektiğidir.

"Burada yönetici kadronun bu konuda vazife alması ve bu konuda harekete geçmesi gerekir diye düşünüyorum. Ama tabi bu da sözde olacak bir şey değil. Kurumların ne kadar uzun yaşayabileceklerini yani daha doğrusu uzun süre hizmet etmesini düşünen kadroya yönetici kadrosuna sahip kurumlarla ilgili söylenebilir." (STK7)

"Sahiplenilmesi çok kritik. Yönetim ekibi ve genel müdür üst yönetim desteklemezse hiçbir şekilde içselleştirilemiyor... Bu işi sahiplenebilecek, yapabilecek çalışanlar ve sahiplenip yapmaktan ziyade bu zihniyete de sahip, bu bakış açısına sahip kişiler kesinlikle." (STK8)

"Üst yönetimin stratejik planı sahiplenmesi ve bunu organizasyon kültürünün temel bir parçası hâline getirmesi, tüm adımların kararlılıkla uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini sağlar." (STK12)

4.5.1.3. Gündemde Tutma

Katılımcılar, stratejik planın etkisini sürdürmesi için üst yönetim tarafından sürekli ve kararlı bir şekilde desteklenmesi ve çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla kurumun gündeminde tutulması gerektiğini belirtmiştir. Bu durum, planın sadece hazırlık aşamasına odaklanmak yerine, uygulama ve izleme aşamalarının da en az hazırlık kadar önemli olduğunu ve bunun için yöneticilerin itici gücüne ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca, planın başarısının STK ekosisteminde de sürekli tartışılarak yaygınlaşması beklenmektedir.

STK6 katılımcısı, planın etkinliğini koruması için üst yönetimden kişilerin planı önemsemesi ve her fırsatta dile getirmesi gerektiği vurgulanmıştır:

"Yönetim tarafında, belki burada bir de tabii burada itici bir güç gerekiyor. Ya yönetim kurulu başkanıdır, ya işte genel müdürdür, ya vakıf müdürüdür. Adına ne dersek diyelim. Birkaç kişinin ara ara stratejik plan önemsediyiğini ve her fırsatta da dile getirdiği bir ortamın oluşması gerekiyor."

STK1 katılımcısı, stratejik planın STK'lar arasında yaygın ve etkili olabilmesi için sürekli gündeme getirilmesi ve tartışılmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır:

"Daha yaygın ve etkili hale gelmesi için daha fazla konuşulması gerekiyor diye düşünüyorum. Çünkü her zaman arz talebi doğurur. Ne kadar çok konuşursak. Bunları sivil toplum kuruluşları da sonuçta her zaman birbirleriyle diyalog halinde. Yani bunu gündeme almamız gerekiyor."

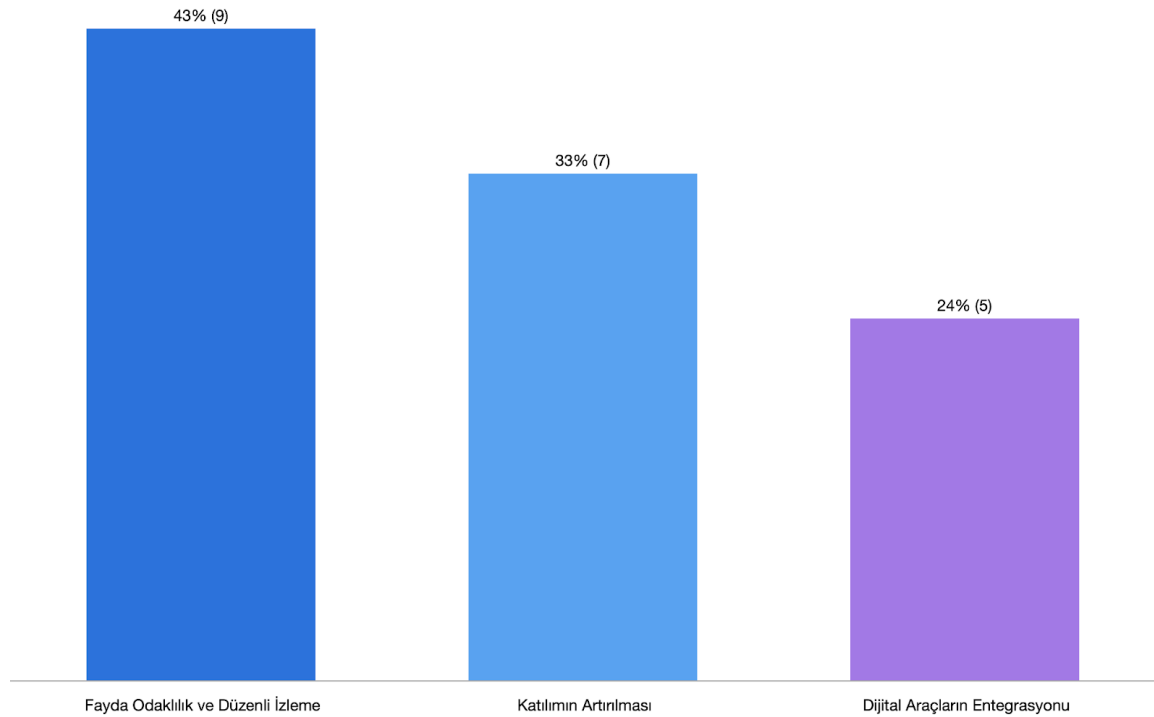
STK1 katılımcısı, genel STK ekosisteminde konunun daha fazla konuşulması gerektiğini ifade etmiştir:

"Bizim toplu aylık paylaşım toplantılarımız var. Orada yöneticilerle birlikte anlatıyoruz. Yöneticiler kendi ekiplerine ayrıca anlatıyor. Bizim kendi dijital platformlarımız üzerinden benim ekibim paylaşımlar yapıyor ara ara. ...İnsanların böyle gözüne değsin vesaire gibi. Yıllık bir büyük toplantımız olacak. Orada ben çıkacağım, bir soru cevap yapacağım. Dinleyeceğiz akıllarda ne kadar kalmış gibi."

4.5.2. Süreç İyileştirme Kategorisi

Süreç İyileştirme kategorisi, *fayda odaklılık ve düzenli izleme*, *katılımın artırılması* ve *dijital araçların entegrasyonu* kodlarını içermektedir. Fayda odaklılık ve düzenli izleme kodu ile 9, katılımın artırılması kodu ile 7 ve dijital araçların entegrasyonu kodu ile 5 kodlama olmak üzere toplamda 21 kodlama yapılmıştır.

Şekil 31: Süreç İyileştirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği



4.5.2.1. Fayda Odaklılık ve Düzenli İzleme

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetim üzerindeki etkisinin sadece operasyonel hedeflere ulaşmakla (KPI) sınırlı kalmaması, aynı zamanda gerçek toplumsal faydayı (etki analizi) gözetmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu durum, planlama sürecinin iyileştirilmesinde izleme ve değerlendirme aşamasının merkezi rolünü ortaya koymaktadır. STK'lar, faaliyetlerin kolaylıkla erişilebilecek KPI'lar ile doldurulması riskini taşıdığını ve bu durumun planın gerçek tatmin sağlama potansiyelini azalttığını ifade etmiştir. Çözüm olarak, bu süreci yönetecek profesyonel birimlerin/komisyonların kurulması ve sürdürülebilir izleme toplantılarının yapılması önerilmiştir.

STK1 katılımcısı, maddi açıdan verimli seçimler kısa vadede hedefi karşıladığını ancak toplumsal faydayı her zaman gözetmediğini vurgulamıştır:

“Özellikle yardım kuruluşları, belki STK dediğimiz çok geniş bir kapsam. Çünkü, bir yardım kuruluşu, işte bir yerde kurban kesiyorsa, bir yerde okul açıyorsa bunu bir fayda çerçevesinde yapması gerekiyor... Burada biz eğer kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak bir yerde bir okul açmanın maliyeti daha düşük diye eğer orada okul açıyorsak, bir yerde su kuyusu açmanın maliyeti daha az diye o ülkede su kuyusu açıyorsak, bir yerde kurban kesmenin bedeli daha düşük diye orada kurban kesiyorsak, evet maddi olarak belirlediğimiz stratejik hedefe ulaşırız. Daha fazla kurban toplarız, daha fazla su kuyusu açarız, daha fazla okul açarız.Maddi olarak kârımız fazla olur ama faydamız daha az olur.”

STK1 katılımcısı, insani yardım STK'larında izleme ve değerlendirme süreçlerinin güçlendirmesi gerektiğini ifade etmiştir:

"Yardım kuruluşları içinde MEL diye bir terim var. Monitoring and Evaluation and Learning diye bir şey. ...Sizin adınıza gidiyorlar sahaya senin faydanın izi ne kadar olmuş gözlemleyeyim senin projelerini, senin orada yaptığın çalışmalarını...denetliyorlar. ...Belki bu sistemlerin arttırılması gerekir. ...Yani STK bir spor kulübü de STK olabilir veya işte Kayserililer Dayanışma Derneği de bir STK'dir... İnsan yardım kuruluşlarını bu anlamda etki analizleri değerlendirmeleri çok daha farklı bence olmalı. ...İnsan yardım kuruluşlarının MEL gibi bunun daha profesyonelleşmesi lazım."

STK2 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde faaliyetlerin sadece kolay ulaşılabilir KPI'larla doldurulmasının, hedeflere gerçek anlamda ulaşmayı ve tatmini sağlamadığını vurgulamıştır:

"Stratejik planlama sürecinin bence en iyi yönetilmesi gereken konularından biri de yani ben stratejik hedefleri, ödevleri, faaliyetleri verirken gerçekten iyi çalışmalıyım. Çünkü şuna da dönüşme ihtimali çok yüksek. Kendimizi rahat hissedeceğimiz rahat erişeceğimiz KPI'lara bağlı faaliyetler ile doldurabiliriz biz

burayı, stratejik planı. Stratejik olarak kendimize belirlediğimiz faaliyetler kendimizi rahat hissettiğimiz bir sahada oynanan bir maça orada yürütülen bir faaliyete dönüşebilir. Yani hedeflerimiz çok güzel olabilir, stratejik alanlarımız çok güzel belirlenmiş olabilir. Ama bunlara ulaşmak için belirlediğimiz faaliyetler Biraz rahatımıza düşkünlüğü de hesaba katarak rahat rahat yapabileceğimiz, gayet rahat erişebileceğimiz netilikte olabilir. Hal böyle olunca baktığınızda KPI'lara her şey sağlanmış. Faaliyetlere baktığınızda gerçekleşme oranları çok yüksek. Ama hakikaten yani bunun beni hedefime ne kadar erdirdiği ne kadar tatmin edici düzeyde erdirdiği apayrı bir ölçüm alanı bu da gözden kaçmamalı."

STK5 katılımcısı, düzenli olarak takip edildiğinde kurumların daha başarılı olduğunu vurgulamıştır:

"İzleme ve değerlendirme toplantıları çok önemli. Stratejik planı herkes hazırlıyor ama izleme, değerlendirme herkes yapmıyor. ...Stratejik plan yapıldıktan sonra izleme ve değerlendirme kurum için yayılım için çok önemli. Onu en başından beri yapabilirsen STK'lar daha başarılı stratejik plan yönetmiş olurlar."

STK6 katılımcısı, stratejik planın etkinliği için denetim ve takip mekanizması oluşturulmasını önermiştir:

"Uyma noktasında bunu denetleyecek bir komisyon oluşturulması, çalışanlar ve yönetimden oluşan bir komisyon... Stratejik plana uygun hareket edip edilmediğini ara ara kontrol edecek, check edecek bir mekanizmanın oluşturulması olabilir. ...Bununla ilgili biraz yatırım yapılması mevcut insan kaynağı üzerine bu işin yıkılmasından ziyade stratejik geliştirme gibi birim kurulabilirse en azından o süreci takip edecek stratejik geliştirme müdürlüğü olur...herhangi bir unvanla bir arkadaşın stratejik plana dair hedefleri takip etmesi, aralarını revize etmesi, bununla ilgili bilgi vermesi, takip etmesi, çıktılarını paydaşlarla paylaşması."

4.5.2.2. Katılımın Artırılması

Katılımcılar, stratejik planın sadece bir yönetim belgesi değil, yaşayan bir yönetim aracı olabilmesi için katılımcılığın süreç boyunca sürdürülmesi ve yapısal hale getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Süreç iyileştirme beklentileri; çok paydaşlı geniş çalıştaylar/arama konferansları düzenlenerek planın başlangıcında stratejinin doğru yansıtılması ve uygulama aşamasında ise düzenli ara değerlendirme toplantılarıyla canlı tutulması üzerine odaklanmıştır.

STK11 katılımcısı, stratejik planın etkinliğini artırmak için sürdürülebilir katılımcılık ve düzenli ara değerlendirme toplantılarının kritik olduğunu vurgulamıştır:

"Stratejik planlamanın kurum içinde daha etkili hale gelmesi için öncelikle katılımcılığın sürdürülebilir ve yapısal hale getirilmesi önemlidir. Stratejik plan yalnızca yazılan bir belge değil, tüm birimler ve paydaşlar tarafından yaşatılan bir yönetim aracı olmalıdır. ...Özellikle her ay yapılan il temsilcileri katımlı ara değerlendirme toplantılarının devam ettirilmesi, uygulamayı canlı tutacaktır."

STK12 katılımcısı, tüm paydaşların sürece dahil edilmesinin etkinliği artıracağını ifade etmiştir:

"STK'larda stratejik planlamanın yaygınlaşması ve etkinliğinin artması için ... düzenli çalıştaylar ve güncel gelişmeleri izleyen forumlarla tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi önemlidir."

STK8 katılımcısı, çok paydaşlı yapılan planların kurum stratejisinin doğru yansıtılmasını ve tüm paydaşlar tarafından içselleştirildiğini ifade etmiştir:

"Daha geniş çaplı bir çalıştayla ... geniş çaplı bir arama konferansı yapıp ortaya güçlü bir stratejik plan çıkarılabilir. ... Çok paydaşlı yapılmalı, bu çok kritik. Çok paydaşlı yapılmazsa ortaya çıkan şey o kurumun stratejisini yansıtmıyordur... içselleştirilmesine engel olacaktır çalışanlar tarafından, paydaşlar tarafından."

4.5.2.3. Dijital Araçların Entegrasyonu

Katılımcılar, stratejik planlamanın kurum içi yönetişime etkisini artırmanın, manuel ve hantal süreçlerden uzaklaşarak dijital araçların ve sistemlerin entegrasyonu ile mümkün olacağını ifade etmiştir. Bu beklenti, özellikle performans takibi ve raporlama süreçlerinde şeffaflığı, hızı ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Dijital araçların entegrasyonu, stratejik planı sadece bir metin olmaktan çıkarıp, anlık izlenebilir, dinamik bir yönetim aracı haline getirme isteğini yansıtmaktadır.

STK1 katılımcısı, stratejik hedeflerin dijital veri ve sistemlerle izlenmesinin gerekliliğine vurgulamıştır:

"Özellikle bu belirlediğimiz stratejik hedefleri, çeşitli dijital veri analizleriyle veya bu tarz sistemlerle performans takibini yapabilirsek bizim için daha verimli olur. Yani bunları böyle manuel olarak hedefler verip, manuel olarak bunların sonucunu toplamaktansa daha profesyonel bir şekilde bunları analiz etmek tabii ki bizim kurumumuza katkı sağlayacaktır."

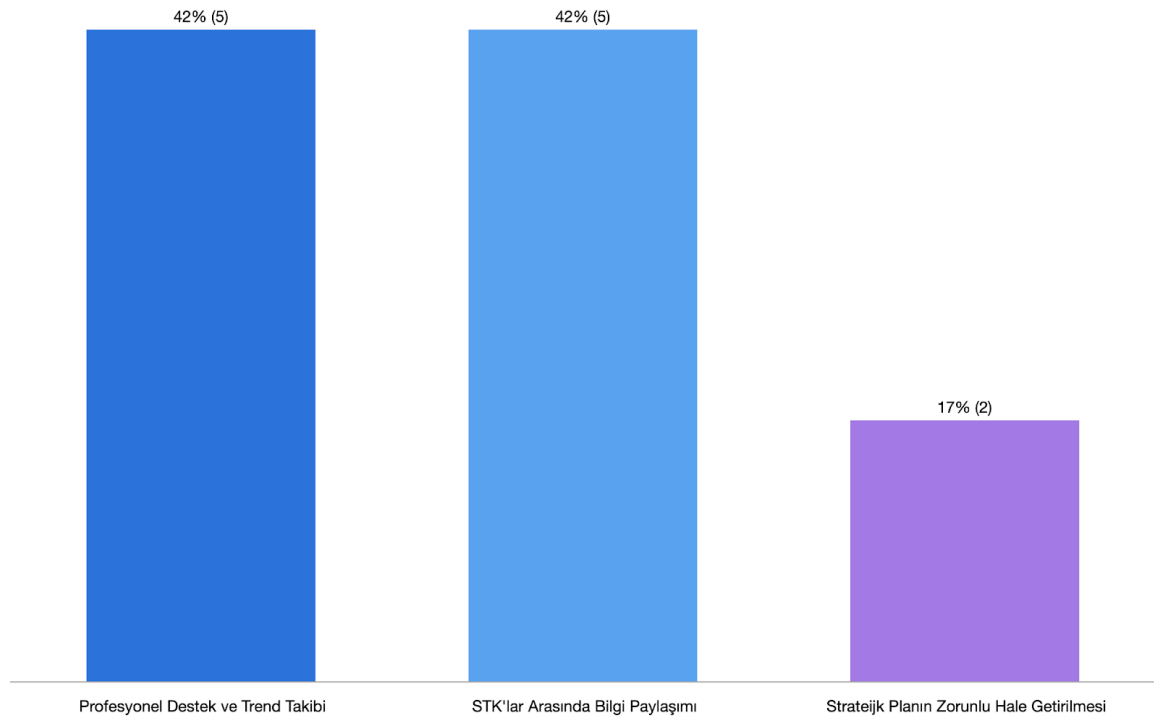
STK11 katılımcısı, dijital altyapı ve kullanıcı dostu raporlama araçlarının kullanılmasının önemini vurgulamıştır:

"Stratejik plan yalnızca yazılan bir belge değil, tüm birimler ve paydaşlar tarafından yaşatılan bir yönetim aracı olmalıdır. Bu kapsamda. ... dijital altyapının raporlama ve kullanıcı dostu ekranlarla güçlendirilmesi, ... dijital araçların erişilebilir hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır."

4.5.3. Kapasite Geliştirme Kategorisi

Kapasite geliştirme kategorisi, profesyonel destek ve trend takibi, STK'lar arasında bilgi paylaşımı ve stratejik planın zorunlu hale getirilmesi kodlarını içermektedir. Profesyonel destek ve trend takibi kodu ile 5, STK'lar arasında bilgi paylaşımı kodu ile 5 ve stratejik planın zorunlu hale getirilmesi kodu ile 2 kodlama olmak üzere toplam 12 kodlama yapılmıştır.

Şekil 32: Kapasite Geliştirme Kategorisine Ait Kod İstatistiği



Stratejik planlamanın uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için katılımcılar, kurumların mevcut bilgi birikimini artırmayı hedefleyen kapasite geliştirme alanında beklentiler ve öneriler sunmuştur. Bu kategoride, dışarıdan profesyonel bilgi transferi ve kurumsal zorunluluk mekanizmalarının kurulması öne çıkmaktadır.

4.5.3.1. Profesyonel Destek ve Trend Takibi

Katılımcılar, stratejik planlama süreçlerinin kalitesini ve kurum içi yönetişime etkisini artırmanın, dışarıdan alınacak profesyonel destek ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Bu destek, yalnızca teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda özel sektörün dinamik trend takip yetkinliklerini STK'lara entegre etmeyi amaçlamalıdır. Ancak bu destek alınırken, sürecin kurum içinde ortak akılla sahiplenilmesi ve içselleştirilmesi gerektiği konusunda kritik bir uyarıda bulunulmuştur.

STK1 katılımcısı, dışarıdan profesyonel destek almanın ve özellikle özel sektörün trend takibi konusundaki uzmanlığından faydalanmanın önemli olduğunu belirtmiştir:

"Daha uzun süreli, belki daha profesyonel destek alınan ve daha etkin analiz araçlarını kullanarak bir planlama süreci dahil edersek bizim sivil toplum kuruluşumuz için daha faydalı olur diye düşünüyorum. ...Özel sektör para kazanmak üzerine olduğu için, amacı da kar etmek olduğu için bu trendleri belki bizim gibi STK'lardan daha fazla takip ediyorlar, daha hızlı takip ediyorlar, daha çok yatırım yapıyorlar. ...Sivil toplum kuruluşlarımızın özel sektörden alacağı çok şey var, bu anlamda. ...STK'ları kendi içerisinde özel sektörün yani kar amacı güden şirketlerin iyi yanlarını alıp bunu biraz kendi masraflarına göre uyarlaması bence gerekiyor."

STK9 katılımcısı, stratejik planlama sürecinde EFQM modelinin kurumsallaşma ve planlama süreçlerine sistematik bir yapı kazandırarak kurumu geliştirdiğini vurgulamıştır.

"Stratejik planlamada bir modelle ilerleniyor olmasından kurumu fayda gördüğünü düşünüyorum. EFQM modelinin bu süreçte, tüm kurumsallaşma sürecimizde bize fazlası yol gösterici ve faydalı olduğunu düşünüyorum. Bu da bizi bence tetikliyor dediğim gibi. Çünkü biz ilk model geldikten sonra stratejik planlama yapmış olduk."

STK8 katılımcısı, profesyonel desteğin, kurum içi sahiplenmeyi ikame etmeyen, aksine onu güçlendiren bir danışmanlık hizmeti olması gerektiği ifade etmiştir:

"Dışarıdan destek alınabilir. Ama şöyle şeylerle de çok karşılaşıyorum. Dışarıya yaptırılan, danışmanlara falan yaptırılan hazır dokümanlar bence hiçbir anlamı yok. Çünkü eğer ortak bir akılla, ortak zekayla yapılmazsa o stratejik plan özümselemiyor. İçselleştiremiyor. Aynı zamanda yönetim ekibi ve genel müdür üst yönetim desteklemezse hiçbir şekilde içselleştiremiyor. Bunlara dikkat edilmesi çok önemli. Bence bunlar olmazsa da yine stratejik planın sağlığı bir bacağı, belki iki bacağı yoktur diyebilirim. Yani bir şey olmaz, doğru bir şekilde sonuçlanmaz."

4.5.3.2.STK'lar Arasında Bilgi Paylaşımı

Katılımcılar, stratejik planlamanın yalnızca dış baskılarla değil, aynı zamanda STK ekosisteminin kendi iç dinamikleri ve karşılıklı öğrenme yoluyla yaygınlaşabileceğini ve kurumsal yönetişimi güçlendirebileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda, stratejik planlama sürecini başarıyla uygulayan kurumların deneyimlerini aktarabileceği ortak platformlar, ağlar ve strateji topluluklarının oluşturulması güçlü bir beklenti olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özellikle küçük ve orta ölçekli STK'ların kapasitesini artırmanın en pratik ve düşük maliyetli yolu olarak görülmektedir.

STK8, STK9, STK11 ve STK12 katılımcıları, stratejik planlama konusunda deneyimli STK'ların iyi uygulama örneklerini paylaşabilecekleri platformların oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır:

"Bunu iyi yapan STK'lar diğer STK'lara anlatabilmeli. Anlatabilecek platformlar sağlanmalı. Bilgi paylaşım açısından. ...Onlarla konuşulabilir, nasıl yaptıklarına dair fikirler alınabilir. Bence bu kritik... Hiç yapmamışlarsa, iyi yapanlar bunları anlatabileceği bir platforma sahip olsa çok güzel olur." (STK8)

"Baktığımız zaman strateji planı okumalarında görüyoruz ki STK'larda çok fazla yok. ...Daha yaygın ve hale getirilmesi için biz şöyle bir şey düşünmüştük aslında. İstedik ki biz bir 9 STK ağımız var. ...Oradaki birimle eğer kalitede arkadaşlar varsa onlarla bir araya gelelim. Sizin kurumunuzda ne oluyor, bizim kurumumuzda ne oluyor gibi bunları bir paylaşalım istedik... Sivil toplum kuruluşlarına bir araya gelebileceği yerler oluşsun istedik." (STK9)

"STK'lar arasında iyi uygulama paylaşımının teşvik edilmesi ve ortak platformlar kurulması.." (STK11)

"STK'lar arası deneyim ve kaynak paylaşımına imkân tanıyan "strateji toplulukları" veya sektörel paydaş ağları kurulmalı, küçük ve orta ölçekli kuruluşların rahatça kullanabileceği, düşük maliyetli ve ölçeklenebilir planlama rehberleri geliştirilerek yaygınlaştırılmalıdır." (STK12)

4.5.3.3. Stratejik Planın Zorunlu Hale Getirilmesi

Katılımcılar, stratejik planlamanın STK'lar arasında yaygınlaşması ve kurumsal kültür haline gelmesi için, sürecin kamusal ve finansal teşviklerle desteklenerek bir anlamda zorunlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım, planlama kültürüne doğal olarak eğilim göstermeyen kurumları eyleme geçmeye sevk etmeyi amaçlamaktadır.

STK2 ve STK11 katılımcıları, bu zorunluluğun en etkili aracı olarak fon sağlayan kurumlar ve kamu otoriteleri olduğunu ifade etmiştir:

“STK'larımızın özellikle belli açılardan belli teşviklere, belli mali kazanımlara, belli finansal kazanımlara vasıl olabileceği gibi yaklaşımlar olabilir... İstanbul Kalkınma Ajansı bir proje açıklıyor, buna STK'lar başvurabiliyor. Bu proje açıklama veya başvuru sürecinde bu tarz yapılar, bu devlet kurumlarımız da olabilir, bakanlıklarımız da olabilir, farklı ajanslarımız da olabilir, neyse, bu tarz yapılar aslında STK'larımızdan stratejik planı bir belge olarak sunmalarını istese, herkes bir şey yazar, herkes bir şey üretir. Çünkü bu başvuru süreçlerinde herkes aktif bir şekilde kullanıyor.. ne belge isteniyorsa oturuyor, hazırlıyor, çalışıyor ve sunuyor. Ta ki o projesi geçsin, ta ki o finansmanı erişsin... Dolayısıyla bu tarz olayın toplumsal düzeyde, STK'lar düzeyinde bir kültürünün gelişmesinden başlamak lazım diye düşünüyorum yaygınlaşması için.” (STK2)

“Kamu kurumları ve fon sağlayıcı kuruluşların, proje desteklerinde stratejik planlara sahip olma şartını getirmeli.” (STK11)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın bulguları, ulusal ve uluslararası yazınla karşılaştırmalı olarak tartışılmış; benzer ve farklılaşan yönler belirtilmiştir. Ardından çalışmanın sonuçları ele alınmıştır. Bulgular, stratejik planlamanın kurum içi işleyişi netleştirdiğini; karar alma kalitesini, yatay-dikey koordinasyonu ve performansı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu genel yön, Türkiye’de 2000’ler sonrası benimsenen stratejik yönetim yaklaşımının kamu ve sivil toplum alanlarında sonuç odaklılık, kurumsal sorumluluk ve süreç disiplini ürettiğine dair bulgularla uyumludur (Coşkun & Yıldırım, 2018; Yalın, 2023). Uluslararası alan yazın da bu yönü desteklemektedir: George, Walker ve Monster, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerinde pozitif ve orta büyüklükte bir etki yarattığını ve bu etkinin analiz-hedef-strateji-plan bütünlüğünün kurulduğu biçimsel süreçlerde belirginleştiğini göstermektedir (George, Walker, & Monster, 2019). Kuramsal kaynaklar, planlamanın birimler arası eşgüdüm ve bilişsel önyargıların azaltılması gibi ara mekanizmalar üzerinden performansı beslediğini vurgular (Wolf & Floyd, 2017). Bu çerçeve, bulguların hedeflerin netleşmesini, koordinasyon artışı ve karar kalitesinde iyileşme temalarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Üst yönetim iradesi, iç iletişim ve düzenli geri-bildirim mekanizmaları, planın sahiplenilmesini güçlendirmekte; uygulama disiplinini ve izleme kültürünü pekiştirmektedir. Sahiplenme arttıkça hedeflerin netleştiğini, sorumlulukların görünürleştiğini ve izleme-öğrenme döngülerinin düzenli işletilebildiğini göstermektedir. Bu bulgu, planın bir belge olmaktan çıkararak yönetim arayüzüne dönüşebilmesi için liderlik ve yönlendirmenin belirleyici olduğuna işaret etmektedir. Bunun yanı sıra araştırmada paydaş ve çalışan katılımı, planın meşruiyetini ve uygulanabilirliğini artıran başat bir kaldıraç olarak ortaya çıkmaktadır. Türker ve Ersen (2020), katılımın çıktı kalitesini iyileştirdiğini; ancak temsilde denge, çıkar beyanı ve geri bildirim düzenekleri zayıf tasarlandığında sürecin tıkanabildiğini vurgular. Uluslararası ampirik kanıtlar da bu resmi destekler nitelikte olup; yönetim alanlarında katılımın yönetim sonuçlarını genel olarak iyileştirdiği; özellikle yetki devri içeren katılım biçimlerinin etkisinin daha

güçlü olduğu gösterilmiştir (Newig vd., 2023). Bununla birlikte, katılım süreçlerinde belirli çıkar gruplarının aşırı temsiline standartları zayıflatılabildiğine dair bulgular, temsilde dengeli ve kurallı tasarımın kritik önemini hatırlatır (van der Ven, 2022). Bulgulardaki rollerin belirlenmesi ve temsilde dengenin korunması açısından yerinde uygulamalardır.

Bir kısım katılımcının dile getirdiği plan rijitliği riski, planların yaşayan belge olarak esneklik, gözden geçirme, öğrenme şekliyle yönetilmesi hâlinde azaltılabilmektedir. Türkiye’de STK’lar için geliştirilen rehberler, sade ve ölçülebilir göstergeler, dönemsel değerlendirme toplantıları ve bulguların stratejiye geri beslenmesi yoluyla hem esnekliği hem hesap verebilirliği korumayı önermektedir (YADA, 2021). Bununla birlikte izleme ve değerlendirme kurgusunun kriz ve belirsizlik dönemlerinde uyarlanabilirliği artırdığı belirtilmektedir (Poister vd., 2014). Araştırma bulgularında yer alan hedef-gösterge-izleme mimarisi, söz konusu öğrenme kurgusuyla bütünleştğinde planlılık ile çevikliğin birlikte yürütülebildiği bir yönetim pratiği üretmektedir.

İnsan ve mali kaynak kısıtları ise stratejinin uygulanmasında yaygın güçlüklerdir. Yazın, hedef-öncelik netliğinin kaynak tahsisini rasyonelleştirerek dağınık çalışmayı azalttığını ve iş yükünü öngörülebilir kıldığını belirtmektedir (Coşkun, 2018). Bulgularda birim/görev tanımlarının netleşmesi ile izleme-değerlendirme takviminin oluşturulması, sınırlı kaynak koşullarında yapılabilirlik sınırlarını gerçekçi biçimde çizmekte ve uygulama kalitesini artırmaktadır. Plan kapsamında görevlere atanmış ilgili kişiler, yazılı görev tanımları ve düzenli toplantı takvimi gibi mekanizmaların, yatay-dikey eşgüdümü kalıcılaştırdığı saptanmıştır. Sivil toplum ekosisteminde şeffaflık ve kurumlar arası koordinasyon açığına işaret eden raporlar, örgütlerin iç işleyişlerini disipline ederek dışsal boşlukları kısmen içeriden telafi etmelerini gerektirmektedir (Türker & Ersen, 2020). Bulgularda görülen formelleşme uygulamaları, bu yapısal ihtiyaca cevap veren iyi örnekler niteliğindedir.

Hedef ve göstergelerin netleşmesi, sorumluların ve takvimin yazılı hâle getirilmesi, hem hesap verebilirliği hem de kurumsal öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Yazında, Balanced Scorecard değerlendirme yaklaşımı,

finansal olmayan boyutlarıyla birlikte: paydaş memnuniyeti, iç süreçler, öğrenme-gelişim, stratejiyi operasyonla hizalayan ve örgüt içi iletişimi kolaylaştıran bir çerçeve olarak önerilmektedir (Özyörük vd., 2014).

Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının kurum içi yönetim üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyen çalışmada elde edilen bulgular, stratejik planlamanın yalnızca bir yönetim aracı değil; hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık, etkinlik ve denetim gibi yönetim ilkelerini kurumsal yapıya dâhil eden bütüncül bir yönetim mekanizması olduğunu göstermektedir. Tezde ulaşılan bulgulara göre stratejik planlama süreci, kurumların yalnızca hedeflerini belirledikleri bir teknik süreç olmaktan çıkmış, kurumsal karar alma, iç iletişim ve hesap verme mekanizmalarını dönüştüren bir yönetim aracı hâline gelmiştir. Katılımcıların ifadeleri, stratejik planlamanın STK'larda yönetim ilkelerinin içselleştirilmesini kolaylaştırdığını, kurumsal süreçleri daha düzenli, ölçülebilir ve katılımcı hâle getirdiğini ortaya koymaktadır. Planlama süreci, yöneticilerin kurumu uzun vadeli hedefler doğrultusunda yönetmesini sağlarken; kaynak tahsisi, görev paylaşımı ve performans ölçümünde hesap verebilirlik ilkesini güçlendirmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, planın varlığının kurum içinde "kim neyi neden yapıyor?" sorusuna netlik kazandırdığını ifade etmiştir. Bu durum, görev tanımlarının belirginleşmesi ve performansın ölçülebilir hâle gelmesiyle kurumsal sorumluluğun artmasına yol açmıştır.

Stratejik planlamanın STK'larda en güçlü etki yarattığı yönetim ilkelerinden biri hesap verebilirliktir. Bulgular, planlama süreciyle birlikte her birim ve pozisyon için performans göstergelerinin belirlenmesinin, yöneticilerin kararlarının nesnel temellere dayanmasını sağladığını göstermiştir. Bu uygulama, yönetişimde sıkça karşılaşılan yetki-sorumluluk dengesizliği sorununu azaltmış; kurumsal raporlamayı düzenli ve izlenebilir hâle getirmiştir. Hesap verebilirliğin doğal uzantısı olan şeffaflık ilkesi ise, özellikle dijital araçların planlama sürecine entegre edilmesiyle güçlenmiştir. Katılımcı kurumlarda, faaliyet raporlarının, bütçe planlarının ve ilerleme göstergelerinin iç iletişim platformları üzerinden paylaşılması, karar süreçlerinin görünür olmasını sağlamıştır. Bu durum, hem

Çalışanların hem gönüllülerin kurumsal süreçlere güvenini artırmış, i şeffaflık kültürünü kurumsallaştırmıştır.

Araştırmada belirgin olan bir diğerk bulgu, stratejik planlamanın katılımcılık ilkesine sağladığı katkıdır. Katılımcılar, planlama sürecine dâhil olduklarında kurumsal aidiyetlerinin arttığını, karar alma süreçlerinde söz sahibi olduklarını hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu, STK’ların gönüllülük temelli yapısıyla uyumlu bir biçimde, çalışanların ve paydaşların görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Katılımın sağlanamadığı durumlarda, planların kğıt üzerinde kalan belgeler olarak işlevsizleştiği; buna karşılık kapsayıcı planlama yaklaşımlarında ise kurumsal verimliliğinin, motivasyonun ve içsel bağlılığının yükseldiği görülmüştür. Katılımcı yaklaşım, yalnızca fikir çeşitliliğini değil, aynı zamanda kararların meşruiyetini de artırmıştır. Ancak sivil toplum kuruluşları, toplumsal fayda üretme amacıyla hareket etseler de zaman zaman bu amaç ğruna etkinliği önceleyerek demokratik olmayan kararlar alabilmektedir. Stratejik planlama, yalnızca sonuç odaklı bir yönetim aracı değil; aynı zamanda katılımcı ve değer temelli bir yönetişim süreci olmalıdır. Ataöv’n (2013) vurguladığı gibi, planlama süreci tüm paydaşların karar verme süreçlerine tam katılımını gerektirir; çünkü her grup kendi alanında en doğru bilgiye sahiptir ve bu bilgi ortak kararlarda birleştiğinde meşruiyet kazanır. Arnstein (1971) ve Pateman’ın (1970) belirttiği “tam katılım” düzeyi, yalnızca demokratik bir gereklilik değil, aynı zamanda kararların toplumsal kabulünü sağlayan bir araçtır. Dolayısıyla STK’ların amaçlarına laşırken amaç ve araç arasındaki dengeyi koruması, yani etkinliği sağlama adına katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinden vazgeçmemesi gerekir. Aksi halde, iyi bir amaca hizmet etme iddiası, demokratik değerleri zayıflatan araçlarla birleştiğinde kurumsal meşruiyetin aşınmasına yol açabilir.

Stratejik planlama, kurumun hedeflerini, faaliyetlerini ve kaynaklarını uyumlaştırarak tutarlılığı sağlamıştır. Bulgular, planlama sürecinin kuruma bir yön duygusu kazandırdığını, birimler arası koordinasyonu güçlendirdiğini ve karar süreçlerinde tekrarları, çelişkileri azalttığını göstermektedir. Etkinlik ve verimlilik ise özellikle planın uygulama ve izleme aşamalarında belirginleşmiştir.

Kurumlar, faaliyetlerini stratejik hedeflere göre önceliklendirdiklerinde kaynak israfı azalmış, performans ölçümleriyle çıktı-odaklı yönetim anlayışı gelişmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre stratejik plan, projelerin etki düzeyini ölçülebilir hâle getirmiştir.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme mekanizmaları, yönetişimin denetim boyutunu kurumsal düzeye taşımaktadır. Bulgulara göre, planın düzenli olarak gözden geçirilmesi, yalnızca performans raporlarının hazırlanması anlamına gelmemekte; aynı zamanda öğrenme ve gelişme süreçlerinin kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Katılımcıların bir kısmı bu denetimi öğrenen organizasyon yaklaşımıyla ilişkilendirmiş, stratejik planı sürekli güncellenen yaşayan bir belge olarak görmüştür. Bu aşamada, planın sürdürülebilirliğini sağlayan unsurlardan biri olarak dijital izleme sistemleri ve geri bildirim kanalları öne çıkmıştır. Bu durum, yönetişimin tutarlılık ve etkinlik ilkeleriyle uyumlu biçimde planın sürekliliğini desteklemektedir.

Stratejik planlamanın yönetişim üzerindeki etkisi, büyük ölçüde üst yönetim liderliği ile ilişkilendirilmiştir. Planın kurumsal düzeyde benimsenmesi, yöneticilerin planlama sürecine aktif olarak katılması ve çalışanlara örnek olmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Üst yönetimin stratejik planı sahiplenmemesi durumunda, plan uygulamada kopukluklara yol açmaktadır. Bu bağlamda, bulgular planın başarısı için kurumsal liderlik ve sahiplenme kültürünün zorunlu olduğunu ortaya koymuştur. Ancak planlama sürecinin kalıcı hâle gelmesi, yalnızca yöneticilerin değil, tüm paydaşların sürece dair farkındalığının artırılmasıyla mümkündür. Katılımcılar, stratejik planlama süreçlerine dair yeterli eğitim ve yönlendirme yapılmadığında planın içselleştirilemediğini vurgulamıştır.

Sonuç olarak bu araştırma, stratejik planlamanın STK'larda yönetişimin ilkelerini destekleyen ve kurumsallaştıran bir araç olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu etkinin sürekliliği, yalnızca planın hazırlanmasıyla değil; planın sahiplenilmesi, katılımın artırılması, dijitalleşme, sürekli izleme ve değerlendirme ve farkındalık/bilinçlendirme çalışmaları gibi tamamlayıcı unsurlarla mümkündür. Bu nedenle stratejik planlama, STK'lar için bir idari zorunluluk değil, yönetişim

temelli bir kurumsal gelişim süreci olarak ele alınmalıdır. Böyle bir yaklaşım, STK'ların şeffaf, hesap verebilir, katılımcı ve sürdürülebilir kurumlara dönüşmesini sağlayacaktır.

Hipotez (H): Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama uygulamaları, kurum içi yönetim ilkelerinin güçlenmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler, bu hipotezi güçlü biçimde desteklemektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, stratejik planlamanın kurumsal işleyişte açıklık, hesap verebilirlik ve etkinliği artırdığını ifade etmiştir. Planlama süreciyle birlikte kurumlarda görev ve sorumluluk tanımlarının netleştiği, karar alma mekanizmalarının düzenlendiği ve performans ölçümüne dayalı bir yönetim anlayışının yerleştiği görülmüştür.

Bu durum, yönetim ilkeleri bağlamında şu sonuçlara işaret etmektedir:

- Hesap Verebilirlik: Stratejik plan, kurum içindeki her birimin belirlenmiş hedeflere göre performans göstermesini gerektirmekte; bu da hesap verme kültürünü güçlendirmektedir.
- Şeffaflık: Planın hazırlanma ve uygulama sürecinde açık iletişim ve düzenli raporlama, iç şeffaflığı artırmış; çalışanlar ve gönüllüler karar süreçlerine dair daha fazla bilgi edinmiştir.
- Katılımcılık: Planlama sürecine farklı birimlerin, gönüllülerin ve paydaşların dâhil edilmesi, karar alma süreçlerinde çok sesliliği ve meşruiyeti sağlamıştır.

Böylelikle stratejik planlama, STK'ların yönetim ilkeleriyle uyumlu bir biçimde kurumsal bütünlük kazanmasına aracılık ettiği görülmüştür.

Hipotez a (Ha): STK'larda stratejik planlamanın zorunlu hale getirilmesi, planlama kültürünün yerleşmesini ve yönetim ilkelerinin içselleştirilmesini sağlar.

Bu hipotez, bulgularla kısmen doğrulanmıştır. Katılımcıların çoğu, stratejik planlama zorunluluğunun STK'lar arasında planlama kültürünü yaygınlaştırabileceğini belirtmiştir. Özellikle fon sağlayıcı kuruluşların veya kamu otoritelerinin stratejik planı proje başvurularında zorunlu belge hâline getirmesi,

kurumsal farkındalığı artırmıştır. Ancak zorunluluğun tek başına yeterli olmadığı, planın biçimsel bir belge olarak kalma riskini beraberinde getirdiği gözlenmiştir. Bu nedenle, zorunlulukla birlikte kurumsal sahiplenme, eğitim ve izleme mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Katılımcıların ifadeleri, planlamanın bir prosedür değil, kurumsal bir yönetim kültürü olarak içselleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Hipotez b (Hb): STK'larda stratejik planlamanın katı biçimde uygulanması kurum içi yönetişimi olumlu yönde etkiler.

Bu hipotez, bulgularla kısmen desteklenmiştir. Katı uygulama, planın disiplinli yürütülmesini ve yönetim ilkelerinin korunmasını kolaylaştırırsa da bazı katılımcılar, aşırı bürokratik yaklaşımların esnekliği ve yaratıcılığı sınırlayabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla, stratejik planlamanın etkinliği, katılıkla esnekliğin dengelenmesine bağlıdır. Planın disiplinli biçimde uygulanması yönetim ilkelerini güçlendirirken; süreçlerin katılımcı, dinamik ve geri bildirim temelli olması sürdürülebilirliği artırmaktadır.

Sonuç olarak, araştırmanın üç hipotezi birlikte değerlendirildiğinde şu sonuca ulaşılmaktadır:

1. H tamamen doğrulanmış, stratejik planlamanın yönetim ilkeleriyle kurumsal yapıyı güçlendirdiği açık biçimde gözlenmiştir.
2. Ha kısmen doğrulanmış, zorunluluk tek başına yeterli görülmemiştir; bu zorunluluğun destekleyici mekanizmalarla güçlendirilmesi gerekmektedir.
3. Hb kısmen doğrulanmış, katı uygulamanın disiplin sağladığı ancak esnekliğin de korunması gerektiği tespit edilmiştir.

Bu çalışma, sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlamanın yönetim üzerindeki etkilerini inceleyerek, planlama süreçlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koymuştur. Bulgular, stratejik planlamanın katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkinlik gibi yönetim ilkelerini desteklediğini; ancak uygulama aşamasında planın sahiplenilmemesi, izleme-değerlendirme yetersizlikleri ve dijital araç kullanımındaki eksikliklerin süreci sınırlandığını göstermektedir. Araştırma, nitel bir yöntemle ve sınırlı

sayıda STK örnekleme üzerinden yürütüldüğü için genellenebilirlik açısından kısıtlıdır. Bununla birlikte çalışma, STK'larda stratejik planlama ve yönetim ilişkisini anlamada önemli bir başlangıç noktası sunmakta, daha geniş örneklerle, karma yöntemli ve uzunlamasına araştırmalara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Gelecekteki çalışmalar kapsamında, stratejik planı olan ve olmayan STK'ları kapsayan karşılaştırmalı örneklerle karma yöntem tasarımları oluşturulabilir, izleme-değerlendirme süreçleriyle yönetim göstergelerindeki değişimi nedensel yaklaşımlarla inceleyen araştırmalar yürütülebilir. Katılım ve sahiplenmeyi artırmaya yönelik liderlik, iç iletişim ve eğitim odaklı müdahalelerin stratejik plan başarısına etkisi değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra dijital izleme ve raporlama altyapılarının yönetim çıktıları üzerindeki etkisini test eden çalışmalar ile fon sağlayıcıların stratejik plan zorunluluğunu eğitim, denetim ve izleme-değerlendirme mekanizmalarıyla destekleyen politika analizleri gelecekteki araştırmalar için önemli katkılar sağlayabilir.

ÖNERİLER

1. STK'lar, stratejik planlama süreçlerini yalnızca idari bir gereklilik olarak değil, yönetim ilkelerini uygulamanın bir aracı olarak görmelidir. Planlama, karar alma, uygulama, izleme ve raporlama aşamaları yönetim ilkeleriyle ilişkilendirilmelidir.
2. Her birim için ölçülebilir performans göstergeleri oluşturulmalı; faaliyet raporları düzenli aralıklarla kamuoyuyla ve paydaşlarla paylaşılmalıdır. Bu, hem şeffaflığı hem de hesap verebilirliği güçlendirecektir.
3. Dijital araçlar, çevrim içi raporlama sistemleri ve veri analiz araçları aracılığıyla planın uygulanma düzeyi sürekli izlenmelidir. Bu, yönetimde şeffaflığı ve verimliliği artıracaktır.
4. Stratejik planlama okuryazarlığı tüm çalışanlara kazandırılmalı, yönetim ilkeleri üzerine düzenli farkındalık eğitimleri yapılmalıdır.
5. İzleme ve değerlendirme sonuçları yalnızca raporlama amacıyla değil, iyileştirme ve kurumsal öğrenme için kullanılmalıdır. Bu, yönetimin sorumluluk ve etkinlik ilkelerini güçlendirecektir.
6. Yönetim kurulu ve icra kadrosu, stratejik planı aktif olarak sahiplenmeli; hedefler yöneticilerin performans göstergelerine dâhil edilmelidir.
7. Kamu kurumları ve fon sağlayıcı kuruluşlar, proje başvurularında stratejik planı zorunlu belge hâline getirmelidir. Bu durum STK'larda planlama kültürünü yaygınlaştıracaktır.
8. Planlama sürecinde çalışanlar, gönüllüler ve paydaşların katılımı sistematik hâle getirilmelidir. Ancak bu katılım yalnızca danışma düzeyinde değil, karar alma düzeyinde olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abok, A. M. (2014). *Factors affecting effective implementation of strategic plans in non-governmental organizations in Kenya* [Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology].
- Aboramadan, M., & Borgonovi, E. (2016). *Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance. Problems of Management in the 21st Century*, 11(2), 71-91.
- Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği* [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Adaletli, E. (2024). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlama süreci: TOBB'a bağlı Tokat oda ve borsalarında bir araştırma. (Yüksek lisans tezi).*
- Açikel, A. G. (2022). *Strateji ve stratejik planlama.* in A. G. Açikel (Ed.), *Yönetim ekseninde örgütsel yaklaşımlar* (ss. 115-138). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akay, H. (2007). *Sivil toplum kuruluşları için stratejik düşünme - strateji geliştirme.*
- Akbulut, G. (2020). *Reklamcılık sektöründe stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi* [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. İstanbul.
- Akıl, G. (2015). *Kamu kurumlarında stratejik planlama ve stratejik planlama uygulamalarının devlet üniversitelerinin kurumsal performansına etkileri üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Akıncı, S. (2014). *Sivil toplum, sivil toplum kuruluşları ve sivil toplum kuramcıları. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science)*, 5(11), 1-15.
- Aktan, C. C. (2006). *Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme.* Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Aktan, C. C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alyakut, B. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim süreci ve sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının incelenmesine yönelik bir alan araştırması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Arnstein, S.R. (1971). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224.
- Aslan, S. (2010). *Türkiye'de sivil toplum*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(31), 260–283.
- Aslan, M., & Kaya, G. (2004). 1980 sonrası Türkiye’de siyasal katılımıda sivil toplum kuruluşları. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 213–223.
- Ataay, F. (2006). Türkiye’de yönetişim ve “sivil toplum” tartışmaları üzerine bir değerlendirme. *Memleket Siyaset Yönetim*, 1(1), 121–140.
- Ataöv, A. (2013). *Karar verme süreçlerinin demokratikleşmesinde stratejik yaklaşımın rolü ve örnek uygulamalar: Süreç tasarımı, katılım ve eylem*. *Planlama Dergisi*, 23(3), 125–133.
- Avcı, M. (2007). *Yönetişim çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının değişen rolü ve sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme: Isparta ili örneği* [Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Ayhan, E., & Önder, M. (2021). İnsan kaynaklarının kurumsal performansa etkisi: Gençlik STK’ları üzerine ampirik bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 29(48), 443–472.
- Aytar, O. (2022). Kurumsal yönetim sistemi ve ilkelerinin kamu kesiminde iç denetim perspektifi ile değerlendirilmesi. *Denetişim Dergisi*, (24), 5-21.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 1–14.

- Banger, G. (Ed.). (2011). *Sivil toplum örgütleri için yönetim rehberi*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barr, A., Fafchamps, M., & Owens, T. (2005). *The governance of non-governmental organizations in Uganda*. *World Development*, 33(4), 657-679.
- Bayraktar, B. B., & Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). *State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey*. *Public Administration Review*, 55(2), 159-168. <https://doi.org/10.2307/977181>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: Introduction and methods*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Bolay, S. H. (1997). *Sivil toplum ve manası*. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3(18), 7-8.
- Bowman, C., & Asch, D. (1992). *Strategic management*. New York: Macmillan Education Ltd.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryson, J. A. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Canpolat, H. (2010). İl düzeyinde stratejik planlama ve Sivas ili uygulamalarının değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 159, 1-20.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

- Charnovitz, S. (2012). *Accountability of non-governmental organizations in global governance*. In L. Jordan & P. van Tuijl (Eds.), *NGO accountability* (pp. 21–42). London: Routledge.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2012). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Coşkun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi. *Sivil Toplum*, 4(15), 103–117.
- Coşkun, B., & Yıldırım, Ç. P. (2018). Türkiye'de stratejik planlama: Son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1–16.
- Crosby, B. L. (1991). *Strategic planning and strategic management: What are they and how are they different?* (Technical Note No. 1). Washington, DC: U.S. Agency for International Development, Implementing Policy Change Project.
- Çaha, Ö. (t.y.). Sivil toplum. *Tübitak Ansiklopedi*. <https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/sivil> toplum adresinden erişildi.
- Çakar, Ö. K. (2019). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama sürecinin kurum performansına etkisi* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Çarıkçı, İ., & Acar, İ. (2002). *Sivil toplum kuruluşlarında stratejik yönetim ve yeni yönelimler, yeni projeksiyonlar*. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (26), 1–20.
- Çarıkçı, K., Meral, H., Berkil, S., Çalışır, A., Önala, L., & Arslan, Ö. (2024). Nitel araştırmalarda tematik analiz. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 10(37), 127–140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10509707>
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetin, H. (1975). *Plan kavramı ve iktisadi kalkınmada planlamanın gereği ve önemi*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, 11(1), 165–175.

- Çukurçayır, M. A., & Sipahi, E. B. (2003). *Yönetişim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kalite. Sayıştay Dergisi*, (50-51), 35-66.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). *Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Derici, N. (2020). *Sivil toplum, yönetim ve kalkınma. Liberal Düşünce Dergisi*, 25(97), 227-248. <https://doi.org/10.36484/liberal.679412>
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). *Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (2. sürüm).
[https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kamu-idareleri-icin-stratejik-planlama-kilavuzu-dpt-%E2%80%93-haziran-2004-\(2.-surum\).pdf](https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kamu-idareleri-icin-stratejik-planlama-kilavuzu-dpt-%E2%80%93-haziran-2004-(2.-surum).pdf)
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2021). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (Sürüm 3.1).
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları* (İ. Bahçivangil & G. Gorbun, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Duman, F. (2008). *Sivil toplum, siyaset*. In M. Türköne (Ed.), *Sivil toplum* (ss. 1-20). Ankara: Lotus Yayınevi.
- Erdoğan, Ş. Ö., & Övgün, B. (2018). *Planlama tartışmalarına farklı bir yaklaşım: Planlamayı insan üzerinden düşünmek. Memleket Siyaset Yönetim*, 13(29), 31-60.

- Eren, E. (1987). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim* (2. baskı, Yayın No. 3448). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim* (3. baskı, Yayın No. 234). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- Eryiğit, B. H. (2013). *Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(9), 152-173.
- Genç, F. N. (2015). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23), 1-15.
- Gençkaya, Ö. F., & Gündoğdu, H. G. (2017). *Küresel yönetim ekseninde stratejik planlarda koordinasyonun önemi*. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, 5(Özel Sayı Nisan 2017), 141-153.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). *Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis*. Public Administration Review, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). *SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future*. Journal of Business Economics and Management, 12(1), 24-48. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>
- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. New York, NY: Academic Press.
- Gök, S. (2018). *Çok düzeyli yönetim bağlamında sivil toplum kuruluşlarının Türkiye'nin Avrupa Birliği uyum sürecindeki rolü* [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Gözübenli, M., Harmancı, F. M., & Şahin, İ. (2015). *Güvenlik sektöründe stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Grigsby, D., & Stahl, M. (1993). *Strategic management cases*. California: Wadsworth Publishing.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Güçlü, M. (2013). *Sivil toplum kuruluşlarının yönetim anlayışına ilişkin algıları: Antakya örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi].
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik yönetim*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- Güder, N. (Ed.). (2004). *Sivil toplumdunun el kitabı*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi (STGM) Yayınları.
- Güler, A. (2017). *Yerel yönetim çerçevesinde sivil toplum kuruluşlarının yönetime katılmadaki etkinliği: Antalya Kent Konseyi örneği* [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde başarı için altın kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Ho, J. K. K. (2014). *Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis*. *European Academic Research*, 2(5), 6478-6492.
- Horuz, M. E. (2018). *Türkiye’de yönetim ve sivil toplum kuruluşları* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Howe, S. (1993). *Corporate strategy*. Hong Kong: The Macmillan Press.
- İnan, F. (2023). *Türkiye-AB ortak eylem planı ekseninde Suriyeli sığınmacı krizinin sivil toplum alanında yönetim boyutu ve Türkiye incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü].
- Kılbaş, K., & Cevahir, F. (2023). *Bilimsel araştırmalarda örneklem seçimi ve güç analizi*. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 7(1), 1-8. <https://doi.org/10.34084/bshr.1217279>

- Kahraman, M., & Tamer, M. (2020). Bölgesel kalkınmada sivil toplum kuruluşlarının rolü. *Journal of Academic Value Studies*, 2(4), 170–178.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). *Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32.
- Karagöz, H. (2016). *Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: Bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Karaman, M. T. (2025). *Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarının göç politikalarına etkisi* [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Karataş, Z. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62–80.
- Keyman, E. F. (2005). *Devlet ve sivil toplum arasındaki sınır iyi çizilmelidir. Sivil Toplum*, 3(10), 130–132.
- Kılıç, M., & Erkan, V. (2006). *Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları bir arada olabilir mi?Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 77–93.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması* [Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi].
- Koçer, İ. (2007). *İşletme ve organizasyonlarda stratejik yönetim yaklaşımları* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Köse, Y., Karabacak, H., & Atik, M. (2015). *Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda performans ölçümü ve iyi yönetim ilkelerine dayanan bir model önerisi: Bütünsel performans karnesi. Verimlilik Dergisi*, (3), 7–36.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School psychology quarterly*, 22(4), 557.

- Levent, A. (2016). *Yönetişim ve yeni kurumsal iktisat*. *Journal of Economic Policy Researches*, 3(2), 17-32.
- Maç, T. (2022). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans*. In A. Tutcu (Ed.), *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (ss. 41-57). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Mardin, Ş. (1992). *Türkiye’de toplum ve siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Maviş, F. (1988). *Stratejik yönetim modeli*. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 135-147.
- Merriam, C. E. (1944). *The possibilities of planning*. *American Journal of Sociology*, 49(5), 397-407. <https://www.jstor.org/stable/2770476>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Newig, J., Jager, N. W., Challies, E., & Kochskämper, E. (2023). *Does stakeholder participation improve environmental governance? Evidence from a meta-analysis of 305 case studies*. *Global Environmental Change*, 82, 102705.
- Okcebe, M. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarının profesyonelleşmesi: sivil toplumun dönüşümü*.
- Ongonge, J. (2013). *Relationship between strategic planning and organization’s performance in non-governmental organizations (NGOs): A case of ActionAid, Kenya* [Doctoral dissertation, University of Nairobi].
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Özalp, İ. (1998). *İşletmelerde stratejik planlama*. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 33-42.
- Özdemir, M. (2010). *Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.

- Özeroğlu, A. İ., & Köse, H. (2014). *Yerel yönetimlerde stratejik plan ve uygulama örnekli performans esaslı bütçe*. İstanbul: Kesit Yayınları.
- Özgür, H., & Acar, M. (2004). *Kamu örgütlerinde stratejik yönetim*. In H. Özgür & M. Acar (Eds.), *Çağdaş kamu yönetimi II* (ss. 207–254). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, D. (2019). *Örgütsel performans*. In D. Öztürk (Ed.), *Örgütsel yaklaşımlar 1* (ss. 240–256). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özyörük, B., Şirin, Y., Yoksulabakan, T., Şanver, M., & Saraç, M. A. (2014). *Performans ölçümünde dengelenmiş skor kart ve analitik hiyerarşi prosesi entegrasyonu*. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 7(1), 7–28.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülegin, F., Ülegin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y., & Koşma, H. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Pateman, C. E. (1970). *Participation and Democratic Theory* Cambridge Univ. Pr., Cambridge.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(s1), S246-S254.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Saban, A., Ersoy, A., Özden, M., Bozkurt, M., Akar, H., & Yahşi, Z. (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şahin, L., & Öztürk, M. (2008). *Küreselleşme sürecinde sivil toplum kuruluşları ve Türkiye'deki durumu*. *Journal of Social Policy Conferences*, 54, 3–29. İstanbul: İstanbul University Press.

- Sammur-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). *SWOT analysis*. In *Wiley encyclopedia of management* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Seleoğlu, D., & Yiğit, İ. (2021). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü: Eğitim ile ilgili sivil toplum kuruluşları üzerine araştırma*. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 49–85. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.990100>
- Sevgi, M. A. (2024). *Veri toplama tekniği olarak mülakat: Etnografik bir değerlendirme*. *International Journal of Eurasia Social Sciences / Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 1–15.
- Sobacı, M. Z. (2007). *Yönetişim kavramı ve Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine değerlendirmeler*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195–208.
- Songür, N. (2011). *Kamu yönetiminde stratejik planlama: İl özel idareleri deneyimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Swearingen, H. (2025). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Yönetim Stratejileri*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 41-60.
- Talas, M. (2011). *Sivil toplum kuruluşları ve Türkiye perspektifi*. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (29), 387–401.
- Tandon, R. (2014). *“Board games”: Governance and accountability in NGOs*. In L. Jordan & P. van Tuijl (Eds.), *Non-governmental organisations – performance and accountability* (pp. 41–49). London: Routledge.
- Tekeli, İ. (1999). *Modernite aşılırken siyaset*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Tester, K. (1992). *Civil society*. London: Routledge.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (Eds.). (2017). *Yönetim bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Planlama. İçinde Güncel Türkçe Sözlük*. Erişim tarihi: 22 Mart 2025, <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Gençlik STK'ları Platformu. (2020). *Gençlik STK'ları için stratejik planlama rehberi*. İstanbul: Türkiye Gençlik STK'ları Platformu. <https://tgsp.org.tr/tr/frontend/storage/documents/UpjdLL8FjiRdmyBOXL8AUxfbxNOxRRKcVdGfjFy1.pdf>
- YADA Vakfı. (2021). *AB İzleme Ağı: Sivil toplum kuruluşları için sosyal etki izleme rehberi*. İstanbul: YADA Vakfı Yayınları.
- Türker, N., & Ersen, T. B. (2020). *Sivil toplum için elverişli ortam izleme matrisi: 2019 Türkiye raporu*. İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Uçar, D., & Doğru, A. Ö. (2005). CBS projelerinin stratejik planlaması ve SWOT analizinin yeri. In 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı Bildiriler Kitabı (ss. 1–10). Ankara: TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası.
- Üsküplüoğlu, M. K. (2020). *Sivil toplum örgütlerinde kurumsallaşma düzeyinin ve kurumsal yönetim uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- van der Ven, H. (2022). *Effects of stakeholder input on voluntary sustainability standards*. *Global Environmental Change*, 75, 102554.
- Qassim, A. S. (2021). *Nijerya'da yerel yönetimlerde yönetim sorunları ve sivil toplum kuruluşları* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Qasım, K. (2023). *Stratejik planlama ve örgüt performansı algıları üzerine Irak-Musul İl Nüfus Kurumunda bir araştırma*[Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı]. Ankara.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). *Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda*. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). *Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik*. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1–9.

- Yalçın, A. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik bir yaklaşım*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Yalın, B. (2023). Türkiye’de Stratejik Planlama: Politika Transferi veya Yayılma Analizi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 4(3), 479-516.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. (2003). *Sivil toplum ve devlet. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 226–242.
- Yıldırım, S. (2015). *Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde yönetim uygulaması ve görünürlük: Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarında görünürlük ve yönetim anlayışı üzerine kalitatif bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Yılmaz, A., & Akdeniz, B. (2020). *Sivil toplum kuruluşlarında başarıya götüren yönetim ve liderlik özelliklerine ilişkin bir inceleme. Türk İdare Dergisi*, (490), 325–362.
- Yılmaz, K. (2003). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. Sayıştay Dergisi*, (50–51), 67–86.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). *Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1–13.
- Yüksel, F. (2002). *Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31–41.
- Zehir, S. (2016). *Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

EKLER

EK 1: Mülakat Soruları

Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Kurum İçi Yönetişime Etkisi Mülakat Soruları

1. STK'nızda stratejik planlama süreci nasıl işlemektedir?
2. Stratejik plan hazırlama sürecine kimler katılıyor? Süreç ne kadar katılımcı şekilde yürütülüyor?
3. Stratejik plan hazırlanırken hangi yöntem ya da analiz araçları kullanılıyor?
4. Uyguladığınız stratejik plan ne sıklıkla güncelleniyor veya revize ediliyor?
5. STK'nız dış paydaşlardan destek alıyor mu?
6. Hazırlanan stratejik plan ne ölçüde uygulanabiliyor?
7. Planın uygulanma süreci nasıl izleniyor ve değerlendiriliyor?
8. Planın uygulama sürecinde karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdir?
9. Stratejik planlamanın kurumsal performansa nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
10. Performans göstergeleri belirleniyor mu?
11. Stratejik planlamadan sonra gözlemlediğiniz olumlu ya da olumsuz değişimler oldu mu?
12. STK'nızda stratejik planlamanın daha etkili olması için neler önerirsiniz?
13. Stratejik planlamanın STK'larda daha yaygın ve etkili hale gelmesi için önerileriniz nelerdir?