



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK
PLANLAMA: BAKANLIKLAR ÖRNEĞİNDEN BİR
İNCELEME

Doktora Tezi

Aliman YELYEUKHAN

Kasım 2024



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK
PLANLAMA: BAKANLIKLAR ÖRNEĞİNDEN BİR
İNCELEME

Doktora Tezi

Aliman YELYEUKHAN

Danışman

Doç. Dr. Sezai Öztop

Kasım 2024

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Aliman YELYEUKHAN tarafından hazırlanan "Moğolistan Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Bakanlıklar Örneğinden Bir İnceleme" başlıklı bu Doktora Tezi, Siyaset Bilim ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Sezai ÖZTOP
İstanbul Medeniyet Üniversitesi SBKY

Üyeler:

Prof. Dr. Hamza ATEŞ
İstanbul Medeniyet Üniversitesi SBKY

Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA
Marmara Üniversitesi SBKY

Doç. Dr. Burak Hamza ERYİĞİT
Marmara Üniversitesi SBF

Dr. Öğretim Üyesi Mustafa KÖMÜRCÜOĞLU
İstanbul Medeniyet Üniversitesi SBKY

Tez Savunma Tarihi: 27 / 11 / 2024

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin stanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun APA kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

İmza

Doç. Dr. Sezai ÖZTOP

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

Aliman YELYEUKHAN

ÖZET

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: BAKANLIKLAR ÖRNEĞİNDEN BİR İNCELEME

Aliman Yelyeukhan

Doktora Tezi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetim Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Sezai Öztop

Kasım 2024

Stratejik yönetim 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren oldukça yoğun bir şekilde özel sektörde ve kamu yönetiminde uygulamaya geçmiş yönetim tekniklerden birisidir. Moğolistan kamu yönetiminde, stratejik yönetimin parçası olan stratejik planlama ve uygulamasını 2017 tarihli kamu yönetim reformuyla beraber başlatmıştır. Moğolistan'da Kamu Hizmeti Kanunu'nun revize edilmiş halinin 2017'de onaylanarak 2019'da uygulamaya geçmesiyle kamu kurumlarında 4 yıllık süreyle stratejik planlar hazırlanması ve uygulamasına ilişkin yasal dayanak ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada stratejik yönetim, stratejik plan ve planlamanın kavramsal ve teorik çerçevesi ele alınarak Moğolistan kamu yönetiminde 2019 yılından beri uygulanmakta olan stratejik planlama anlayışının kamu kurumlarındaki yansımalarını tespit etmektir. Alan araştırmasında Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı örneklem olarak seçilmiştir. Alan araştırmasında yöntem olarak mülakat ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada toplam 15 üst düzey yöneticiyle mülakat, 390 çalışan ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, spss 29 yazılımı ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre, Moğolistan'da 2019'dan itibaren uygulamaya geçen stratejik plan ile ilgili mevzuatların yeterince anlaşılır ve uygulanabilir olduğu, stratejik planlaması personel tarafından anlaşılmış ve uygulamakta olduğu ve Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçişin başarılı olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat mülakat sonucunda stratejik plan ile ilgili mevzuatların yeterince anlaşılır ve uygulanabilir olmadığı, stratejik planlama uygulaması hakkında bilgisi olan personel az olduğu, dolayısıyla, stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgi seviyeleri de düşük olduğu tespit edilmiştir.

Moğolistan için Kamu Hizmeti Kanunu'nun uygulanmasını sağlamak ve faaliyetleri etkin bir şekilde planlamak ve organize etmek için günümüzdeki dünya ülkelerin deneyimlerden ve Moğolistan'ın önceki dönemin deneyimlerden ders almak ve hataları düzeltmeye ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır. Moğolistan kamu yönetiminin stratejik planlama uygulamasıyla ilgili bir takım eksiklikler bulunmasına rağmen Moğolistan'da stratejik planlamanın henüz gelişmekte olduğu dikkate alındığında, gelecekte stratejik planlamanın daha da gelişeceği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Moğolistan, Kamu Yönetimi, Strateji, Planlama, Stratejik Planlama

ABSTRACT

STRATEGIC PLANNING IN MONGOLIAN PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY FROM THE EXAMPLE OF MINISTRIES

Aliman Yelyeukhan

PhD Thesis, Department of Political Science and Public Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Sezai Öztö

November 2024

Strategic management is one of the management techniques that has been implemented extensively in the private sector and public administration since the second half of the 20th century. In this respect, Mongolia started strategic planning and implementation, which is a part of strategic management in public administration, with the public administration reform dated 2017. With the revised version of the Public Service Law in Mongolia being approved in 2017 and implemented in 2019, the legal basis for the development and implementation of the strategic plan in public institutions with its 4-year process has been clarified.

This research aims to determine the reflections of the strategic planning approach, which has been implemented in Mongolian public administration since 2019, in public institutions by considering the conceptual and theoretical framework of strategic management, strategic plan and planning. In the field research, the Mongolian Ministry of Family, Labor and Social Security and the Ministry of Education were selected as samples. Interview and survey techniques were used as methods in the field research. In the research, interviews were conducted with a total of 15 senior managers and a survey was conducted with 390 employees.

The data obtained in the research was analyzed with spss 29 software. According to the findings, it was revealed that the legislations related to the strategic plan, which has been implemented in Mongolia since 2019, are sufficiently understandable and applicable, strategic planning is understood and implemented by the personnel, and the transition to strategic planning in Mongolian public administration is successful. However, as a result of the interview, it was determined that the legislations related to the strategic plan are not sufficiently understandable and

applicable, there are few personnel who have knowledge about strategic planning implementation, and therefore, the level of knowledge regarding the preparation and implementation of strategic planning is also low.

It is understood that in order to ensure the implementation of the Civil Service Law for Mongolia and to plan and organize activities effectively, there is a need to learn from the experiences of today's world countries and Mongolia's experiences of the previous period and to correct mistakes. Although there are some deficiencies in the strategic planning application of the Mongolian public administration, considering that strategic planning is still developing in Mongolia, it seems that strategic planning will develop further in the future.

Key words: Mongolia, Public Administration, Strategy, Planning, Strategic Planning

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvii
RESİMLER DİZİNİ.....	xxi
KISALTMALAR.....	xxii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE TOERİK ÇERÇEVE

1.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1.1 Strateji ve İlgili Kavramlar.....	3
1.1.2 Plan ve Planlama.....	6
1.1.3 Stratejik Yönetimin Kuramsal ve Tarihsel Arka Planı.....	8
1.1.4 Stratejik Yönetim Okulları.....	11
1.1.5 Stratejik Yönetimin Araç ve Teknikleri.....	15
1.1.6 Stratejik Planlama ve Gelişimi	26
1.1.7 Stratejik Planlamanın Yararları ve Eleştirileri.....	29
1.1.8 Stratejik Yönetim ve Planlama İlişkisi.....	32
1.1.9 Kamu sektöründe stratejik yönetim ve stratejik planlama.....	34
1.2 KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	38
1.2.1 Yeni Kamu Yönetimi	38
1.2.1.1 Özel Sektördeki Stratejik Yönetim Tekniğinin Kamu Kurumlarında Kullanması.....	44

1.2.1.2 Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarında Kullanması.....	47
1.2.2 Yeni Kamu Yönetimi Sonrası Yaklaşımların Stratejik Yönetimi ve Planlamaya Bakışları.....	53
1.2.2.1 Yeni Kamu İşletmeciliği.....	54
1.2.2.2 Kamu Değer Yaklaşımı.....	60
1.2.2.3 Yeni Kamu Hizmet Yaklaşımı.....	64
1.2.2.4 Yönetişim Yaklaşımı.....	67
1.2.2.5 Yeni Weberyian Devlet Yaklaşımı.....	76
1.3 DÜNYADA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI	80
1.3.1 Birleşik Krallık.....	80
1.3.2 Almanya.....	83
1.3.3 Japonya.....	87
1.3.4 Türkiye.....	90

II. BÖLÜM

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE BU ALANDA YAPILAN REFORM ÇALIŞMALARI

2.1 MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİ.....	96
2.1.1 Moğolistan Devlet Yapısı.....	96
2.1.2 Yasama.....	98
2.1.3 Yürütme.....	100
2.1.4 Cumhurbaşkanı.....	102
2.1.5 Yargı.....	105
2.1.6 Yerel yönetim.....	106
2.1.7 Kamu görevlileri.....	108

2.2	MOĞOLİSTAN’DA KAMU YÖNETİMİ REFORMU VE STRATEJİK PLANLAMA.....	113
2.2.1	1990 Öncesi Kamu Yönetimi Reform.....	114
2.2.2	1990 Sonrası Kamu Yönetimi Reform.....	116
2.2.3	Kamu Yönetimi Reformunun Stratejik Planlamaya Etkisi.....	124
2.3	MOĞOLİSTAN’IN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞI VE UYGULAMASI.....	127
2.3.1	Stratejik Planlama Konusundaki Yasal Düzenlemeleri.....	127
2.3.2	Moğolistan Kamu Kurumların Stratejik Planlamanın Güncel Durumu.....	133
2.3.3	Moğolistan’da Uygulanan Stratejik Planlama Modeli ve İçeriği.....	134

III. BÖLÜM

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN İKİ BAKANLIK ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

3.1	ARAŞTIRMANIN BİLGİLERİ.....	138
3.1.1	Araştırmanın Amacı ve Hedefleri.....	138
3.1.2	Araştırmanın Soruları.....	138
3.1.3	Hipotezler.....	139
3.1.4	Araştırmanın Önemi.....	139
3.1.5	Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları.....	140
3.2	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	140
3.2.1	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	140
3.2.2	Araştırma Tekniği.....	141
3.3	ARAŞTIRILAN BAKANLIKLAR.....	141
3.3.1	Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.....	141

3.3.2	Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Stratejik Planı Hakkında Bilgiler.....	143
3.3.3	Moğolistan Eğitim Bakanlığı.....	147
3.3.4	Moğolistan Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı Hakkında Bilgiler.....	149
3.3.5	Bakanlıkların 2021-2024 Stratejik Planlarının İçeriklerinin Karşılaştırması	154
3.4	ARAŞTIRMAYA KATILAN BAKANLIKLARA İLİŞKİN BULGULAR VE ANALİZLER.....	155
3.4.1	Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bilgiler.....	155
3.4.2	Araştırmaya İlişkin Bulgular.....	160
3.4.3	Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	191
3.4.3.1	Geçerlik ve Güvenirliğin Tespiti.....	191
3.4.3.2	Hipotezlerin Kabulü veya Reddi.....	207
3.4.3.3	Hipotezlere Yönelik Bulguların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	208
3.4.3.4	Hipotezlere Yönelik Bulguların Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması.....	217
3.5	MÜLAKAT BULGULARI.....	220
	SONUÇ VE ÖNERİ.....	229
	KAYNAKLAR.....	238
	EKLER.....	256

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Yeni Kamu İşletmeciliği'nin Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler.....	55
Tablo 2. Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yeni Kamu Hizmeti.....	65
Tablo 3. 1948-1990 Tarihlerde Uygulanan Sekiz 5 Yıllık Planları Onaylayan Kararları.....	115
Tablo 4. 2002'den 2011'e Kadar Kanun ve Yönetmeliklerde Yer Alan Stratejik Planı İfade Eden Bir "Terim".....	120
Tablo 5. Kamu Hizmet Hakkında Kanundaki Yeni Düzenlemeler.	128
Tablo 6. Kamu Hizmetin İlkeleri.....	130
Tablo 7. Katılımcıların Demografik Dağılım.....	155
Tablo 8. 'Kurumumuzun 2021-2024 Stratejik Planı...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	160
Tablo 9. 'Kurumumuzun stratejik planı...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	161
Tablo 10. 'Kuruluşumuzun stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir.' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	163
Tablo 11. 'Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir.' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	164
Tablo 12. '2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı "Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü"...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	165
Tablo 13. '2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı "Stratejik plan geliştirme kılavuzu"...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	166
Tablo 14. 'Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır.' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	167

Tablo 15. ‘Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	168
Tablo 16. ‘Kurumumuzda stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	169
Tablo 17. ‘Kuruluşumuzun durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	170
Tablo 18. ‘Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	171
Tablo 19. ‘Kurumumuzda...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	172
Tablo 20. ‘Kurumumuzun çalışanlar ...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	173
Tablo 21. ‘Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	174
Tablo 22. ‘Kuruluşumuzun misyonundan, faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	175
Tablo 23. ‘Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	176
Tablo 24. ‘Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenler:’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	177
Tablo 25. ‘Kurumunuzun stratejik planın...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	179
Tablo 26. ‘Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	180
Tablo 27. ‘Faaliyet raporları, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılım.....	181
Tablo 28. ‘Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	182

Tablo 29. ‘Stratejik planı uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	183
Tablo 30. ‘Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	183
Tablo 31. ‘Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	184
Tablo 32. ‘Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	185
Tablo 33. ‘Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantılar yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	186
Tablo 34. ‘Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	187
Tablo 35. ‘Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	188
Tablo 36. ‘Kuruluşumuzda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	189
Tablo 37. ‘Kuruluşumuz stratejik planı zamanında tam olarak uygular.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	190
Tablo 38. Hipotez ölçümleri.....	192
Tablo 39. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları.....	194
Tablo 40. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait Cronbach Alfa ve Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları.....	195
Tablo 41. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları.....	197

Tablo 42. Hipotez 1'e Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri).....	197
Tablo 43. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları.....	199
Tablo 44. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait Cronbach Alfa ve Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları.....	200
Tablo 45. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları.....	201
Tablo 46. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri).....	201
Tablo 47. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları.....	203
Tablo 48. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Cronbach Alfa ve Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları.....	204
Tablo 49. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları.....	205
Tablo 50. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri).....	206
Tablo 51. Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Bulguları.....	207
Tablo 52. Hipotezlere Yönelik Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Orta Puandan Farkı Test Eden Tek Örneklem t-Testi Bulguları.....	207
Tablo 53. Hipotezlere Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	209
Tablo 54. Hipotezlere Ait Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması.....	210
Tablo 55. Hipotezlere Ait Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	211
Tablo 56. Hipotezlere Ait Puanların Kamu Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	212
Tablo 57. Hipotezlere Ait Puanların Halen Görev Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	213

Tablo 58. Hipotezlere Ait Puanların Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması.....	214
Tablo 59. Hipotezlere Ait Puanların Stratejik Planlama Sürecinde Faal Olarak Görev Almış Olmaya Göre Karşılaştırılması.....	216
Tablo 60. Hipotezlere Ait Puanların Görev Yapılan Bakanlığa Göre Karşılaştırılması.....	217

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Moğolistan Devlet Teşkilat Sistemi.....	97
Şekil 2. Hükümet Kurma Prosedürü.....	101
Şekil 3. 2022 Yılı Kamu Personel Sayıları (Pozisyonlarına Göre)	111
Şekil 4. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığın Organizasyon Şeması.....	143
Şekil 5. Eğitim Bakanlığın Organizasyon Şeması.....	148
Şekil 6. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	156
Şekil 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	157
Şekil 8. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	157
Şekil 9. Katılımcıların Kamu Kurumlarında Toplam Görev Yılına Göre Dağılımı.....	158
Şekil 10. Katılımcıların Kurumunda Çalıştığı Yılına Göre Dağılımı.....	158
Şekil 11. Katılımcıların Kamudaki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	159
Şekil 12. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecine Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı.....	159
Şekil 13. ‘Kurumumuzun 2021-2024 Stratejik Planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	160
Şekil 14. ‘Kurumumuzun stratejik planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	162
Şekil 15. ‘Kurumumuzun stratejik planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	162
Şekil 16. ‘Kuruluşumuzun stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	163
Şekil 17. ‘Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	164
Şekil 18. ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	165

Şekil 19. ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	167
Şekil 20. ‘Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	168
Şekil 21. ‘Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	169
Şekil 22. ‘Kurulumuzda stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	170
Şekil 23. ‘Kuruluşumuzun durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	171
Şekil 24. ‘Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	172
Şekil 25. ‘Kurulumuzun çalışanlar ...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	174
Şekil 26. ‘Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	175
Şekil 27. ‘Kuruluşumuzun misyonundan, faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	176
Şekil 28. ‘Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	177
Şekil 29. ‘Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenler:’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	178
Şekil 30. ‘Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	180
Şekil 31. ‘Faaliyet raporları, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	181
Şekil 32. ‘Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	182

Şekil 33. ‘Stratejik planı uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	183
Şekil 34. ‘Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	184
Şekil 35. ‘Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	185
Şekil 36. ‘Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	186
Şekil 37. ‘Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantılar yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	187
Şekil 38. ‘Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	188
Şekil 39. ‘Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	189
Şekil 40. ‘Kuruluşumuzda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	190
Şekil 41. ‘Kuruluşumuz stratejik planı zamanında tam olarak uygular.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	191
Şekil 42. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait Yamaç-Birikinti Grafiği.....	195
Şekil 43. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı.....	198
Şekil 44. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait Yamaç-Birikinti Grafiği.....	199
Şekil 45. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı.....	202

Şekil 46. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Yamaç-Birikinti Grafiği.....	204
Şekil 47. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı.....	206
Şekil 48. Hipotez 1 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması.....	218
Şekil 49. Hipotez 2 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması.....	219
Şekil 50. Hipotez 3 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması.....	219

RESİMLER DİZİNİ

Resim 1. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2021-2024 Stratejik Plan Kapağı.....	144
Resim 2. Eğitim Bakanlığının 2021-2024 Stratejik Plan Kapağı.....	150

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devleti
BCG	Boston Consulting Group (Boston Danışmanlık Grubu)
BM	Birleşmiş Milletler
CSR	Comprehensive Spending Review (Kapsamlı Harcama İncelemesi)
CPM	Critical Path Method (Kritik Yol Yöntemi)
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control (Tanımla, Ölç, Analiz Et, İyileştir, Kontrol Et)
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GKY	Geleneksel Kamu Yönetimi
HTS	High Technology Strategy (Yüksek Teknoloji Stratejisi)
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması
KHS	Kamu Hizmetleri Sözleşmesi
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IO	Industrial Organization (Endüstriyel Organizasyon)
İSEDAK	İslam İşbirliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İşbirliği Daimi Kom.
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
NIP	National Infrastructure Plan (Ulusal Altyapı Planı)
NWD	Neo – Weberyen Devlet
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

PERT	Program Evaluation and Review Technique (Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği)
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, Çevresel)
PHE	Public Health England (Halk Sağlığı İngiltere)
RBV	Resource Based Perspective (Kaynak Temelli Bakış Açısı)
SDG	Sustainable Development Goals (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat (Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit)
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TQM	Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi)
UHE	Ulusal Halk Ekonomisi
UNDP	United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UYA	Ulusal Yönetim Akademisi
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization (Değer, Nadirlik, Taklit Edilebilirlik, Organizasyon)
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YKH	Yeni Kamu Hizmeti
YKY	Yeni Kamu Yönetimi

GİRİŞ

Klasik Kamu Yönetimi anlayışından Yeni Kamu Yönetimi anlayışına doğru dönüşümle beraber 1960-1970'li yıllarda planlama uygulamaları giderek artmasıyla günümüzde planlama hem kamu hem de özel kuruluşların en önemli kilit taşlarından biri olmuştur. Kamu yönetimindeki dönüşüm çabalarının bir sonucu olarak stratejik planlamanın önemi giderek artmıştır. Bu bağlamda, kamu kurumlarında stratejik planlamanın etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çeşitli hukuksal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler, reform sürecinin bir parçası olarak stratejik planlamanın kamu hizmetlerinin yönetiminde merkezi bir rol oynaması hedeflenerek hayata geçirilmiştir.

Moğolistan'da ilk beş yıllık plan 1948'de uygulanmış ve o zamandan 1989'a kadar toplam sekiz kez beş yıllık plan hazırlanmış ve uygulanmıştır. Fakat Moğolistan'ın tek partili yönetimden çok partili yönetime geçtiği 1991'den sonra, 1996 tarihinde Parlamento'nun 38 sayılı kararı, kamu idari kuruluşları düzeyinde stratejik planlama ve politika yönergeleri hazırlama görevini yüklemiştir. Böylece ilk kez 2002 tarihinde 'Kamu Kurumlarının Yönetimi ve Finansmanı Hakkında Kanun'un onaylanmasıyla kamu kuruluşlarına stratejik planlama metodolojisinin tanıtılması ve uygulanması için yasal zemin oluşmuştur. Bir başka deyişle, kamuda girdi ve süreçlere dayalı bir yaklaşımdan, performans sonuçlarına dayalı bir sisteme doğru yeni bir yönetim ilkesi getirilmiştir. Bu andan itibaren, her bir kamu kuruluşu hedeflere ve sonuçlara dayalı bir stratejik plan geliştirmeye başlamıştır. 2017'de revize edilip 2019 tarihinde uygulamaya geçen 'Kamu Hizmeti Hakkında Kanun ile kamu kurumlarında stratejik plan ve planlama anlayışı daha da gelişerek oturtulmaya çalışılmıştır. Başarılı bir şekilde uygulanan planlar ve stratejik yönetim organizasyonu ülkenin gelişmesine katkı sağlarken, başarısız bir plan ve yönetim anlayışı kalkınma faaliyetlerinin aksamasına, verimsizliğe ve dolayısıyla ülkenin kamu yönetiminin etkinliğini yitirmesine yol açabilmektedir. Bunun için öncelikle stratejik planlamanın hazırlanması aşamasından başlayarak stratejik planların doğru şekilde uygulanmasındaki süreklilik önemlidir.

Bu tez çalışmasının amacı, Moğolistan kamu yönetiminde 2019 yılından beri uygulanmakta olan stratejik planlama anlayışının kamu kurumlarındaki yansımalarını tespit etmektir. Moğolistan'da stratejik yönetimle ilgili bu alanda yapılan araştırma çok

azdır. Stratejik yönetim konusunda doktora düzeyinde yapılan bu araştırmanın ilk olmasının bu tezin farklılığını ortaya koymakta ve eksik kalan bir hususa odaklanıldığı için Moğolistan kamu yönetimi açısından özgün bir çalışma olacağı öngörülmüştür. ‘Moğolistan Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Bakanlık Üzerinden Bir İnceleme’ adıyla yapılan bu çalışmada kamu kurumları içerisinde iki bakanlık incelemeye alınmıştır. Moğolistan’da toplam 16 bakanlık bulunmaktadır. Bu araştırma Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Eğitim Bakanlığı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı da bu yüzdendir.

Araştırma karma yöntem (nicel ve nitel) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda bilgiye ulaşmak için doküman analizi, mülakat ve anket uygulama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sırasında alınan anket ve mülakat sonuçlarına ve doküman analizine bağlı olarak araştırmanın hipotezleri test edilmenin yanı sıra araştırmaya katılan bakanlıklar karşılaştırılarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde anket soruları hazırlayarak, anket çalışma sonucu SPSS 29 yazılımı kullanılarak değerlendirme yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, stratejik planlama ve stratejik yönetimi ile ilgili kavramsal ve teorik bir çerçeve sunulmakta ve kamu yönetimindeki yeni yaklaşımlar ele alınmaktadır. Bu bölüm, stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin temel prensiplerini detaylı bir şekilde aktarmak suretiyle, bu kavramların kamu sektöründeki pratik uygulamalarını ortaya koymaktadır.

İkinci bölümde, Moğolistan kamu yönetimi, kamu yönetimi reformları, ilgili mevzuat ve yasal düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışı ve uygulaması incelenmiştir. Son olarak üçüncü bölümde, Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışının kamu kurumlarındaki yansımalarını araştırmanın yöntemi çerçevesinde analiz edilerek çözüm önerileri geliştirilmektedir.

1. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

1.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde stratejik planlama ve stratejik yönetim olgularına yönelik kavramsal ve teorik bir çerçeve sunulmakta ve kamu yönetimindeki yeni yaklaşımların stratejik yönetime bakışları ele alınmaktadır. Bu bölümde, stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin temel prensipleri detaylı bir şekilde analiz edilerek çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kullanılacak olan kavramlar açıklanmaktadır.

1.1.1 Strateji ve ilgili kavramlar

Günümüzde, bireylerden kurumlara kadar geniş bir yelpazede, stratejik yaklaşımların gerekliliği kesinlikle belirgindir. Stratejik düşünce, mevcut durumu değerlendirme, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolların planlanması sürecidir. Stratejik yönetim, bu düşünce sürecini uygulamaya dönüştürme pratiğiyle ilgilenir ve karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Bir kurum veya birey için strateji oluşturmak, mevcut durumu değerlendirme, gelecekteki fırsatları ve tehditleri belirleme, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlama ve uzun vadeli hedeflere ulaşma çabalarını koordine etme sürecidir.

Strateji terimi, ordu anlamına gelen Yunanca karşılığı "stratos" olan ve "egy" yön vermek anlamına gelen Yunanca karşılığı "egy" olan kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. Adair'a (2005: 15) göre, Yunanca "strategia" terimi komutanlık anlamına gelirken, tarih boyunca strateji kavramı genellikle askeri açıdan ele alınmış ve savaş sanatıyla bağdaştırılmıştır. Dinçer (2013: 16) tarafından yapılan tanıma göre, strateji, bir savaşta zafere ulaşmak için gereken askeri operasyonların planlanması ve icrasıyla ilgili bilim olarak tanımlanmıştır.

Strateji kavramı, sadece askeri alanda değil, aynı zamanda geniş insan topluluklarını veya organizasyonları yönlendiren genel bir yönetim prensibi olarak da kabul edilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'ne göre, strateji, *"bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaş durumlarında benimsenen"*

politikaları desteklemek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” (T.D.K. Büyük Türkçe Sözlük) olarak açıklanmaktadır. Strateji oluşturma süreci, belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan, mevcut durumu değerlendiren, gelecekteki fırsatları ve tehditleri belirleyen ve kurumsal amaçları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli tüm süreçleri planlayan bir evredir. Bu süreç, analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içerir ve sürekli olarak gözden geçirilerek geliştirilir. Sonuç olarak, strateji kavramı, askeri alanın ötesine geçerek genel olarak politika, ekonomi ve diğer alanlarda da kullanılan kapsamlı bir kavram olarak kabul edilir.

Strateji, Dinçer'e (2003: 21) göre, bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesiyle başlar. Bu analiz, organizasyonun yönünün ve amaçlarının belirlenmesini sağlar. Ardından, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin tespiti ve bu faaliyetlerin icrası için gereken araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecini içerir. Akdemir (1992: 39) strateji kavramını, bir örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için uygulanabilir en akılcı alternatifleri de içinde barındırdığını ifade etmektedir. Bu alternatifler arasından en üst düzeyde fayda sağlayabilecek seçeneğin belirlenmesiyle strateji belirlenir. Andrews'un (1980) tanımına göre, strateji bir organizasyonun ekonomik ve ekonomik olmayan katkılarını belirleyen bir karar mekanizmasıdır. Bu model, organizasyonun kurumsal amaçlarına ulaşmak için politika ve planlarının geliştirilmesini hedeflemektedir. Butler ve Carney'e (1986) göre ise strateji, organize edilmiş faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır. Bu bağlamda, strateji bir organizasyonun faaliyetlerini bütünsel bir bakış açısıyla yönlendirir ve koordine eder (Kırılmaz, 2013).

Strateji terimi, öncelikle askeri bağlamda ortaya çıkmış, ancak zaman içinde işletme yönetimi ve kamu yönetimi gibi farklı alanlarda da yaygınlaşmıştır. Günümüzde, yönetim kavramı genellikle "stratejik" kelimesiyle birlikte kullanılmadan düşünülemez hale gelmiştir. Strateji kavramının diğer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde, politika, plan, taktik ve program gibi terimlerle sıkça karşılaşılr.

Strateji ve politika kavramları sıkça karıştırılır, ancak genel olarak politikalar uzun vadeli olarak belirlenir ve on yıldan fazla bir süre geçerliliğini koruyabilirken, stratejik

kararlar politikalara nazaran daha kısa vadeli olarak değerlendirilmektedir. Politikalar genellikle örgüt misyonu ve vizyonuna yönelik bir taslak sağlarken, stratejik kararlar ise bu misyon ve vizyonlara ulaşmak için kullanılacak teknik ve yöntemlerle ilişkilidir (Kempner, 1980).

Politika ve stratejiyi birbirinden ayıran kritik bir ayrım da; politikaların karar alma sürecinde bir rehber olarak işlev görmesi, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların belirlenmesini ve bu doğrultuda kaynakların tahsis edilmesini yönlendirmesidir. Kısaca, politikalar kurumun uygun gördüğü prensipleri belirtirken, strateji ise bu prensipleri gerçekleştirmek için kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 1998: 16). Bu tanımlara bakıldığında, strateji ve politika kavramlarının birbirinden farklı anlamlara ve içeriklere sahip olduğu açıktır.

Strateji ve plan kavramları arasındaki fark, stratejinin canlı ve zihinsel bir süreç olmasıyla, planın ise belirli amaçların ve stratejilerin yazılı bir şekilde ifade edilmesiyle ortaya çıkar (Gürses, 2010: 5). Planlama, kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekli araçların ve yöntemlerin belirlenmesi ile bu araçlar ve yöntemlerin nasıl uygulanması gerektiğine yönelik planlamaları barındırmaktadır. Planlama kavramı, genellikle strateji, politika ve program gibi bu tür tüm kavramları kapsar. Plan aynı zamanda hedeflerin rakamsal olarak belirlenmesiyle ilgilidir. Benzer şekilde strateji gibi, planlama süreci de belirli bir risk ve belirsizlik gibi zayıflıklara sahiptir (Güçlü, 2003). Başka bir ifadeyle, strateji bir kurumun uzun vadeli hedeflerine yönelik bir yönergeler bütünüdür, plan ise bu stratejilerin pratikte uygulanmasını sağlar. Strateji, hedeflere odaklanırken, plan, bu hedeflere nasıl, ne zaman ve hangi yöntemlerle ulaşılabileceğiyle ilgilenir.

Taktik, usul ve teknik açısından strateji kavramına nazaran oldukça ayrıntılıdır. Taktik, stratejiden özgün ve duruma yönelik kısa vadeli fikirlerden ve uygulama becerisinden meydana gelmektedir ve stratejilerin hayata geçirilmesi, yani uygulanmasıyla ilgilidir. Strateji, hedeflerin gerçekleştirilmesi için kurumsal kapasitenin ve kaynakların dağıtım planı olup, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri içerir. Strateji, tasarım ile uygulamadan ziyade planlamaya yönelik düşünsel bir aşamayken, taktik daha çok fiili icra etme ve uygulamaya yöneliktir. Taktikler, temel stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasına katkı sağlayan detaylı planlar ve hatta

programlar olarak kabul edilir. Her stratejinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi için belirli taktiklerin benimsenmesi gereklidir. (Güçlü, 2003: 67-70). Dinçer, strateji, bir örgütün hedeflerini ve vizyonunu gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını nasıl tahsis edeceğine dair genel kararlarla ilgiliyken, taktik ise hedeflere yönelik ayrılan ve tahsis edilen bu kaynakların uygulanmasıyla ilgilidir. (Dinçer, 2013: 25).

Programlar, faaliyetlerin belirli bir zaman diliminde, belirlenen yerlerde ve belirli kişiler tarafından nasıl gerçekleştirileceğini ayrıntılı olarak belirleyen belgelerdir. Genellikle kısa süreli ve daha spesifik belirlilik durumlarını içerirler ve buna bağlı olarak kısmi riskleri barındırabilirler. Programlar, daha alt seviyedeki operasyonlarla ve uygulamalarla ilgilidirler ve tipik olarak bir defa kullanılan planlar olarak nitelendirilirler. Bu nedenle, programlar stratejik düzeyden çok farklı ve ayrıdır (Güçlü, 2003: 67-70).

1.1.2 Plan ve planlama

Plan, genel anlamda bir organizasyonun veya bireyin gelecekteki hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol veya yöntemlerin belirlenmesi sürecidir. Planlama ise bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımların ve kaynakların seçilip düzenlenmesi anlamına gelir. Bu süreç, belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejik bir yaklaşımın belirlenmesini ve bu stratejinin uygulanmasını içerir. Planlama kavramı, genellikle belirli bir amacı gerçekleştirmek için kullanılan stratejilerin, politikaların ve prosedürlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini ifade eder. Planlama, organizasyonların ve bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarına yardımcı olur.

Öte yandan, stratejik planlama, bir organizasyonun uzun vadeli geleceğe yönelik misyon ile vizyonlarını belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli adımları planlamak için kullanılan bir yöntemdir. Stratejik planlama süreci genellikle organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu hedeflerin belirlenmesini içerir. Bu süreç ayrıca organizasyonun iç ve dış çevresini analiz ederek stratejik avantajlarını belirlemeyi de içermektedir.

Stratejik planlama, bir organizasyonun geleceğini belirleyen ve onun başarısını sağlayan temel bir süreçtir. Bu süreç, mevcut durumun analizinden başlayarak, organizasyonun gelecekteki hedeflerini ve stratejilerini belirleme ve uygulama

adımlarını içerir. Bryson'un ifadesiyle, stratejik planlama organizasyonun temel kararlarını ve eylemlerini şekillendiren bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini tanımlayarak, ona rehberlik eden bir çerçeve oluşturur. Ayrıca, stratejik planlama gelecekteki olası sonuçları dikkate alarak bugünkü kararları alma ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlama amacı taşır. Stratejik planlama aynı zamanda organizasyonun değişen çevresine uyum sağlamasını ve performansını artırmasını destekler. Bu süreç, tutarlı ve savunmaya dayalı kararlar almayı, örgütsel kontrolü güçlendirmeyi, performansı iyileştirmeyi ve uzmanlığı kullanmayı içerir (Bryson, 1988).

Stratejik planlama, kuruluşların gelecekteki başarılarını sağlamak için benimsedikleri anahtar bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonun mevcut durumunu değerlendirme, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri tespit etme ve bu hedefleri başarılı şekilde gerçekleştirmek için stratejiler uygulama aşamalarını içerir. Dorjsuren ve Bujin'in ifadesine göre, stratejik planlama, belirli amaçlara ulaşmak için uygun stratejilerin belirlenmesini, bu stratejilerin uygulanması için gerekli faaliyetlerin ve kaynakların planlanmasını içerir. (Dorjsuren, P., Bujin, Ts. 2005).

Stratejik planlamanın tarihsel evrimine baktığımızda, kökenlerinin ikinci dünya savaşından sonraki dönemde başlayan işletmelerdeki uzun vadeli planlama uygulamalarına dayandığını görmekteyiz. Bu süreç, zaman içinde devam ederek günümüze kadar gelmiştir. Stratejik planlamanın kurumsal temeli, Igor Ansof'un "The Corporate Strategy" adlı eseriyle atılmıştır. 1960'ların başında, I. Ansof işletmelerde uzun vadeli planlama süreçlerine analitik bir perspektifle yaklaşmış ve önceliği işletme hedeflerine ve hedeflere uygun stratejilerin tespit edilmesine vermiştir. Bu dönemde, planlama süreçlerinde bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesi ve örgütün tamamının ele alınması fikri öne çıkmıştır (H. Özgür, 2004).

Uzun vadeli geleceğe yönelik planlamaların analitik bakış açısıyla incelenmesi, rasyonel ve analitik analizler yapma ve stratejik adımlar atmaya yönelik düşüncenin yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bu süreçte, gelecekteki hedeflerin belirlenmesi uygulaması, analitik sistemlere değil, geçmiş deneyimlere dayanmaktaydı. Mirze'nin ifadesiyle, 1960'larda uzun vadeli planlama yaklaşımının analitik açıdan

değerlendirilmesi, oldukça akılcı ve analitik bir bakış açısı getirerek stratejik düşünme ve hareket etme kavramlarını güçlendirmiştir (Mirze, 2014:3).

Strateji teriminin işletme literatüründe tanıtılmasıyla, işletme politikası kavramı stratejik planlama olarak evrim geçirmiştir. Bu evrim sürecinde, planlama öncelikle stratejik yönetimin bir aşaması ya da evrimi değil de, özerk ve özgün bir alan olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, kurumların iç ve dış etkenlere karşı değerlendirilmesi yapılmış, “SWOT” analizi yapılarak kurumların başarılı ve zayıf alanlarının belirlenmesine odaklanılmış ve buna yönelik gerekli stratejilerin tercih edilmesi ve uygulanması süreçleri sistemli bir şekilde ele alınmıştır (Aydın vd, 2012).

Stratejik planlamanın Amerikan işletmelerinde 1970'lerde uygulanmaya başlaması, bu kavramın yönetim bilimi tarihinde bir planlama ve yönetim biçimi olarak kabul edilmesini sağlamıştır. 1960'lar ve 1970'lerde özel sektörde giderek artan önemiyle birlikte stratejik planlama, daha sonraki dönemlerde, 1980'ler ve 1990'lar gibi zaman dilimlerinde, kamu sektöründe de yeni kamu işletme anlayışının getirdiği reform süreçleriyle birlikte yaygınlaşmıştır.

1.1.3 Stratejik Yönetimin Kuramsal ve Tarihsel Arka Planı

Stratejik yönetim, örgütlerin hedeflerini tanımladığı, uygulanabilir stratejiler geliştirdiği ve sonuçları değerlendirerek rekabet avantajını koruduğu kapsamlı bir süreçtir (Porter, 1980). Stratejik yönetimin temelinde, bir örgütün içsel yeteneklerini dış pazar fırsatları ile uyumlu hale getirerek uzun vadeli başarıya ulaşması yatmaktadır. Ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerden etkilenen bu alan, işletmelerin dinamik ortamlara nasıl yanıt verdiğini şekillendirmiştir (Barney, 1991).

Bryson'un stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin faaliyetlerini, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemeye odaklanır. Ona göre, stratejik yönetim, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri tanımlama ve uygulama sürecini içerir. Dinçer ise stratejik yönetimi, etkili stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesine odaklanan bir kararların ve işlemlerin tümü olarak ifade etmektedir. Dinçer, stratejik yönetim aşamasını, stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi ve gerektiğinde revize edilmesini içerir (Özer., Bozkurt, 2017). Bryson ve Dinçer, stratejik yönetim konusunda farklı perspektiflere sahip olsalar da, ana odak noktaları örgütlerin stratejik

hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için uygun stratejileri geliştirme ve uygulama süreçleridir. Başka bir tanıma göre stratejik yönetimi, kuruluşun dış ortamında en iyi rekabet gücünü yaratmak, maksimum hedeflerine ulaşmak için bir strateji formüle etmek ve onu uygulama çözümü ve eylemler dizisidir (Ganbaatar, D., Shuurav, Ya., Serjamts, D. 2017).

Bu metin, stratejik yönetimin tarihsel kökenlerini ve teorik çerçevelerini incelemekte; alanın bağımsız bir disiplin olarak gelişimini ve uluslararası ile Türk perspektiflerinden katkılarını ele almaktadır.

Stratejik Yönetimin Tarihsel Arka Planı

Stratejik düşüncenin kökenleri, Sun Tzu'nun Savaş Sanatı ve Carl von Clausewitz'in Savaş Üzerine gibi askeri literatüre dayanmaktadır. Bu eserler, daha sonra işletme stratejisini etkileyen konumlandırma ve rekabet avantajı ilkelerini tanıtmıştır (Clausewitz, 1832). 20. yüzyılda sanayileşmenin yükselmesiyle birlikte, bilimsel yönetimi savunan Frederick Taylor ve planlama teorisini geliştiren Henri Fayol gibi düşünürler yönetim alanına sistematik yaklaşımlar getirmeye başlamışlardır (Taylor, 1911; Fayol, 1916).

Stratejik yönetimin 1960'larda Alfred Chandler'ın Strateji ve Yapı adlı eseriyle resmileşmesi, kurumsal stratejilerin uygulanmasında örgüt yapısının önemini vurgulamıştır (Chandler, 1962). Bu dönemde Igor Ansoff, şirketlerin çeşitlendirme ve büyüme stratejileri yoluyla rekabet avantajı sağlayabileceğini öne sürmüştür (Ansoff, 1965). 1970'ler ve 1980'lerde SWOT analizi, BCG matrisi ve Porter'ın Beş Güç Modeli gibi çerçeveler yaygınlaşarak işletmelerin içsel güçlü yanları, pazar rekabeti ve sektör yapısını sistematik olarak analiz etmelerine olanak sağlamıştır (Porter, 1979).

1990'larda bilgiye dayalı ekonominin gelişimi, stratejik yönetimi daha da dönüştürdü. Barney (1991) ve Wernerfelt (1984) tarafından popüler hale getirilen kaynak temelli bakış açısı (RBV), sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak dışsal rekabet unsurlarından ziyade içsel kaynaklara ve yeteneklere odaklanmaya yönelmiştir. Bu dönem, insan sermayesi, teknoloji ve marka itibarı gibi benzersiz kaynakların stratejik değerini vurgulamıştır (Grant, 1996).

Stratejik Yönetimin Kuramsal Temelleri

Stratejik yönetim alanı, strateji formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesini yönlendiren çeşitli teorik çerçevelere dayanır. Bu çerçeveler, belirli stratejilerin neden başarılı olduğunu veya neden başarısız olduğunu açıklamaya yardımcı olur ve firmanın performansını etkileyen hem içsel hem de dışsal faktörlere ışık tutar.

1. Endüstriyel Organizasyon (IO) Ekonomisi ve Rekabet Avantajı Ekonomik teoriye dayanan IO bakış açısı, piyasa yapısı ve rekabetin bir firmanın strateji ve kârlılığının ana belirleyicileri olduğunu öne sürer. Bain'in tekel ve oligopol gücü üzerine yaptığı çalışmalar, Porter'ın Beş Güç Modeli'nin temellerini atmıştır. Bu model, bir sektördeki rekabet güçlerini analiz ederek tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, yeni girenlerin tehdidi ve mevcut rakipler arasındaki rekabet gibi faktörleri ele alır (Porter, 1980). Bu model, firmanın stratejik konumunu etkileyen dışsal faktörleri değerlendirmek için temel bir araç haline gelmiştir.
2. Kaynak Temelli Bakış Açısı (RBV) RBV, firmanın içsel kaynak ve yeteneklerini, rekabet avantajının temel kaynakları olarak gören IO perspektifine bir alternatiftir. Barney (1991) ve Wernerfelt (1984) tarafından geliştirilen bu teori, kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (VRIN) olması gerektiğini, bu şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanabileceğini savunur. RBV, odak noktasını dış faktörlerden içsel faktörlere kaydırarak, firmaların insan sermayesi, teknoloji ve marka itibarı gibi stratejik değer taşıyan varlıkların önemini anlamalarına yardımcı olmuştur.
3. Dinamik Yetenekler RBV'yi temel alan dinamik yetenekler çerçevesi, Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından ortaya atılmış olup, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve yenilik yapma ihtiyacına yönelik bir yaklaşımdır. Statik kaynaklardan farklı olarak, dinamik yetenekler firmaların yeni fırsatları yakalamak için kaynaklarını yeniden yapılandırmasını sağlar. Bu yaklaşım, özellikle hızlı değişen sektörlerde, rekabetçi kalmak için firmaların sürekli olarak evrilmesi gerektiği durumlarda önemlidir (Teece, 2007).
4. Temsilci Teorisi Temsilci teorisi, bir firmadaki sahipler (prensipler) ile yöneticiler (temsilciler) arasındaki ilişkiyi inceleyerek, her iki tarafın çıkarlarını hizalamaya yönelik bir çerçeve sunar. Jensen ve Meckling (1976) temsilci teorisini, şirketlerde

yönetişim ve karar alma konularını ele almak üzere tanıtmıştır. Bu teori, stratejik yönetim için, yöneticilerin hissedarların çıkarına hareket etmelerini sağlamak amacıyla teşvik sistemleri ve performans ölçütleri tasarlama açısından önem taşır.

5. Kurumsal Teori Kurumsal teori, işletmelerin yalnızca rekabet baskılarından değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel beklentilerden de etkilendiğini öne sürer. DiMaggio ve Powell (1983), firmaların dış baskılar karşısında benzer stratejileri ve yapıları benimseme eğilimini açıklayan izomorfizm kavramını tanıtmıştır. Bu teori, stratejik kararları şekillendiren normlar, düzenlemeler ve kültürel faktörlerin rolünü vurgulamakta ve firmaların kurumsal bağlamda eylemlerini meşrulaştırma gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

Çağdaş Perspektifler ve Eleştiriler

Son yıllarda stratejik yönetime yönelik yeni perspektifler ortaya çıkmış ve geleneksel modelleri eleştirmiştir. Davranışsal strateji, stratejik karar alma sürecinde bilişsel önyargılar ve sezgilerin etkisini inceleyerek psikolojiyi stratejiye entegre etmektedir (Cyert & March, 1963). Richard Whittington tarafından popüler hale getirilen uygulama olarak strateji, stratejiyi yöneticilerin yürüttüğü bir dizi pratik faaliyet olarak görmektedir (Whittington, 1996).

Dijital dönüşüm, yapay zeka, veri analitiği ve dijital platformların stratejiye dahil edilmesiyle stratejik yönetimi yeniden şekillendirmiştir (Grant, 2016). Bu gelişmeler, özellikle hızla değişen koşullarda klasik modelleri eleştirmiş ve esnek, uyarlanabilir stratejilerin katı planlardan daha etkili olduğunu öne sürmüştür.

Stratejik yönetimin teorik ve tarihsel temelleri, katı planlama modellerinden içsel kaynaklar ve dışsal piyasa dinamiklerini vurgulayan uyarlanabilir çerçevelere doğru bir evrimi gözler önüne sermektedir. İşletmeler karmaşık ortamlarda faaliyet gösterdikçe, sağlam ve esnek stratejik yönetim ihtiyacı kritik olmaya devam etmektedir.

1.1.4 Stratejik Yönetimin Okulları

Yukarıda ifade edildiği üzere stratejik yönetim, organizasyonların stratejilerini nasıl formüle ettiğini, uyguladığını ve değerlendirdiğini anlamak için çeşitli teorik perspektifler ve çerçevelerden yararlanan çok yönlü bir alandır. Stratejik yönetim

alanında çeşitli düşünce okulları ortaya çıkmıştır. Bu okulların her biri stratejik kavramların analiz edilmesi ve uygulanması için farklı yaklaşımlar ve içgörüler sunmaktadır.

Stratejik yönetim, organizasyonun üst yönetimi tarafından alınan büyük hedeflerin ve girişimlerin formülasyonu ve uygulanması üzerine odaklanmış bir disiplindir. Bu formülasyon ve uygulama sürecinde mevcut kaynaklar ve çevresel faktörler dikkate alınmaktadır. Zaman içerisinde bu alanla ilgili olarak Mintzberg, Porter ve Ansoff gibi akademisyenler tarafından geliştirilen çeşitli düşünce okulları ortaya çıkmış ve her biri strateji analizinde farklı çerçeveler ve metodolojiler sunmuştur. Bu okullar arasında tasarım, planlama, konumlandırma, girişimcilik, bilişsel, öğrenme, güç, kültür, çevresel ve yapılandırma okulları bulunmaktadır (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). Bu okullar, strateji analizine hem normatif hem de betimleyici yaklaşımlar kazandırmaktadır. Güncel gelişmeler, çoklu perspektifleri entegre etmenin önemini vurgulamakta; modern stratejik yönetimin karmaşıklıklarına karşı tek bir okulun tüm zorlukları karşılayamayacağını kabul etmektedir. Organizasyonlar, giderek karmaşılaşan ortamlarda gezinirken, farklı okullardan elde edilen içgörülerden yararlanma ve bunları belirli koşullara uyarlama yeteneği hem stratejik yönetim hem de etkili stratejik liderlik için önemli olmaktadır.

Tasarım Okulu

Tasarım okulu, strateji formülasyonunu, organizasyonel güçlü yönlerin çevresel fırsatlara uygun hale getirilmesi ve zayıf yönlerin azaltılması süreci olarak görmektedir. Bu okul, SWOT analizi (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) üzerine yoğunlaşırken ve üst yönetimin strateji geliştirmesi gerektiğini savunan yukarıdan aşağıya bir yaklaşımı teşvik etmektedir (Mintzberg et al., 1998). Tasarım okulu, stratejik seçimlerde sadelik ve açıklığı vurgulamakta ve organizasyonu rakiplerinden ayıran benzersiz bir rekabet avantajı önermektedir (Selznick, 1957). Ancak tasarım okulu üst yönetime aşırı bağımlı olmakla ve modern iş ortamlarının karmaşıklıklarının göz ardı edilebileceği endişesiyle eleştirilmektedir (Ansoff, 1991).

Planlama Okulu

Tasarım okulunun bir evrimi olan planlama okulu, daha formal bir şekle sahip olan stratejik planlama süreçlerine önem vermektedir. 1960'lar ve 1970'lerde

popülerleşen bu okul, hedeflerin, amaçların ve bütçelerin belirgin olarak tanımlandığı adım adım bir planlamayı içermektedir (Ansoff, 1965). Normatif ve yapısal bir yaklaşıma sahiptir ve gelecekteki koşulları tahmin etmek için nicel teknikleri içerebilir (Jelenc, 2009). Planlama okulu, kurumsal stratejik süreçlerin standardizasyonuna katkıda bulunmuş olsa da bu okulu eleştirenler tarafından inovasyonu ve değişime uyumu engelleyebileceği belirtilmektedir (Mintzberg, 1994).

Konumlandırma Okulu

Tasarım ve planlama okullarının süreç odaklı yaklaşımlarının aksine, konumlandırma okulu sektör yapısının ve rekabetçi konumlandırmanın önemini vurgulamaktadır. Michael Porter'ın rekabet stratejisi çerçevesi ile başlayan bu okul, rekabet avantajının sektör içinde rakiplere göre konumlandırılmaktan kaynaklandığını savunmaktadır. Bu konumlandırma maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma gibi boyutlar temelinde yapılmaktadır (Porter, 1980). Bu yaklaşımda analitik ve normatif bakış açısı ön plandayken, ekonomik modeller ve piyasa analizine odaklanılmıştır (Mauri & Michaels, 1998). Ancak konumlandırma okulunun aşırı belirleyici olduğu ve yenilikçilik rolünün göz ardı edilebileceği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Venkatraman & Camillus, 1984).

Girişimcilik Okulu

Girişimcilik okulu, strateji formülasyonunda vizyon sahibi liderin rolüne vurgu yapmaktadır. Bu okula göre strateji, girişimci bir liderin sezgisi, deneyimi ve içgörüsü ile şekillenir (Mintzberg, 1990). Girişimcilik okulu, dinamik uyum sağlama ve belirsizlikler içinde fırsat arama üzerine odaklanır. Bu okul esnekliği ve uyarlanabilirliği ile öne çıkarken tek bir liderin vizyonuna güven duyulması nedeniyle de eleştirilmektedir. Zira liderin hatalı kararlar vermesi durumunda örgüt için zaafı oluşması kaçınılmazdır (Chaffee, 1984).

Bilişsel Okul

Bilişsel okul, stratejik karar alma süreçlerinin altında yatan zihinsel süreçleri inceleyerek psikoloji ile bilişsel bilimden ilham almaktadır. Bu okul, stratejilerin zihinsel modeller, önyargılar ve algılar yoluyla şekillendiğini öne sürer ve strateji formülasyonunu anlamada bilişsel süreçlerin önemine vurgu yapar (Mahoney &

McGahan, 2007). Soyut doğası ve pratik konularda uygulanabilirliğinin sınırlı olması nedeniyle eleştirilmektedir (Ferlie & Ongaro, 2022).

Öğrenme Okulu

Geleneksel stratejik yaklaşımların durağan doğasına bir alternatif olarak geliştirilen öğrenme okulu, adaptasyona açık ve kademeli bir strateji yaklaşımını savunmaktadır. Bu okula göre, strateji, deneyimleyerek öğrenme süreci yoluyla şekillenir ve organizasyonlar deneme ve geri bildirim yoluyla stratejilerini geliştirirler (Mintzberg et al., 1998). Öğrenme okulu, betimleyici ve oldukça uyarlanabilir bir yaklaşıma sahiptir. Bu özelliğiyle belirsizlik ve değişim ile başa çıkılması gereken ortamlara uygun bir model sunmaktadır. Ancak eleştirmenler, bu yaklaşımın net bir yön veya odak eksikliği olduğunda stratejik sürüklenmeye yol açabileceğini savunmaktadırlar (Davies, 2003).

Güç Okulu

Güç okulu, strateji oluşumunu, organizasyon içinde ve dışında müzakere ve güç dinamiklerinin bir süreci olarak görür. Bu okul, stratejik kararların, paydaşlar arasındaki güç ilişkileri, ittifaklar ve etkileşimlerden ortaya çıktığını öne sürmektedir (Fidler, 1998). Güç okulu, paydaşların çıkarlarının çatıştığı kamusal kuruluşlar veya büyük organizasyonlar gibi bağlamlarda özellikle anlamlıdır. Ancak bu yaklaşımın çatışmalar üzerinde çok fazla durmasından ötürü iş birliğine dayalı karar alma potansiyelini göz ardı etmektedir (Middlewood & Lumby, 1998).

Kültürel Okul

Kültürel okul, organizasyon kültürünün strateji oluşturma üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Bu okula göre strateji, organizasyon içinde paylaşılan inançların, değerlerin ve normların şekillendirdiği bir olgudur ve bireysel karar almadan çok kolektif düşüncenin bir yansımasıdır (Alvesson & Willmott, 2003). Kültürel okul, iç kültürün stratejik seçimleri nasıl etkilediğine dair değerli içgörüler sunmaktadır. Ancak kültürel bağlılık değişim gerektiren dinamik ortamlarda sınırlamalar doğurmaktadır. Zira köklü kültürel normlar değişime direnç gösterebilir (White, 2017).

Çevresel Okul

Çevresel okul, organizasyonun stratejisinin büyük ölçüde dış çevresel faktörler tarafından belirlendiğini öne sürmektedir. Bu görüşe göre, organizasyonlar büyük ölçüde tepkiseldir ve stratejiler ekonomik koşullar, rekabet ve teknolojik değişiklikler gibi dış güçler tarafından şekillenir (Hrebiniak & Joyce, 1985). Bu okul determinist bir yaklaşımla organizasyonların strateji üzerinde sınırlı bir kontrolü olduğunu ve dış baskılara sıkı sıkıya uyum sağlamaları gerektiğini savunmaktadır. Çevresel okul gerçekçi bir dış kısıtlama anlayışı sağlasa da, organizasyonların proaktif strateji geliştirme potansiyelini küçümsediği gerekçesiyle eleştirilmektedir (Levy, 2003).

Yapılandırma Okulu

Yapılandırma okulu, birçok okuldan unsurları sentezleyerek organizasyonların belirli aşamalar ve yapılandırmalar yoluyla nasıl geliştiğine odaklanmaktadır. Bu okul, stratejik tercihlerin organizasyonun yaşam döngüsüne, çevresine ve iç yapılarına bağlı olduğunu savunmaktadır (Mintzberg vd., 1998). Yapılandırma okulu, diğer okullardan elde edilen içgörülerden yararlanarak stratejiyi dinamik ve bağlama bağlı bir süreç olarak anlamayı amaçlar. Ancak bu okulu eleştirenler, geniş yaklaşımının netlik ve belirginlik konusunda eksiklik yaratabileceğini savunmaktadır (David, 2011).

1.1.5 Stratejik yönetimin araç ve teknikleri

Stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla stratejik analiz, formülasyon, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içeren karmaşık bir yapıdır. Bu süreç, yöneticilerin çevresel koşulları analiz ederek doğru stratejik kararları alabilmelerini ve rekabet avantajını sürdürebilmelerini sağlamaktadır. Stratejik yönetimin başarısında belirleyici olan araç ve teknikler, stratejik süreçlerde kurumlara rehberlik ederek yöneticilere bilinçli karar alma yetisi kazandırır ve organizasyonların rekabet avantajını sağlamlaştırır. Stratejik yönetim sürecindeki bu araç ve tekniklerin, çevresel analizden strateji formülasyonuna, uygulama ve performans değerlendirmeye kadar çok geniş bir yelpazede kurumsal fayda sağladığı görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinde hem etkili hem de doğru kararlar alabilmek için uygun araçları seçip kullanmak son derece önemlidir. Stratejiyi uygularken bir dizi stratejik araç ve teknik bulunmaktadır.

1. Çevresel Tarama Araçları

Çevresel tarama, stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin stratejik hedeflerine etki edebilecek hem dış hem de iç faktörleri değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır (Fahey & Narayanan, 1986). Çevresel tarama için kullanılan temel araçlar şunlardır:

- SWOT (GZFT) Analizi: SWOT analizi, stratejik yönetim sürecinde yaygın olarak kullanılan bir araçtır ve kısaltma, İngilizce'deki “strength” (güçlü), “weakness”(zayıf), “opportunity” (fırsat) ve “threat” (tehdit) sözcüklerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Özel ve kamu sektöründe stratejik planlama yapılırken sıklıkla başvurulmuş bir yöntemdir. SWOT analizinde, kurumun iç ve dış çevresi değerlendirilir; kurum içinde güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, kurum dışında ise rakiplere karşı avantaj sağlayacak tehditler ve fırsatlar göz önüne alınmaktadır. Gurel ve Tat'a (2017) göre SWOT analizi, basitliği ve kapsamlı bakış açısı nedeniyle yaygın olarak kullanılan bir stratejik araçtır. Bu faktörlerin haritalanması, yöneticilerin organizasyonun güçlü yönlerini dış fırsatlarla uyumlu hale getirmelerine olanak tanır ve böylece rekabet pozisyonlarını güçlendirmektedir (Hill & Westbrook, 1997).
- Portföy Analizi: özellikle özel kesimde, hayati önem taşıyan stratejik kararların alınmasında ve merkezi karar aşamasında önemli gereksinimlerin karşılanmasında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, birbiriyle ilişkili çeşitli işletmelerin karşılaştırılmasında da yaygın bir şekilde kullanılır. Bu analiz, kazananları ve kaybedenleri belirleyerek önceliklerin belirlenmesini sağlamaktadır. Portföy analizi büyük ölçekli kuruluşların portföy matrisleri yardımıyla karmaşık işlemlerini gerçekleştirmektedir. Böylece, kurumdaki çeşitliliklerinin oluşturduğu stratejiler, bütünsel bir sürece entegre edilebilmektedir.
- Senaryo Analizi: Senaryo analizi, özellikle özel sektörde uzun süredir kullanılan bir araçtır. Genel stratejinin belirlenmesinde karşılaşılabilecek fırsatlar ve risklerin belirlenmesi için senaryolar oluşturulur. Bu analizin temel amacı, belirsiz bir gelecekle başa çıkarak başarılı stratejik planlar oluşturmaktır. Özel sektörde organizasyonlar, büyük ölçek ekonomisindeki yatırımlarını yönetmek ve

organizasyonel stratejilerini değiştirmek amacıyla senaryo analizini kullanmaktadır. Dolayısıyla senaryo analizi tekniğinin, kısa vadeli planlamalar yerine orta ve uzun vadeli planlama aşamalarında uygulanmalıdır. Kamu sektöründe ise, genellikle popölasyon artışı, bölgesel ekonomik kalkınma, ulaştırma ve altyapı yatırımları ile depolama alanları gibi alanlarda fayda sağlamaktadır (Maack, 2013:62).

- PESTLE Analizi: PESTLE analizi, bir organizasyonun dış çevresindeki faktörleri belirlemek ve anlamak için kullanılan bir tekniktir. Bu analiz, “politik” (political-P), “ekonomik” (economic-E), “sosyal” (social-S), “teknolojik” (technological-T) faktörlerin yanı sıra son zamanlarda “yasal” (legal-L) ve “çevresel” (environmental-E) etmenlerin de dahil edilmesiyle adını bu kelimelerin baş harfinden alarak PESTLE olarak almıştır. Bu analiz, yöneticilere organizasyonu etkileyen makro çevresel faktörleri anlamada yardımcı olmaktadır (Yüksel, 2012). Çeşitli disiplinlerden yararlanan PESTLE analizi, organizasyonun tam bir resmini görmesine yardımcı olur. Bu analizde, belirtilen etmenlerin güncel durumu ve gelecekteki eğilimleri analiz edilmektedir (Team FME, 2013:7).
- Porter'in Beş Güç Modeli: Michael Porter (1979) tarafından geliştirilen Beş Güç modeli, sektör yapısını ve rekabeti değerlendirmektedir. Bu model, yeni rakiplerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve sektördeki rekabet gibi beş gücü inceler. Bu analiz, organizasyonların sektör içindeki rekabet yoğunluğunu ve çekiciliğini anlamasına yardımcı olarak stratejik kararları alan yöneticilerin konuyla ilgili bilgi sahibi olmasına yardımcı olmaktadır (Porter, 2008).
- Değer Zinciri Analizi: Değer zinciri analizi, bir organizasyonda ürüne veya hizmete değer katan birincil ve destekleyici faaliyetleri değerlendirmektedir (Porter, 1985). Bu araç, maliyetleri azaltmak ve müşteri için daha fazla değer yaratmak amacıyla etkinliğin artırılabilceği alanları belirlemeye yarar. Değer zincirinin analiz edilmesi, yöneticilerin dış kaynak kullanımı, süreç iyileştirmeleri ve rekabet konumlandırma konularında doğru kararlar vermelerini sağlamaktadır (Rothaermel, 2015).

2. Strateji Formülasyon Araçları

Bir stratejinin formüle edilmesi, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yönün belirlenmesi bakımından oldukça önemlidir. Çeşitli araçlar, etkili stratejilerin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır:

- Dengeli Puan Kartı Tekniği: Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında başlatılan çalışmalar, başlangıçta bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olarak ortaya çıkmıştır ve daha sonra bir stratejik yönetim aracı haline dönüştürülmüştür (Griffiths, 2003:71). Dengeli skor kartı, işletmelerin stratejilerini anlaşılabilir hale getiren, bu stratejileri uygulanabilir faaliyetlere dönüştüren ve sayısal geri bildirimler sağlayan bir yönetim denetim sistemidir (Pearce ve Robinson, 2015:363). Dengeli Performans Kartı, finansal ve finansal olmayan ölçütleri dört perspektifte bir araya getirmektedir: finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim. Bu araç, stratejik hedeflerle performans ölçütlerini ilişkilendirir ve organizasyonların kilit alanlarda ilerlemeyi takip etmelerine olanak tanır (Niven, 2006). Dengeli skor kartı tekniğinin işletmelerdeki kullanım amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Argüden, 2005:54): Stratejileri belirginleştirmek ve odaklamak, stratejileri işletme içinde yaygınlaştırmak, bölüm hedefleriyle bireysel hedefleri ilişkilendirmek, stratejileri işletmenin uzun vadeli hedefleri ve bütçesiyle ilişkilendirmek, strateji değerlendirmeleri yapmak ve stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak.
- BCG Matrisi: Boston Consulting Group (BCG) Matrisi, ürün portföylerini pazar payı ve pazar büyüme oranına göre yönetmeye yardımcı olan bir araçtır (Henderson, 1970). Ürünleri yıldızlar, nakit inekler, soru işaretleri ve köpekler olarak sınıflandırır. Bu sınıflandırma, organizasyonların kaynaklarını etkili bir şekilde tahsis etmelerine, yüksek potansiyele sahip ürünlere odaklanmalarına ve düşük potansiyelli ürünlerden uzaklaşmalarına yardımcı olmaktadır (Day, 1986). Özel sektör için üretilen bir teknik olarak görünse de kamu kurumlarının karar verme süreçlerinde faydalanabilecek bir teknik olarak öne çıkmaktadır.
- VRIO Analizi: VRIO (Değer, Nadirlik, Taklit Edilebilirlik, Organizasyon) analizi, organizasyonların kaynak ve yeteneklerini stratejik bir bakış açısıyla değerlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp sağlayamayacağını

belirler. Değer, nadirlik, taklit edilememe ve organizasyon özelliklerine göre yapılan bu analiz, kaynak temelli stratejik planlamada organizasyonlara rehberlik eder ve sahip oldukları varlıkların stratejik önemini ortaya koymaktadır (Barney, 1991). Bu araç, özellikle kaynak temelli strateji görüşlerinde önemlidir ve organizasyonların varlıklarının stratejik değerini değerlendirmelerine yardımcı olur (Barney & Hesterly, 2012)

- Q-Sort Analizi: Strateji belirleme sürecinde kullanılan bir teknik olan Q-Sort analizi, seçenekler arasındaki öncelikleri belirlemek amacıyla başvurulmuş bir yöntemdir. Katılımcılar, belirli konuları veya kriterleri önem sırasına göre sıralarlar. Bu sayede, stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi ve tercih edilmesi sürecinde hangi faktörlerin öncelikli olduğu belirlenmeye çalışılır.

3. Strateji Uygulama Araçları

Bir stratejinin uygulanması, kaynakların koordinasyonunu ve organizasyonel süreçlerin hedeflere ulaşmak için birlik ve uyum içerisinde ilerlemesini gerektirir. Bu aşamadaki temel araçlar şunlardır:

- McKinsey 7S Çerçevesi: McKinsey & Company tarafından geliştirilen 7S Çerçevesi, başarılı bir uygulama için uyum sağlaması gereken yedi öğeyi değerlendirir: strateji, yapı, sistemler, paylaşılan değerler, stil, personel ve beceriler (Peters & Waterman, 1982). Stratejik yönetim sürecinde yalnızca strateji geliştirmek yeterli değildir; bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması da başarı için kritiktir. Strateji uygulama sürecinde McKinsey 7S Çerçevesi organizasyonların başarılı bir uygulama için gerekli unsurları değerlendirmesine olanak tanır (Waterman et al., 1980). Bu çerçeve, strateji, yapı, sistemler, paylaşılan değerler, stil, personel ve becerilerden oluşan yedi unsuru analiz ederek organizasyon içindeki uyumu sağlar. Organizasyonel yapının uyumu, stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırır.
- Proje Yönetim Araçları (Gantt Diyagramları, PERT, CPM): Proje yönetim araçları, stratejik girişimlerin planlanmasında ve izlenmesinde önemli rol oynar. Gantt diyagramları, Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT) ve Kritik Yol Yöntemi (CPM) gibi araçlar, zaman çizelgeleri sağlar, ilerlemeyi

izler ve darboğazları belirleyerek stratejilerin zamanında ve bütçe dahilinde yürütülmesi amacıyla kullanılmaktadır (Kerzner, 2017).

- Değişim Yönetim Modelleri (Kotter'in 8 Adım Modeli, Lewin'in Değişim Modeli): Stratejik değişimlerin uygulanması genellikle değişim yönetimi gerektirir. Kotter'in 8 Adım Modeli, aciliyet oluşturmayla başlayıp değişiklikleri kurumsal kültüre yerleştirmeye sonlanan yapısal bir yaklaşım sunar (Kotter, 1996). Benzer şekilde, Lewin'in Değişim Modeli değişimi üç aşamaya ayırır: çözme, değiştirme ve yeniden dondurma, böylece geçişlerin yönetimi için bir çerçeve sunmaktadır (Lewin, 1951).

4. Performans Değerlendirme ve Kontrol Araçları

Uygulanan stratejilerin başarısını değerlendirmek, iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada doğru yolda olup olmadığını görmek açısından önemlidir. Bu aşamada kullanılan araçlar şunlardır:

- Benchmarking (Stratejik Kıyaslama): Benchmarking, kıyaslamaya dayalı bir öğrenme sürecidir ve en iyi uygulamaların belirlenerek organizasyona adapte edilmesini amaçlar (Aktan, 2008:15). Bu süreç, performansın sürekli olarak artırılmasını hedefler. Benchmarking, organizasyonun kendi süreçlerini benzer ya da aynı niteliklere sahip diğer organizasyonlardaki süreçlerle karşılaştırarak, bu süreçlerden ders çıkarmayı ve uygulamaları iyileştirmeyi içerir (Fisher, 1998:16). En iyi uygulamaların araştırılması ve organizasyona entegre edilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Efil, 2006:263). Kıyaslama, organizasyonun performansını sektör liderleri veya rakiplerle karşılaştırarak iyileştirilmesi gereken alanları belirlemeye yönelik bir süreçtir (Camp, 1989). Bu teknik, organizasyonların performanslarını nesnel olarak değerlendirmelerine, yenilikçi uygulamaları benimsemelerine ve rekabetçi kalmalarına olanak tanır (Zairi, 1996). Benchmarking, organizasyonun rekabet üstünlüğünü artırmak için mevcut yeteneklerini geliştirme, gözlem yapma ve analiz etme yoluyla öğrenme sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2013:429-431). Ayrıca, stratejik kontrol aşamasında doğru kararların alınmasına da yardımcı olabilir (Prasnikar vd., 2005:260).
- Açık Analizi (Gap Analysis): Açık analizi, mevcut performans ile istenen performans arasındaki farkı değerlendirir ve başarıya ulaşmak için ele alınması

gereken boşlukları belirler (Cummings & Worley, 2014). Bu araç, gerçekçi hedefler belirlemek, engelleri tanımlamak ve düzeltici önlemler uygulamak için faydalıdır.

5. Karar Verme Araçları

Stratejik yönetim, çoğu zaman belirsiz ortamlarda karar verme sürecini içerir. Yapılandırılmış araçlar, kararların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmada etkili olabilir:

- Risk Analizi: Risk analizleri, yatırım yapılacak olan faaliyetin ne kadar riskli olduğunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerdir. Bu analizler genellikle mali, politik ve ülke riski gibi farklı unsurları içerir. Ekonomik-mali risk, yatırımın finansal durumunu etkileyen faktörleri inceleyerek maliyetlerin ve gelirlerin tahmin edilmesine odaklanır. Siyasi risk ise politik belirsizliklerin ve değişimlerin yatırım üzerindeki etkilerini değerlendirir. Ülke riski ise yatırım yapılacak olan ülkenin ekonomik ve politik koşullarının riskini değerlendirir. Bu analizler, yatırımcıların riskleri anlamalarına ve karar vermelerine yardımcı olur (Aktan,1999).
- Fayda-Maliyet Analizleri: Özellikle yatırım projelerinin analizinin yapılması ile finansal ve operasyonel analizlerin entegrasyonunda sıkça kullanılan stratejik yönetim araçlarından biridir. Fayda-maliyet analizinde, bir yatırımın getirdiği faydalar ile beraberindeki maliyetler dikkatlice incelenir ve karşılaştırılır. Bu teknik, bir stratejik kararın maliyet ve faydalarını karşılaştırarak finansal olarak uygulanabilir olup olmadığını değerlendirir (Boardman et al., 2018). Her bir faydanın ve maliyetin sayısal olarak belirlenmesi ve analiz edilmesi sağlanır. Bu sayede, projenin toplam faydası ile toplam maliyeti arasındaki dengeyi sağlamak adına daha bilinçli kararlar alınabilir.
- Karar Ağacı Analizi: Karar ağaçları, kararların olası sonuçlarını, olasılıklarını ve potansiyel getirilerini haritalandırır (Clemen & Reilly, 2013). Bu araç, karmaşık kararları değerlendirmede, senaryoları görselleştirerek yöneticilerin beklenen değeri en üst düzeye çıkaracak seçenekleri seçmelerine yardımcı olur.

- Senaryo Planlama: Senaryo planlama, gelecekte olası birçok senaryo oluşturarak her biri için stratejiler geliştirmeyi içerir (Schoemaker, 1995). Bu teknik, özellikle hızlı değişen sektörlerde faydalıdır, çünkü organizasyonları değişime yanıt verecek şekilde hazırlıklı hale getirir.

6. İnovasyon ve Sürekli İyileştirme Araçları

Dinamik pazarlarda rekabet avantajını korumak için sürekli iyileştirme ve yenilik gereklidir. Bu çabalara destek veren araçlar şunlardır:

- Kalite Çemberleri (Quality Circles): Toplam kalite yönetimi kapsamında örgüt içinde kalitenin artırılması amacıyla planlı bir uygulama olarak öne çıkar. Bu yöntem, sürecin iyileştirilmesi ve çıktıların artırılması olmak üzere iki temel yaklaşımla geliştirme çalışmalarını içerir. Kalite çemberleri metodolojisi, genellikle dört aşamada gerçekleştirilir: Planlama, uygulama, değerlendirme ve uygulama. Bu aşamalar, kısaltması PYDU veya İngilizce karşılığı PDEA olan plan-do-evaluate-act adıyla bilinir. Kalite çemberleri, organizasyon içinde kalitenin artırılması ve sürekli iyileşmenin sağlanması için etkili bir araç olarak kabul edilir. (Mental Health CC Act, 2014, s.1).
- Vizyon/Misyon Bildirileri: Vizyon bildirisi, bir organizasyonun hedeflerini, ideallerini ve gelecekteki duruşunu belirten yazılı bir belgedir. Misyon bildirisi, vizyondan farklı olarak ise organizasyonun kuruluş nedenlerini, temel hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla takip ettiği prensipleri içeren bir yazılı bir dokümandır. Bazı organizasyonlarda, vizyon ve misyonun yanı sıra temel değerler de tek bir belge altında birleştirilmiş olabilir.
- Delphi Tekniği (Delphi Technique): Delphi yöntemi, geleceğe dair tahminlerin yapıldığı toplu değerlendirme ve uzlaşma aracıdır. Bu yöntem, Rand Corporation tarafından geliştirilmiş olup uzmanlardan oluşan bir panelin bilgi ve görüşlerini sistematik bir şekilde toplamak için kullanılır. İlk aşamada, uzmanlara belirli sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm fikirlerini belirtebilecekleri yazılı form verilir. Uzmanlar, bu formları doldurarak geri gönderirler. Sonrasında, Ardından, moderatör veya araştırmacı, toplanan görüşleri sistematik bir şekilde toplar, sınıflandırır ve analiz eder. Görüşler genellikle istatistiksel veya analitik yöntemlerle değerlendirilir ve ortak eğilimler, öncelikler veya önemli noktalar

belirlenir. Bu bilgiler, tekrar uzmanlara geri gönderilerek mevcut durumla ilgili yazılı geri bildirimler alınır. Bu süreç, bir karar alınıp uzlaşma sağlanana kadar tekrarlanır. Delphi yöntemi, uzmanların sistematik ve katılımcı bir şekilde görüşlerini alarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunmada etkili bir araç olarak kullanılır.

- Altı Sigma (Six Sigma): Altı Sigma, DMAIC (Tanımla, Ölç, Analiz Et, İyileştir, Kontrol Et) çerçevesi aracılığıyla süreç değişkenliğini azaltmayı ve kaliteyi artırmayı amaçlayan veri odaklı bir metodolojidir (Pande, Neuman & Cavanagh, 2000). Organizasyonların süreçleri iyileştirmesine ve operasyonel mükemmeliyete ulaşmasına olanak tanır.
- Yalın Yönetim (Lean Management): Yalın ilkeler, atıkları en aza indirirken değeri en üst düzeye çıkarmaya odaklanır (Womack & Jones, 2003). Üretimden köken alan bu yaklaşım, operasyonları sadeleştirmede ve maliyetleri düşürmede yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Toplam Kalite Yönetimi (TQM): TQM, kaliteyi artırmak için sürekli iyileştirme ve çalışan katılımını içeren müşteri odaklı bir yaklaşımdır (Oakland, 2014). TQM, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunarak organizasyonların rekabetçi kalmalarına yardımcı olur.
- Tasarım Düşüncesi (Design Thinking): Tasarım düşüncesi, empati, fikir üretme ve prototip oluşturma ile karmaşık sorunları çözmeye ve müşteri odaklı çözümler yaratmaya yönelik bir yenilik çerçevesidir (Brown, 2008). Ürün geliştirme ve hizmet tasarımıyla özellikle faydalıdır, organizasyonların sunduklarını müşteri ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmelerini destekler.
- Q Metodolojisi (Q Methodology): Q metodolojisi, örgütlerde bireylerin kişisel görüşlerini anlamak ve geliştirmek için önemli bir araçtır. Bu yöntem, çalışanların farklı inançlarını, değerlerini ve tutumlarını derinlemesine analiz etmeyi amaçlar. Q metodolojisinde, katılımcıların görüşleri genellikle "Q-set" adı verilen tablolar şeklinde sunulur. Ardından, "P-set" adı verilen bir aşamada, katılımcılardan mevcut konularla ilgili öncelik sıralaması yapmaları istenir, böylece kendi tercihlerini belirleyebilirler. "Q-Sorting" olarak adlandırılan bir başka aşamada ise katılımcılardan kendi görüşlerini daha detaylı bir şekilde

açıklamaları istenir. Bu sayede, Q metodolojisi örgüt içindeki bireylerin çeşitli bakış açılarını daha iyi anlamak ve değerlendirmek için yapılandırılmış bir yaklaşım sunar (Van Exel, 2005, s.1).

- Açık Grup Tartışmaları: Açık grup tartışmaları yöntemi, iş yoğunluğu sebebiyle yapılamayan değerlendirmeler için zaman yaratma amacı taşır. Bu yöntem, özellikle kurum çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle bir araya gelmekte zorlandığı durumlarda kullanılır. Belirlenen gün ve saatlerde gruplar halinde toplanan çalışanlar, kurumu ilgilendiren konuları ve çözüm önerilerini müzakere ederler. Bu şekilde, katılımcılar arasında fikir birliği oluşturulmaya ve ortak akıl oluşturulmaya çalışılır. Açık grup tartışmaları, organizasyon içinde katılımı artırmak ve işbirliğini teşvik etmek için etkili bir stratejidir (Aktan, 2008, s.8-10).
- Arama Konferansları: Örgüt içinde katılımı güçlendiren ve rekabet avantajı sağlamak ile performansı artırmak için kullanılan bir yönetim tekniğidir. Bu konferanslar, paydaşların işbirliği içinde çalışarak en uygun gelecek senaryolarını üretmeyi amaçlar. Konferanslar, genellikle klasik konferans formatından farklı olarak, alanında bilgi ve deneyime sahip olan yaklaşık 40 kişilik bir grup tarafından 2-3 gün boyunca gerçekleştirilir. Buradaki amaç, katılımcıları birbirini ikna etme yöntemleriyle ortak bir anlayışa ulaştırmaktır (Arslan, 2010, s.128-129). Arama konferansları, çeşitli nedenlerle düzenlenebilir ve belirli bir organizasyonda çalışan kişilerin belirli bir süre boyunca bir araya gelmesini gerektirir. Katılımcılar öncelikle küçük gruplar halinde toplanarak ortak akıl oluşturmaya çalışırlar. Sonrasında, grupların çalışmaları derlenerek ve konsolide edilerek, çoğunlukla benimsenen ve onaylanan bir konferans anlaşması oluşturulmaya çalışılır.
- Multivoting: Multivoting terimi, "multi" ve "voting" kelimelerinin birleşiminden türetilmiş olup, kavramsal olarak çoklu oylama yöntemini ifade etmektedir. Bu teknik, bir örgütü etkileyen çeşitli konuların değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Katılımcılar, belirlenen konular arasından en önemli olanları belirlemek için oy kullanır ve böylelikle öncelik sırası oluşturulur. Ardından, en çok oy alan konular tekrar değerlendirilir ve daha

dar bir seçenek yelpazesi oluşturulur. Bu süreç, grup üyelerinin ortak bir anlayışa ulaşmalarını sağlar ve en etkili çözüm önerilerini belirlemeye yardımcı olur (Aktan, 2008, s.8).

- Nominal Grup: Nominal grup yöntemi, katılımcıların bireysel olarak düşünme ve ifade etme sürecine odaklanırken, grup içi etkileşimi minimize ederek bireylerin kurum içinde herhangi bir konu veya olayla alakalı görüş ve düşüncelerinin yazılı şekilde toplandığı tekniktir. Bu görüş toplama aşamasından sonra, toplanan görüş ve düşünceler birbiriyle ilişkilendirilerek gruplandırılır. Sonrasında, örgüt çalışanları yazılı olarak belirtilen görüş ve fikirler arasından oylama yöntemiyle seçim yaparlar. Bu sayede, duruma uygun en iyi kararlar alınır (Aktan, 2008, s.8,9). Nominal grup tekniği ile Delphi tekniği arasındaki fark, nominal grup tekniğinde üyelerin bir araya gelerek oylama yapması ve çözümler aramasıdır; Delphi tekniğinde ise uzmanlar yüz yüze görüşmeler yapmazlar.
- Beyin Fırtınası Tekniği: Stratejik yönetim sürecinde, farklı perspektiflerin kazanılması ve yaratıcı fikirlerin üretilmesi için beyin fırtınası tekniği sıkça kullanılmaktadır. Beyin fırtınası, farklı bakış açılarının yakalanmasına ve yaratıcı düşünme sürecinin teşvik edilmesine yönelik bir yöntem olarak uygulanmaktadır (Luma Institute, 2012:21). İlk olarak Alex Osborn tarafından, yeni isimler ve sloganlar oluşturmak amacıyla geliştirilen beyin fırtınası tekniği, sonraki dönemlerde bir problem çözme aracı olarak işletme yönetimi, eğitim teknikleri ve birçok başka alana adapte edilmiştir. (Akgemci, 2013:67).
- Balık Kılçığı Diyagramı Analizi: Kaoru Ishikawa'nın 1953'te geliştirdiği balık kılçığı diyagramı, sebep-sonuç ilişkilerini görselleştirmek ve karmaşık sorunları çözmek için kullanılan bir araçtır (Akgemci ve Güleş, 2010:242). Ishikawa diyagramı olarak da bilinen bu teknik, belirli bir sorunun altında yatan tüm nedenleri ortaya çıkararak önceliklendirme yapmayı ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemeyi amaçlar (Ishikawa, 1991). Balık kılçığı analizi, stratejik sorunların tanımlanması ve çözüm yollarının belirlenmesi aşamalarında yaygın olarak kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:405). Balık kılçığı diyagramının temel avantajları arasında şunlar bulunmaktadır (Akgemci, 2013:67): etkin

yönetimi destekler, sorunları ele almayı teşvik eder, iç iletişimi güçlendirir, dikkati belirli bir konuya odaklar, veri toplama sürecini kolaylaştırır ve bilimsel bir yaklaşıma dayanarak sorunlara çözüm getirilmesine yardımcı olur; ayrıca, farklı sorunların analiz edilmesi ve ele alınması için esnek bir araçtır.

1.1.6 Stratejik Planlama ve Gelişimi

Stratejik planlama, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmaları için gerekli yönü ve kararları belirleyen bir süreçtir. Hem kamu hem de özel sektörde yaygın olarak kullanılan bu süreç, kaynakların etkin dağıtılmasını sağlayarak rekabet avantajı oluşturmaya hedefler. Stratejik planlama, yönetim biliminin bir dalı olarak geniş bir geçmişe sahiptir ve günümüzün değişken iş ortamında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Bryson, 2018).

Stratejik planlama, askeri strateji kavramına dayanmaktadır. Yunanca “stratejia” kelimesinden türeyen strateji, eski dönemlerde bir orduyu yönetme ve savaş taktiklerini düzenleme becerisi olarak tanımlanmış, ancak zaman içinde yönetim ve işletme disiplininde yaygın bir kullanıma sahip olmuştur (Adair, 2005). İşletme alanında stratejik planlama uygulamalarının temelleri ise 1950’lerde, işletmelerin uzun vadeli hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için planlı bir şekilde hareket etmesi gerektiği anlayışı ile atılmıştır (Chandler, 1962). 1960’larda Henry Mintzberg ve Michael Porter gibi önde gelen akademisyenler, stratejik yönetimin temellerini atarak, organizasyonların dış çevreye uyum sağlaması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Porter’ın (1979) Beş Güç Modeli ve SWOT analizi gibi araçlar, şirketlerin rekabet avantajı sağlaması ve güçlü yönlerini fırsatlarla uyumlu hale getirmesi için geliştirilmiştir. Bu araçlar, stratejik planlamanın sistematik hale gelmesine katkıda bulunmuş, kurumların stratejilerini daha analitik ve yapılandırılmış bir süreçle yönetmesine olanak tanımıştır (Hill & Westbrook, 1997).

Stratejik planlama süreci, genellikle dört ana aşamadan oluşur: çevresel analiz, strateji formülasyonu, strateji uygulama ve değerlendirme (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Bu süreçte, çevresel analiz organizasyonun iç ve dış koşullarını değerlendirerek stratejik kararların temellerini atar. PESTEL analizi ve SWOT gibi araçlar, bu aşamada organizasyonun iç kapasitesini ve dış tehditleri belirlemede etkili

yöntemlerdir (Yüksel, 2012). Örneğin, bir şirket güçlü yönlerini ve sektördeki fırsatlarını belirlerken SWOT analizini kullanarak stratejiler oluşturabilir.

Strateji formülasyonu aşamasında ise organizasyonun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda izlenecek yol belirlenir. Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Dengeli Performans Kartı, stratejik planların oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Bu araç, finansal ve operasyonel hedefler arasında denge kurarak kurumun performansını dört farklı perspektifte değerlendirir. Ansoff Matrisi ve BCG Matrisi gibi araçlar ise özellikle ürün ve pazar stratejilerinde kullanılmakta, organizasyonların büyüme fırsatlarını değerlendirmesine yardımcı olmaktadır (Gillespie, 2007).

Strateji uygulama aşaması, belirlenen stratejilerin organizasyon genelinde hayata geçirilmesini içerir. McKinsey 7S Çerçevesi gibi modeller, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için içsel uyum sağlama gerekliliğini vurgular (Peters & Waterman, 1982). Örneğin, bir kuruluşun yönetim tarzı, kurumsal yapı ve süreçlerinin stratejik hedeflerle uyumlu olması bu aşamanın başarısı açısından önemlidir. Son olarak, stratejilerin başarısını ölçmek ve gerektiğinde ayarlamalar yapmak için performans değerlendirme ve kontrol süreci gerçekleştirilir. Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) gibi ölçüm araçları, yöneticilerin hedeflerle mevcut durum arasındaki farkı belirlemelerine yardımcı olur (Parmenter, 2015). Bu süreç, stratejik planların sürekli olarak güncellenmesine ve dinamik bir yapıda tutulmasına olanak sağlar.

Stratejik planlama, bir organizasyonun gelecekteki hedeflerini güvence altına alma açısından önemli avantajlar sağlasa da, belirli zorluklarla karşılaşmaktadır. Değişen pazar koşulları, belirsizlikler ve hızlı teknolojik gelişmeler stratejilerin etkili uygulanmasını zorlaştırabilir (Bryson, 2018). Özellikle dijital dönüşüm sürecindeki hızlı gelişmeler, stratejilerin güncel ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir. Teknoloji odaklı stratejilerin benimsenmesi, rekabet gücünü koruma ve artırma açısından kritik öneme sahiptir (Ross, Beath & Sebastian, 2019). Ayrıca, organizasyon içindeki iletişim eksiklikleri ve değişime karşı direnç, stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. Lewin'in (1951) Değişim Modeli ve Kotter'ın (1996) 8 Adım Modeli, değişim yönetimi sürecinde organizasyonların uyum sağlamasına yönelik çerçeveler sunar. Örneğin, Kotter'ın modelinde stratejinin başarılı olabilmesi

için çalışanlar arasında değişim kültürü oluşturulması gerektiği vurgulanır. Bu bağlamda, değişim yönetimi araçları stratejik planlamanın başarısı için hayati öneme sahiptir (Cameron & Green, 2015).

Günümüzdeki stratejik planlama anlayışının temelinde kamu kurumların bürokratik ve hiyerarşik kurallar değil, temel kamu hizmetlerinin neler olması gerektiği ve nasıl sunulması gerektiği konusunda gelecek senaryo analizleri yapan bir anlayış hakimdir. Yani öncelikle yapılması gereken işler doğru tespit edilmeli ve ikinci aşamada olarak tespit edilen ihtiyaçların kimler tarafından nasıl yapılması gerektiği planlamalıdır. Bu aşamada sadece kamu bürokrasinin etkin bir aktör olarak değerlendirilmeyeceği, aynı zamanda özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer benzer organizasyonları da alternatif kamu hizmeti sunan aktörler olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulamaktadır (Demirkaya, 2019). Bryson'a göre günümüzde stratejik planlama sadece işletmelerin değil, kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının da benimsediği bir yönetim aracı haline gelmiştir. Özellikle kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık sağlamak amacıyla stratejik planlama yaygın olarak kullanılmaktadır (Bryson, 2018). Bu bağlamda, hükümetler kamu hizmetlerinde etkinlik sağlamak için stratejik hedefler belirleyip, bu hedeflerin başarı durumunu periyodik olarak gözden geçirmektedir (Poister, 2010).

Dijitalleşme ve veri odaklı yaklaşımların yükselişi ile birlikte, stratejik planlama da daha analitik ve veri tabanlı hale gelmiştir. Günümüzde veri analiz araçları, karar alma süreçlerinde tahmine dayalı modellerin kullanılmasını sağlayarak stratejik kararların daha isabetli olmasını mümkün kılmaktadır (McAfee & Brynjolfsson, 2012). Örneğin, büyük veri analitiği, organizasyonların tüketici davranışlarını anlaması ve bu doğrultuda stratejik kararlar almasına olanak tanır (Chen, Chiang & Storey, 2012). Stratejik planlamanın gelecekteki gelişimi, yapay zeka ve otomasyon gibi ileri teknolojilerle desteklenecektir. Özellikle yapay zeka destekli karar verme sistemleri, yöneticilerin daha kapsamlı ve doğru analizler yaparak daha hızlı kararlar almasını sağlayacaktır (Davenport & Ronanki, 2018). Bu durum, stratejik planlamanın etkinliğini artırmakla birlikte organizasyonları değişen pazar koşullarına daha hızlı adapte olmaya teşvik etmektedir.

1.1.7 Stratejik Planlamanın Yararları ve Yöneltilen Eleştiriler

Stratejik planlama, en genel tanımıyla, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerinin belirlendiği, iç ve dış koşulların değerlendirildiği ve bu hedeflere ulaşmak için eylem planlarının geliştirildiği organize ve sistematik bir süreçtir. Hem özel hem de kamu sektörlerinde yaygın olarak benimsenen stratejik planlama, netlik sağlamak, karar alma süreçlerini geliştirmek ve kaynakları organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirmek için tasarlanmıştır (Bryson, 2018). Stratejik planlama, kurumlar için önemli faydalar sunmasına rağmen hızla değişen ortamlarda katılığa, verimsizliğe ve sınırlı bir tepki kabiliyetine yol açabileceği şeklinde eleştirilerin de muhatabı olmaktadır (Porter, 1996; Mintzberg, 1994).

Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama, organizasyonların etkinliğini, uyumunu ve sürdürülebilirliğini artıran çok sayıda avantaj sağlamaktadır. Stratejik planlamanın başlıca faydalarından biri, organizasyona net bir yön duygusu kazandırma kapasitesidir. Bu, organizasyonun tüm bölümlerini tek bir misyon ve vizyon etrafında toplamaya yardımcı olmaktadır (Collins & Porras, 1996). Belirli hedefleri tanımlayarak, net bir yol ve yöntem belirleyerek stratejik planlama, organizasyonların parçalanmış veya çelişkili önceliklerden kaçınmasına yardımcı olmakta ve böylece genel uyumu ve verimliliği artırmaktadır (Bryson, 2018).

Stratejik planlama, kaynakların kullanılmasına dair kararları doğrudan stratejik hedeflerle ilişkilendirerek organizasyonların kaynakları daha etkili bir şekilde tahsis etmesini sağlar. İçsel güçlü ve zayıf yönler ile dışsal fırsatlar ve tehditler üzerine kapsamlı analizler yapabilen örgütler etkisini maksimize eden ve riskleri minimize eden bilinçli seçimler yapabilmektedir (Hill & Westbrook, 1997; Nutt & Backoff, 1992). Bu yapılandırılmış karar verme yaklaşımı, özellikle bütçelerin sınırlı olduğu ortamlarda kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır (Kaplan & Norton, 1996).

Stratejik planlama, organizasyonların çevrelerindeki değişiklikleri önceden görmelerini ve acil durum planları geliştirmelerini teşvik ederek dayanıklılığı artırır. Örgütler, potansiyel tehditleri ve fırsatları sistematik olarak değerlendirerek yeni koşullara proaktif olarak uyum sağlayabilir ve belirsiz ortamlarda hayatta kalma ve

başarılı olma yeteneklerini güçlendirebilirler (Ghemawat, 2002). Stratejik planlama yapan organizasyonlar, dış etkenlerin yarattığı aksamalara karşı daha iyi konumlanmışlardır (Porter, 1980).

Stratejik planlama, çalışanlar, yöneticiler ve dış ortaklar gibi kilit paydaşların planlama sürecine dahil edilmesi yoluyla paydaş uyumunu kolaylaştırmaktadırlar (Freeman, 1984). Stratejik planlama ile kurumsal hedefler hakkında ortak bir anlayış yaratarak, paydaşlar arasında sahiplenme duygusu geliştirilmektedir. Bu durum katılım ve iş birliğini artırmaktadır (Bryson, 2004). Bu uyum, özellikle çeşitli paydaş çıkarılarının dengelenmesi gereken, kar amacı gütmeyen ve kamu sektörü organizasyonları için çok faydalıdır (Osborne, 2010).

Stratejik planlama, organizasyonları uzun vadeli etkilerini ve sürdürülebilirliklerini geliştirmeye teşvik etmektedir. Planlama ufkunu kısa vadeli yönetsel sorunların ötesine taşıyarak, organizasyonların sürdürülebilir uygulamalar geliştirmeye, dayanıklı yapılar inşa etmeye ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu yenilikleri teşvik etmeye odaklanmasını sağlamaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Bu, özellikle çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve ekonomik dayanıklılık gibi zorlukların ele alınması açısından oldukça önemlidir (Kaplan & Norton, 2001).

Stratejik planlamanın yapılandırılmış doğası, ölçülebilir performans göstergeleri belirlemek için bir çerçeve sağlamakta ve bu da hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilmesini kolaylaştırmaktadır (Bryson, 2018). Dengeli Puan Kartı gibi araçlar, örgütlerin stratejik hedeflere karşı ilerlemeyi izlemelerine olanak tanır, gerçek zamanlı ayarlamalara izin verir ve hedeflerin yerine getirilmesini sağlar (Kaplan & Norton, 1996). Bu performans ölçümüne odaklanma, hesap verebilirliği artırırken sonuç odaklı bir kültürü desteklemektedir (Boyne, 2003).

Stratejik Planlamaya Yöneltilen Eleştiriler

Yukarıda sayılan avantaj ve faydalarına rağmen stratejik planlama, özellikle pratiklik ve uyarlanabilirlik açısından önemli eleştirilerle karşılaşmaktadır. Stratejik planlamaya yönelik en büyük eleştirilerden biri, değişen koşullara etkin bir şekilde yanıt veremeyen katı, esnek olmayan planlar üretme eğilimidir. Mintzberg (1994), resmi stratejik planlamanın genellikle dinamik pazarların karmaşıklığını göz ardı ettiğini ve bu durumun örgütlerin gerçek zamanlı uyum sağlama kapasitesini

zorlaştırdığını savunur. Yeniliğin gerekli olduğu sektörlerde böyle bir katılık, rekabet gücünü büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Hamel & Prahalad, 1996).

Stratejik planlama süreci karmaşık, zaman alıcı ve kaynak yoğun olabilir. Bu süreçte yaşanan yoğunluk ve karmaşıklık örgütün temel işlevlerinden uzaklaşmasına yol açabilir. Ayrıntılı planların geliştirilmesi, analizlerin yapılması ve paydaşların katılımının sağlanması genellikle önemli zaman ve çaba gerektirir. Küçük ölçekli organizasyonlarda bu kaynaklar yetersiz kalabilmektedir (Johnson ve diğerleri, 2008). Ayrıca, planlamaya geniş zaman ayrılması karar almayı geciktirerek acil konularda çözüm üretilmesini yavaşlatabilmektedir (Chaffey & White, 2011).

Stratejik planlama, özellikle büyük organizasyonlarda, çok sayıda onay katmanı ve resmi yapı gerektirdiği için aşırı bürokrasiye yol açabilir. Bu aşırı bürokratikleşme, çevikliği azaltabilir ve yeniliği engelleyebilir. Bu ihtimaller yaratıcı düşüncüyü ve tepki verme hızını engelleyen katı bir yapının oluşmasıyla sonuçlanabilir (Osborne, 2010). Aşırı biçimlendirilmiş planlama, hızlı karar almayı engelleyebilir ve organizasyonların yeni ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını zorlaştırabilir (Mintzberg, 1994).

Stratejik planlamanın en çok eleştirildiği konulardan birisi de biçimlendirme ve kontrol üzerine aşırı vurgu yapmasının esnekliği engelleyebileceğini ve doğaçlamayı sınırlayabileceği endişesidir. Öngörülemez ortamlarda, oldukça yapılandırılmış planlar yaratıcılığı kısıtlayabilir ve organizasyonun beklenmedik değişimlere yanıt verme kabiliyetini sınırlayabilir (Bryson, 2018). Bu biçimlendirilmiş süreçlere aşırı vurgu, çalışanların deneme ve yenilik yapma motivasyonunu azaltabilir ve uzun vadeli başarıyı baltalayabilir (Hill & Westbrook, 1997).

Stratejik planlama, tahminlere ve öngörülere dayanmasından ötürü belirsiz veya yüksek düzeyde değişken ortamlarda güvenilir olmayabilir. Teknolojik aksaklıklar, pazar değişimleri ve düzenleyici değişiklikler gibi faktörlerin tahmin edilmesi genellikle zordur ve bu durum, uzun vadeli stratejik planların etkinliğinin azalmasına yol açmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998). Bu anlamda stratejik planlama, gelecekteki gelişmelerin öngörülemezliğinin yeterince dikkate alınmadığı durumlarda etkinliği sınırlı bir hal almaktadır (Chaffey & White, 2011).

Yaygın bir başka eleştiri de örgütlerin stratejik planlarını etkili bir şekilde uygulamada başarısız oldukları “strateji-uygulama boşluğu” ile ilgilidir. Bu boşluk, yetersiz kaynaklar, uyumsuz teşvikler veya kurumsal benimseme eksikliği nedeniyle ortaya çıkabilir (Nutt & Backoff, 1992). En kapsamlı stratejik planlar bile uygun bir şekilde uygulanmadığı takdirde etkisiz hale gelebilir ve bu durum strateji formülasyonunun uygulamaya yönelik süreçlerle bağlantılı hale getirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Boyne, 2003).

Stratejik planlamanın hem güçlü hem de sınırlayıcı yönleri varken, örgütler mevcut durumlara adapte olabilecek planlama uygulamaları benimseyerek etkinliklerini artırabilirler. Çevik planlama ve senaryo analizi gibi yöntemler, organizasyonların esnekliklerini korumalarını ve değişen koşullara yanıt olarak planlarını ayarlamalarını sağlar (Rigby ve diğerleri, 2016). Bu yaklaşım, katılık ve öngörülemezlikle ilgili bazı eleştirileri hafifletir ve stratejik planlamayı çevresel değişimlere daha duyarlı hale getirir (Osborne, 2010).

Organizasyonlar ayrıca, planlama aşamaları sırasında esneklik, yinelemeli planlama ve sürekli geri bildirim döngülerine öncelik veren çevik ilkeler ile fayda sağlayabilirler. Yapılandırılmış stratejik planlamayı çevik yöntemlerle birleştirerek, organizasyonlar hem yönlerini koruyabilir hem de ortaya çıkan zorluklara ve fırsatlara uyum sağlayabilirler (Sull, 2009). Ayrıca, veri analitiği ve dijital araçların kullanımı stratejik planlamayı geliştirerek gerçek zamanlı içgörüler ve öngörü kabiliyeti sağlar ve organizasyonların stratejilerini bilinçli bir şekilde ayarlamalarına olanak tanır (Chaffey & White, 2011).

1.1.8 Stratejik Yönetim ve Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, rekabetçi ortamlarda örgütsel başarı için temel iki kavramdır. Stratejik yönetim, örgütlerin kaynaklarını uzun vadeli hedeflerle uyumlu hale getiren kapsamlı bir yönetim şeklidir. Stratejik planlama ise bu hedeflere ulaşmak için bir yol haritası sağlar (Porter, 1980). Stratejik yönetim ve planlama arasındaki ilişki incelenerek, farklı rollerini, örtüşen süreçlerini ve birbirlerini nasıl tamamladıklarını ele almak her iki kavramın anlaşılması açısından önemlidir. Stratejik yönetim analiz, formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içeren, devamlılığı olan bir süreçtir ve bir örgütün misyonu ve vizyonu

doğrultusunda stratejiler geliştirmesini içerir. Michael Porter (1980), stratejik yönetimin firmaların sektördeki konumlarını belirlemede kritik bir rol oynadığını vurgulamıştır. Kaynak Temelli Görüş (RBV) (Barney, 1991) ve Rekabet Avantajı (Porter, 1980) gibi temel teoriler, stratejik yönetimi şekillendirerek içsel yeteneklerin ve pazar konumlandırmasının önemini öne çıkarmıştır. Bu teoriler, karar vericilere kaynak tahsisi, risk yönetimi ve rekabet stratejisi formülasyonu konularında rehberlik ederek planlama süreçlerine yaklaşımı belirlemektedir.

Stratejik planlama ise genellikle stratejik yönetim ile eşanlamlı kullanılsa da, örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için bir dizi eylem geliştirilmesine yönelik yapısal bir süreci ifade etmektedir. Stratejik planlama kısa vadeli görevler yerine uzun vadeli hedeflere odaklanmasından ötürü operasyonel planlamadan farklıdır. SWOT analizi, BCG Matrisi ve Ansoff Matrisi gibi temel planlama araçları, firmaların içsel güçlü yönlerini, pazar fırsatlarını ve büyüme stratejilerini değerlendirmesine olanak tanır (Ansoff, 1965). Bu bağlamda stratejik planlamanın, stratejik yönetim çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşmak için bir yol haritası oluşturduğunu ifade etmek mümkündür. Stratejik planlama, stratejik yönetimin daha geniş kapsamı içinde bir temel oluşturmaktadır. Stratejik planlama yapılandırılmış bir yol sunarken, stratejik yönetim bu planı değişen koşullara ve örgütsel zorluklara uyumlu hale getirebilmektedir (Andrews, 1980). Stratejik planlama, netlik ve yön sağlamaktadır. Ancak stratejik yönetim bu planın esnek ve çevresel değişimlere duyarlı olması için gerekli adımları atmaktadır. Örneğin, stratejik planlama beş yıllık bir büyüme hedefi belirlerken, stratejik yönetim sektör eğilimleri ve rekabet baskıları doğrultusunda stratejiyi aktif olarak izler ve ayarlar. Bu ilişki, planlamayı stratejik yönetim süreçlerine başarıyla entegre eden örgütlerde oldukça belirgindir. Örneğin, küresel bir şirket, pazar genişlemesi için bir stratejik plan uygulayabilir ancak yeni bir pazardaki düzenleyici değişiklikler nedeniyle yaklaşımını değiştirmesi gerekebilir. Bu durumda, stratejik yönetim bir kılavuz olarak işlev görür ve gerçek zamanlı bilgiye dayanarak planları gözden geçirir, böylece planlama ve yönetim arasındaki iç içe geçmişliğı gözler önüne serer.

Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından ortaya atılan “dinamik yetenekler” kavramı, stratejik yönetimde esneklik ve uyum sağlamanın önemini vurgulamaktadır. Bu yetenekler, örgütlerin içsel ve dışsal değişimlere yanıt olarak stratejilerini

değiştirmelerine olanak sağlamaktadır. Etkili stratejik yönetim, planlamayı geri bildirim döngüleri aracılığıyla geliştirir ve bu sayede stratejik hedeflerle uyumun sürekli iyileştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi sağlanır. Bu döngüsel ilişki, stratejik yönetimin planların uyumlu ve etkili kalmasını garanti eder. Örneğin, bir geri bildirim sistemi, belirli bir stratejinin yeterince performans göstermediğini ortaya koyabilir ve bu durum, orijinal planın yeniden değerlendirilip ayarlanmasını gerektirebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, planlamayı geliştiren ve sürekli değişen bir süreç olarak kılan bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim ve planlama arasındaki ilişki dinamik ve karşılıklı bağımlı bir ilişki olarak öne çıkmaktadır. Stratejik planlama, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için yapılandırılmış bir yol haritası sağlarken, stratejik yönetim bu yol haritasının değişimlere uyumlu kalmasını sağlar. Stratejik planlamanın başarısı, sürekli izleme, geri bildirim ve uyarılama sağlayan etkili yönetim süreçlerine bağlıdır. Türkiye bağlamında, stratejik yönetim ve planlamanın entegrasyonu, firmaların yerel ve uluslararası pazarlarda etkili bir şekilde yol almasına olanak sağlamış ve bütüncül bir yaklaşımın değerini ortaya koymuştur. İş dünyası ortamları değişmeye devam ettikçe, stratejik yönetim ve planlama arasındaki bu simbiyotik ilişki, rekabet avantajının sürdürülmesi için kritik olmaya devam edecektir.

1.1.9 Kamu sektöründe stratejik yönetim ve stratejik planlama

Stratejik planlamanın öncelikle 1960'larda özel sektörde gündeme gelmesiyle, 1980'lerden itibaren kamu sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerde, devletin rolünde meydana gelen değişikliklerle birlikte, merkezi yönetimin azaldığı ve yetki ile kaynakların yerel yönetim birimleriyle paylaşıldığı bir döneme şahit olunmuştur. Bu süreçte, devletin daha küçülmesi ve yönlendirici rolünün vurgulanmasıyla birlikte, merkezi hükümet tarafından icrası gerçekleştirilen genel kalkınma planlarının yerine daha minimal düzeyde olan bölgesel veya kurumsal seviyedeki planların önemi artmıştır. Devlet ve kuruluşlardaki yapısal dönüşümlerle birlikte, 1980'lerde megatrend olan “Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı”, işletmelerden daha geniş ifadeyle özel sektörden alınan tekniklerin ve araçların kamu sektöründe de kullanılabileceği düşüncesini öne sürmüştür. Minimal devlet anlayışının benimsenmesi ve Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının kabul edilmesi, stratejik planlamanın kamu yönetimi disiplinine entegrasyonunu sağlamıştır (Turan, vd., 2013, s. 242).

Bu bağlamda hızlı değişimin yaşandığı 20. yüzyılın sonlarında, hem özel sektör hem de kamu sektörü örgütsel faaliyetlerini istenen düzeyde sürdürebilmek için stratejik planlamadan yararlanma eğilimi göstermişlerdir. Kamu örgütleri etkin olabilmek için politik kararlarla uyumlu biçimde, kurumun hedeflerini toplumun ihtiyaçları ile birleştirecek stratejiler geliştirmelidir . Stratejik düşünme; geleceğe yönelik olası fırsatların ve kurumun faaliyetlerine yönelik risklerin öngörülmesini, kurumun misyonunun vizyonuna katkı sağlayacak şekilde belirlenmesini ve bu süreçte paydaşlarla sürekli iletişimde bulunmayı içerir. Bu bakımdan stratejik planlama, kamu yönetiminde de stratejik düşünmeye, önceliklerin daha iyi belirlenmesine, hedeflere odaklı faaliyetlerin daha etkin şekilde uygulanmasına ve sonuçlarının denetlenmesine katkıda bulunacaktır (Altan, vd., 2013).

Kamusal örgütlerde stratejik yönetim, klasik yönetim süreçleri olan “planlama”, “uygulama”, “ölçme” ve “kaynak temini” aşamalarını kapsayan amaç odaklı bir yönetim sisteminden ziyade sonuç odaklı bir yönetim sistemi olarak nitelendirilebilir. Kamu kurumlarında, daha etkin, etkili ve verimli kaynak kullanımı, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi yönetim ilkelerinin ve toplumun beklentilerine karşı görevlerinin en etkin, hızlı ve etkili şekilde ifade edilmesi stratejik planın yapıldığı bir yönetim anlayışına dayanmaktadır (Aksoy, 2021).

Kamu kurumlarının temel hedefi, topluma en üst düzeyde hizmet sunabilmek için verimli ve etkili bir yapı oluşturmaktır. Bu bağlamda, hizmet kalitesinin artırılması ve etkinliğin iyileştirilmesi, kamu kurumları için büyük önem arz etmektedir. Bu hedefe ulaşmak amacıyla, en uygun stratejiler ve yönetim yaklaşımları geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Stratejik planlama, kamu sektöründe karşılaşılan sorunlara çözüm getirme ve düzenin sağlanmasına yönelik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesiyle birlikte, özellikle Amerika, Yeni Zelanda ve Batı'daki diğer ülkelerde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkelere de kamuda stratejik yönetim ve planlamanın önemi artmıştır. Kamu sektöründe stratejik yönetim ve planlama, özellikle örgütsel mali yönetimde kısa vadeli planlamadan ziyade uzun vadeli stratejik hedeflere odaklanma, elde edilen sonuçlara yönelik bir yaklaşım benimseme, hesap verebilirlik kültürünün güçlendirilmesi, katılımcılığın teşvik edilmesi ve bütçe, güven ve performans açıklarının kapatılmasına yardımcı olacak şekilde işlevsel bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Kamu yönetiminde planlama, genel olarak devlet ve hükümet politikalarıyla ulaşılmak istenen hedefleri gerçekleştirmede kritik bir araç olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, planlama, yönetim birimlerinin sorumlulukları doğrultusunda en iyi sonuca ulaşabilmek için sahip oldukları sosyo-ekonomik kaynakları ve organizasyonel yapıları geleceğe yönelik olarak yapılandırmalarını sağlar. Planlama süreci, hedeflere ulaşmak için gerekli olan yöntemleri, taktikleri ve eylemleri tanımlar ve bu doğrultuda stratejik adımların atılmasını sağlar (Ateş, 2019).

Geleneksel kamu yönetiminde, planlama genellikle kurumların hiyerarşik yapılarını güçlendirmeyi ve sürekliliğini sağlamayı amaçlar. Ancak, Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) anlayışı, vatandaş tercihleri, hizmet kalitesi ve sonuçlara daha fazla önem veren bir planlama yaklaşımını benimser (Berry, F.S., 1994). Bu yeni bakış açısı, kamu hizmetlerinin doğası, nasıl ve kim tarafından sunulacağı konusunda vizyoner bir perspektifi öne çıkarır. Planlamanın öncelikli amacı, yapılması gereken işlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve ardından bu ihtiyaçların kimler tarafından ve nasıl karşılanacağını planlanmasıdır. Bu süreçte, sadece kamu bürokrasisinin değil, hem özel sektör, hem STK'lar hem de diğer benzeri organizasyonların da kamu hizmetlerini sunan alternatif aktörler olarak kabul edilmesi gerektiği önemsenmektedir (Ateş, 2019).

Yeni kamu yönetimi paradigmasının küresel kabulüyle birlikte, kamu yönetimindeki görevlerin genişlemesiyle ilgili olarak devletin kamusal hizmetlerle ilişkili rollerinin yeniden değerlendirilmesi ve devletin faaliyetlerinin ölçeğinin azaltılması eğilimleri gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, kamu sektörünün daraltılması ve hizmet verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu süreçte, devletin rolünün yeniden tanımlanması ve kamu sektörünün küçültülmesiyle birlikte hizmet etkinliğinin artırılması öne çıkmaktadır.

Küreselleşmenin etkisi altında, ekonomilerin giderek karmaşık hale gelmesi ve rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, insan kaynaklarının geliştirilmesi artan bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, ulusal ve yerel çıkarların korunması ve farklılıkların avantaja dönüştürülmesi, sonuç odaklı bölgesel planlama analizlerinin yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Kahraman, 2012). Kamu kuruluşları, geniş ve çeşitli toplum ihtiyaçlarına yanıt verirken, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmak ve gelecekteki rollerini

belirlemek için durum analizleri yapmak zorundadır. Bu süreçte, gelişmeleri izlemek, değişimleri yönetmek, iyileştirmeleri gerçekleştirmek ve yenilikleri takip etmek amacıyla stratejik planlama kaçınılmaz hale gelmektedir (Özdemir, 1999). Kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde sunulması, kaynakların verimli kullanılması ve vatandaş ihtiyaçlarına yanıt verilmesi, stratejik planlamanın önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, stratejik planlama, kamu kurumlarının hizmet kalitesini artırmak ve sınırlı kamusal kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde yönetmek için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Özel sektörün stratejik planlamaya olan ilgisi, karlılığını artırmak ve değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla stratejik planların geliştirilip uygulanması üzerine odaklanmasının paralelinde, kamu sektöründe de benzer yönlendiren etkenler gözlemlenmektedir. Bu etkenlerden ilki, kamu kuruluşlarının kendi çıkarlarını koruma gerekliliğidir, zira stratejik planlama bu tür kuruluşların rekabetçi ortamlarda etkin bir konumda kalmasını sağlar. İkinci olarak, teknolojik gelişmelerin hizmet kalitesindeki değişiklikler ve kamu kurumlarına yeni görevler yüklenmesi gibi nedenler, kamu sektörünü yeni yönetim teknikleri icadına yönlendirir. Üçüncü olarak, kamu kurumlarının güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek, fırsatları değerlendirme ve tehditleri yönetme yeteneklerini stratejik planlama sayesinde artırır. Son olarak, kamu kesiminin mali ve idari zorluklarla başa çıkma ihtiyacı, politikaların etkin bir şekilde izlenmesi ve somut programlarla desteklenmesi gerekliliği, kamu kuruluşlarını stratejik planlamaya yönlendirir (Murat ve Bağdigen, 2008).

Kamu kuruluşları, net bir misyon ve vizyonla donandıklarında, karar alma süreçlerini sağlam bir temele oturtabilir ve hizmet kalitesinde artış sağlama potansiyeline sahip olabilirler. Stratejik planlamayı ihmal eden kurumlar ise, amaçlarını belirleme, vizyon oluşturma, değişen koşulları değerlendirme ve mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanma yeteneklerini kaybederler. Bu tür kuruluşlar, çevrelerindeki fırsatları gözden kaçırabilir ve kendilerini potansiyel tehlikelerden koruyamazlar. Bu bağlamda, kamu sektöründe stratejik planlamanın önemi ve gerekliliği artmaktadır (Çetin, 2007).

1.2 KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde kamu yönetiminde stratejik yönetimin değerlendirmesini alt başlıklarla açıklamaktadır.

1.2.1 Yeni Kamu Yönetimi

Geleneksel kamu yönetiminin(klasik kamu yönetimi) çağdaş dünyanın gereksinimlerini karşılayamaması ve mevcut gereksinimlerin gerek sağlanması gerekse mevcut durumun analiz edilme düşüncesinden doğan çözümçül yeni bir yaklaşım biçimidir. Bu bağlamda, geleneksel kamu yönetiminin eksikliklerinin telafi edilmesi amacıyla kamu yönetiminin pasif durağan statüsünden aktif dinamik bir statüye geçmesi büyük bir önem arz etmektedir (Demir & Yavaş, 2015, s. 98).

YKY anlayışının tanımına yönelik çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlerde, YKY'nin halen canlı ve dinamik bir yönetsel reform hareketi olduğu vurgulanmaktadır. YKY anlayışı, bir kişi ya da topluluk tarafından ortaya atılan veya bir teoriden formüle edilen bir anlayıştan ziyade, tek tek yaşanan tecrübe ve deneyimlerden oluşturulan ve teorik gelişmesini sürekli olarak devam ettiren bir idari reform hareketi olarak nitelendirilebilir (Tortop vd., 2017).

Küreselleşmenin 19. yüzyılın sonlarında başlayıp 20. yüzyıl boyunca etkili olduğu süreçte, sınırlı devlet politikasına dayalı liberalizm anlayışı terk edilmiş ve yerine, sosyal/refah odaklı bir devlet anlayışı benimsenmiştir. Bu dönem, 1960'lı yılların sonlarına kadar devam etmiş ve sosyal devlet anlayışı hem ekonomik sistemi hem de sosyo-ekonomik yaşamın birçok alanına müdahale ederek önemli düzenlemeler sağlamıştır. Böylelikle, sosyal devlet anlayışı, piyasa ekonomisinde arz-talep dengesini kurmaya yönelik bir araç olmuştur (Güzelsarı, 2004).

20.yüzyılın büyük bir kısmına egemen olan ve bürokratik örgütlenmesi Weber modeline, ekonomik örgütlenmesi ise Keynes modeline dayanan klasik kamu yönetimi anlayışı, 1970'lerde yaşanan ekonomik krizler neticesinde sorgulanmaya başlanmıştır. 1973'teki petrol krizi sonrasında, Refah Devleti kavramı tartışmalı bir hal aldı. Bir taraftan devlet gelirlerindeki düşüş ve kamu borçlanma gereksiniminin artmasıyla birlikte, diğer taraftan hizmet kalitesini koruma baskısı arttı ve bu durum birçok Batı

demokrasisini zor durumda bıraktı (Gözel, 2003: 197-198). Ekonomik krizle başa çıkmak için devletler, vatandaşların taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına çözüm arayışına girdiler. Bu süreçte, hükümetler, özel sektördeki etkinlik, verimlilik ve yönetim ilkelerini kamu yönetimine entegre etmeye başladılar ve bu şekilde Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımının temelleri oluşturuldu.

Yeni kamu yönetimi paradigmasının yükselişi, dört ana eğilimi belirginleştirmiştir. Bunlar birincisi, idarenin genişlemesini durdurma veya yavaşlatma amacı taşıyan girişimler, ikincisi temel idari kurum ve kuruluşlardan koparak özelleştirme ve benzeri uygulamalara sapma, üçüncüsü otomasyon alanında yaşanan ilerlemeler ve son olarak da uluslararası düzeyde kamu yönetimiyle ilgili genel konulara artan ilginin oluşturduğu bir gündemdir (Gözel, 2003: 198-200).

1980'lerin başlarından itibaren, birçok ülke kamu yönetimi mekanizmalarını daha etkin ve verimli hale getirmek için reform girişimlerine odaklanmıştır. Bu reformlar, devletin küçültülmesi ve piyasa temelli yaklaşımların kamu yönetimine entegrasyonu ile temellendirilmiştir (Sobacı, 2009: 35). İngiltere'de "Thatcherizm", Amerika'da "Reaganizm" ve Türkiye'de "Özalizm" olarak adlandırılan bu dönem, ekonomik sıkıntıların (stagflasyon, işsizlik, küresel gelir kayıpları) yaşandığı bir zamanda gelmiştir. Bu dönemde refah devleti anlayışından uzaklaşarak, devletin yeniden yapılanması ve sınırlarının belirlenmesi gerektiği düşüncesi öne çıkmıştır. Temel argüman, devlet müdahalesinin bireyin özgürlüklerini kısıtladığı ve ekonomik alanda bireylere daha fazla serbestlik sağlanması gerektiği yönündedir. Bu doğrultuda, devletin bireyin faaliyet alanlarına müdahalesinin azaltılması ve piyasa güçlerinin daha fazla etkinleştirilmesi önerilmiştir (Yayman, 2000:144).

Uluslararası örgütler, özellikle OECD, IMF ve Dünya Bankası, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışını desteklemek için politikalar geliştirerek yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yeni yaklaşım, geleneksel kamu yönetimine yönelik eleştiriler getirirken, alternatif çözümler sunmaktadır. Özellikle bu yeni yaklaşımla, Max Weber tarafından katı ve hiyerarşik gibi negatif kısıtlamalarla nitelendirilen ve "ideal tip bürokrasi" olarak tanımlanan organizasyon modeline eleştiriler getirilmektedir. Klasik bürokrasinin aşırı merkezîyetçi hegemonyası, katı ve keskin kuralları ile esnek olmayışı gibi unsurları eleştirilirken, kaynakların etkin

kullanılmaması, hizmet maliyetlerinin artması ve katı bir merkeziyetçiliğe sahip olması gibi sorunlar vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, kamu yönetiminin daha teknik bir yaklaşımla ele alınarak siyasi boyuttan uzaklaşması, piyasa koşullarına uygun şekilde yeniden yapılandırılması gerektiği savunulmaktadır. YKY yaklaşımı, kamu kesiminde de özel kesime ait yönetim araç ve tekniklerinin benimsenmesini, etkililik ve verimlilik kavramlarının kamu mantığından ziyade ekonomi ve işletme mantığı çerçevesinde değerlendirilmesini vurgulamaktadır (Arslan, 2010: 23).

Yeni kamu yönetimi anlayışının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2008: 71-94):

1. **Esneklik ve Piyasa Odaklılık:** Geleneksel katı örgütlenme, kırtasiyecilik mantığına dayalı ve aşırı bürokratik yapının yerine, esnek ve piyasa odaklı bir yaklaşım benimsenir.
2. **Hesap Verebilirlik:** Yöneticiler, kullanılan kaynaklar ve elde edilen sonuçlar konusunda halka hesap verme yükümlülüğündedirler.
3. **Sonuç Odaklı Performans Yönetimi:** girdi yerine kurum veya organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşma ve başarıyı arttırmaya yönelik sonuç odaklı performans yönetimi önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmeleri, belirlenen performans göstergeleri aracılığıyla yapılır.
4. **Esnek Yönetim Yaklaşımı:** Yöneticilere, görevlerini yerine getirebilmeleri için yönetim yöntemlerinde ve kaynak kullanımında esneklik tanınır.
5. **Yönetişim ve Katılımcılık:** Yönetişim vurgusu ekseninde, sadece merkezi yönetim veya hükümet değil, bunun yanı sıra sivil toplum kuruluşları ve özel girişimler de yönetim sürecinin bir unsuru olarak kabul edilir. Karar alma süreçlerinde aktif rol alma olarak kısaca ifade edilebilen katılımcılık, örgüt içi ve dışı faaliyetlerde YKY yaklaşımına göre büyük önem arz etmektedir.
6. **Liderlik ve İkna Odaklı İlişkiler:** Emir-komuta yerine liderlik ve ikna odaklı ilişkiler ön plana çıkar. Yöneticiler, çalışanlara işin amacını açıklayarak onları ikna etmeyi tercih ederler.
7. **Şeffaflık ve İş Tanımları:** Resmi görev tanımları yerine iş tanımları oluşturulur ve iş akış şemaları düzenlenerek işlerin şeffaf bir şekilde yönetilmesi sağlanır.

YKY anlayışı, kamu yönetiminde belirgin gelişmelerin yaşandığı bir süreçten geçerek temel ilkelerin benimsenmesine ve yerleştirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu ilkelere “katılımcılık”, “sorumluluk”, “hesap verebilirlik”, “şeffaflık”, “vatandaş odaklı yönetim”, “etkinlik”, “verimlilik” ve “performans ölçümü” şeklinde sıralanabilir:

- **Katılımcılık:** Yönetim süreçlerinde paydaşların aktif katılımının sağlanması, karar alma, planlama ve uygulama aşamalarında önemlidir. Bu ilke, hizmet kalitesinin artırılmasında ve personel motivasyonunda olumlu etkiler sağlar.
- **Sorumluluk:** Genel anlamda, kamu yönetiminin uyguladığı faaliyetler ve işlemlerden dolayı sorumluluk altına girmesi ve bu faaliyetler ve işlemlerle ilgili her türlü sorumluluğu alarak gerektiğinde hesap vermesidir. Klasik/geleneksel kamu yönetimi perspektifinde, sorumluluk sadece siyasi otoriteye karşıdır, ancak YKY anlayışıyla birlikte, halka karşı sorumluluk da önem kazanmıştır. Bu durum, kamu yöneticilerinin sadece kuralları uygulamakla değil, aynı zamanda eylemlerinin sonuçlarından da sorumlu tutulmalarını gerektirir (Bilgiç, 2013, s. 37).
- **Hesap Verebilirlik:** Son yıllarda yönetim alanında önemli bir tartışma konusu haline gelmiştir. Tek bir elde bulunan gücün bireysel özgürlüklere tehdit oluşturmaması ve yönetimin halkın beklentileri, istekleri ve tercihleri doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirmesi etmesi amacıyla çeşitli hesap verme sistemleri üzerine tartışmalar yürütülmektedir. Son dönemlerde, devlet yönetiminde hesap verebilirlik anlayışının artan önemi, birey ve topluma yönelik yönetim anlayışını benimseyen YKY ile son dönemde yönetim alanında meydana gelen reform, dönüşüm-değişim ve yeniden yapılanma gibi durumlarla birlikte değerlendirilmektedir (Balcı, 2013, s. 155). Temel olarak, yönetimse özgü bir olgu olan hesap verebilirlik, gerektiğinde yaptırım yetkisine sahip bir meşru otoriter güce karşı davranışların takdim edilmesi ve bu davranışların doğru bulunması gerekliliğini ifade eder. Bu durumda, hesap verebilirlik ile kamu yönetimi arasında ayrılamayacak ve ayrıştırılamayacak kadar yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etkin bir hesap verebilirlik sistemi oluşturabilmek için öncelikle şeffaflığın sağlanması gerekmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, birbiriyle tamamlayıcı iki kavramdır. Şeffaf bir yapı

oluşturabilmek için özellikle bütçe süreçlerine ilişkin çeşitli düzenlemelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bütçenin her aşamasında raporlar hazırlanmalı ve kamuoyuna sunulmalı, vatandaşların yasama organının doğru değerlendirme yapabilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Şeffaflık, daha çok makro düzeyde bir hesap verebilirlik sağlarken, tek tek birimlerin ve üst düzey yöneticilerin hesap verebilirliği daha çok performans odaklı mekanizmalarla yerine getirilmektedir (Çetinkaya, 2016).

- **Şeffaflık**, kısacası kamu yönetimine ilişkin faaliyetler, bulgular, belgeler ve işlemler hakkında vatandaşların bilgilendirilmesi ve haberdar edilmesi olarak tanımlanabilir. Daha detaylı bir şekilde ifade etmek gerekirse, şeffaflık, halkın kamu yönetimi tarafından gerçekleştirilen işlemlerle ilgili bilgi, bulgu ve belge gibi her türlü dokumana ulaşabilmesini, bu sayede kamusal faaliyetleri denetleyebilmesini ve gerektiğinde eylem ve işlem sahiplerinden hesap sorabilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, yönetimin her türlü faaliyetleri ile ilgili gerekli bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesini ve bu bilgilerin temiz, adil ve demokratik bir yönetim yaklaşımını temsil edip etmediğini belirtmektedir (Akpınar, 2011, s. 240). Şeffaflık, YKY yaklaşımının yönetim alanında sahneye çıkardığı en temel ilkelerden biridir. Çünkü şeffaflık, kamu idarecileri tarafından kullanılan ya da kullandırılan kamusal kaynak ve gücün halk tarafından denetlenmesine imkan vermekte, aynı zamanda halk ile devlet arasındaki bağı güçlendirerek halkın otoriteye olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır. Şeffaflık ilkesi sayesinde halk ile devlet arasındaki ilişki güçlenmekte ve bu sayede halkın karar alma süreçlerine katılımı giderek artmaktadır. Dolayısıyla şeffaflık demokratik bir yönetim için vazgeçilmez bir prensiptir (Yüksel, 2005b, s. 29).
- **Vatandaş odaklı yönetim**, günümüzde devletin temel görevlerinden biri olan kamusal hizmetlerin, halkın ihtiyaçlarına kaliteli ve etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır. Kamu sektörünün küçültülmesi ve bazı hizmetlerin özel sektöre aktarılmasıyla birlikte, bazı hizmetlerin halka daha hızlı, etkin ve verimli şekilde sunulması amaçlanarak vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Dolayısıyla, YKY anlayışının trend bir yaklaşım haline gelmesiyle kar amaçlı yönetim anlayışı yerine vatandaş odaklı yönetim

düşüncesi öne çıkmıştır (Sezer, 2008, s. 148). Vatandaş odaklı yaklaşımda asıl hedeflenen amaç, kamusal faaliyetlerin ve işlemlerin etkinliğinin, verimliliğinin ve kalitesinin artırılmasıdır. Bu sağlandığında, vatandaşa sunulacak hizmet öncelik kazanır, vatandaşın ihtiyaçları anlaşılmalı ve yönetim süreçlerine dahil edilmeye çalışılır, ihtiyaçların doğrudan karşılanmasına odaklanılır ve vatandaşların kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırılır (Karataş, 2007, s. 84-89).

- **Etkinlik**, bir organizasyonun belirlenmiş misyon, vizyon ile stratejik gayelerini hedeflediği şekilde gerçekleştirmek için gösterdiği performansın, bu kapsamda ne derecede uygun olduğunu ölçen bir boyuttur (Yılmaz, 2002).
- **Verimlilik**, kamu yönetimi alanının önde gelen kavramlarından biridir ve temel olarak üretim aşamasında girdi olarak nitelendirilen kaynaklar ile üretim aşaması sonucunda elde edilen ve çıktı olarak ifade edilen mal veya hizmetler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Tortop vd., 2017, s. 285). Verimlilik, sınırlı kaynaklarla maksimum çıktının elde edilmesini amaçlar. Bu bağlamda, çıktı, örgütün ürettiği mal veya hizmettir ve girdi ise, kullanılan kaynakları içerir: hammadde, sermaye, emek, vergi gibi unsurlar (Aydın, 2016, s. 237). Verimlilik ayrıca, üretimde artış sağlayarak birim başına daha fazla çıktı elde edebilme yeteneğini de içerir. Kamu yönetimi açısından verimlilik, devletin hizmetleri en uygun maliyetle sunmasını hedefler (Zengin, 2009, s. 14). Bu anlayış, kaliteli kamusal çıktıların üretilmesi için kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve bu çıktıların politika hedeflerine uygun olmasını sağlar. Bu çerçevede, kamu yönetiminin temel amaçlarından biri, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir.
- **Performans ölçümü**, bir örgüt içindeki personelin göstermesi gereken başarılı davranışların belirlenmesi ve bu davranışların ne ölçüde sergilendiğinin değerlendirilmesidir (Özer vd., 2015, s.520-521). Performans ölçümü, organizasyondaki çalışanların belirli bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini değerlendirmeye ilişkin çalışmaları kapsar (Silah, 2005, s.207-208). Performans kavramı, hem öznel alanda yani bireysel düzeyde hem de daha sosyal alanda yani kurumsal düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bireysel performans, çalışanların mesleki görevlerini ne ölçüde başarıyla yerine getirdiğini

değerlendirmek için kullanılan bir terimdir. Bir çalışanın belirli bir görevi, belirlenen bir zaman dilimi içinde etkin, verimli, kaliteli ve ekonomik bir şekilde yerine getirme seviyesini ifade eder (Eryılmaz, 2015, s. 323). Örgütsel performans ise bireysel performansların toplamını temsil eder. Bu nedenle, bir örgütün performans düzeyi, çalışanların performansı kadar iyidir. Çünkü çalışanların üretim ve hizmet düzeyi, örgütün performansını olumlu veya olumsuz yönde etkiler ve bu karşılıklı ilişki nedeniyle bireysel performansın artması, örgütün performansını da artırır (Özer vd., 2015, s. 523).

1.2.1.1 Özel Sektördeki Stratejik Yönetim Tekniğinin Kamu Kurumlarında Kullanması

20. yüzyılın son çeyreğinde, dünya çapında ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla gerçekleşmesi, kamu yönetimini de derinden etkilemiştir. Bu gelişmelerin etkisiyle, kamu ile özel sektör arasındaki sınırlar giderek belirsizleşmiş ve yakınlaşma süreci başlamıştır. Artık dünya genelinde, özel işletmelerde gıptayla yürütülen yönetim araç ve tekniklerinin kamusal işletmelerde de uygulanabileceği anlayışı giderek yaygınlaşmıştır. Bu bağlamda, özellikle özel sektörde sıkça kullanılan “stratejik planlama” ve “stratejik yönetim” olguları, kamu kesimine de entegre edilerek uygulanmaya başlanmıştır.

Özel sektörde büyük oranda rekabet ve karlılık amaçlarına yönelik olarak kullanılan stratejik yönetim, kamu sektöründe ise kamu kurumlarının uzun vadede belirledikleri vizyona erişebilmeye yönelik olarak kısıtlı olan kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak daha fazla kamu hizmeti sunmak ve vatandaş memnuniyetini arttırmak için planlı ve programlı hareket etmelerini sağlamaktadır (Öztop ve Namlı, 2024).

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletmeler kurumsal hedefleri doğrultusunda stratejik planlama oluşturmuş ve uygulamaya başlamıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı’ndan sonra büyüyerek büyük ölçek ekonomisine dahil olan işletmeler geleceğe ilişkin projeksiyon çalışmalarına yönelmişlerdir. Stratejik planlamanın önem kazanmasıyla birlikte, 1962 yılında A. Chandler’ın kaleme aldığı “Yapı ve Strateji” adlı eserde, bir örgütün stratejik yapısı ile örgütlenme biçimi arasındaki ilişki detaylı bir şekilde ele alınmıştır (Gürer, 2006: 73).

Stratejik planlamaya ilişkin bir diğerk kaynak olan I. Ansoff'un 1965 yılında litaretüre kazandırdığı "Kurumsal Strateji" adlı eseri, işletme biliminde stratejik planlama olgusunun temel yapıtaşını oluşturmıştır. Ansoff, bu eseriyle örgütlerde uzun vadeli planlama süreçlerine analitik bir bakış açısı getirerek, öncelikli hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere yönelik stratejilerin oluşturulmasına odaklanmıştır. Rakip düşünceleri ve faaliyetlerini dikkate alarak daha dinamik bir analiz yöntemi benimsemiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Bu eser, stratejik yönetim alanında önemli bir kilometre taşı olmuş ve işletme dünyasında uzun vadeli planlama süreçlerinin nasıl şekillendirilebileceği konusunda önemli bir kılavuz niteliği taşımıştır.

1970'li yıllara gelindiğinde, özel sektörde stratejik planlama faaliyetlerinin artması, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada stratejik planlamanın önemini vurgulamıştır. Bu dönemde, işletmeler rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadeli başarıyı sağlamak için stratejik planlama süreçlerine daha fazla önem vermişlerdir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, stratejik planlama işletmelerin ayakta kalması ve büyümesi için kritik bir araç haline gelmiştir.

1980'lerde ise stratejik planlama, kamu kesiminde de giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Neo-liberal ekonomi politikalarının yaygınlaşmasıyla, devletler kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ve dış kaynaklardan faydalanılması yönünde adımlar atmıştır. Kamu kesimi, verimliliği artırmak ve rekabet gücünü artırmak amacıyla stratejik planlama süreçlerini benimsemiştir. Böylelikle, kamu hizmetlerinin sunumu daha etkin hale getirilmeye çalışılmıştır. Bu dönemde, değişen ekonomik, siyasal ve sosyal koşullar doğrultusunda, kamu yönetiminde yeni ilgi alanları ortaya çıkmıştır. Değişen pazar dinamikleri ve teknolojik gelişmeler, kamu hizmetlerinin sunumunda ve yönetiminde çeşitli reformların gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu reformlar, kamu hizmetlerinin verimliliğini artırmak, kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamak ve toplumsal beklentilere daha iyi yanıt verebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Akdoğan, 2012: 17).

Stratejik planlamaya yönelik eleştirilerin artmasıyla birlikte, alternatif yöntemlerin geliştirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda, "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Dengeli Kartlar" gibi rasyonel yönetişime ilişkin yaklaşımlar, stratejik planlamanın eksik yönlerini gidermek amacıyla farklı bir seçenek veya alternatif

olarak gündeme gelmiştir (Erkan, 2008: 7). Toplam kalite yönetimi, kuruluşların tüm süreçlerini ve çalışanlarını kalite odaklı bir şekilde yönetmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Dengeli kartlar yöntemi ise finansal olmayan performans göstergelerini de dikkate alarak stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yönetim aracıdır. Ancak zaman içinde, yapılan yasal düzenlemelerle birlikte stratejik planlamanın önemi ve gerekliliği vurgulanmıştır. Kamu kurumlarında stratejik planlamanın zorunlu hale getirilmesi, kuruluşların etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla atılan önemli adımlardan biridir. Bu düzenlemeler, kuruluşların uzun vadeli hedeflerini belirlemesini, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını ve toplumsal beklentilere uygun hizmet sunumunu sağlamak için stratejik yönetim süreçlerini benimsemelerini teşvik etmektedir.

Özel sektörün temel amacı, şirketlerin rekabetçi bir ortamda uzun vadeli stratejiler izleyerek karlarını artırmak ve performansa dayalı bir mali yapı oluşturmaktır. Kar elde etme ve ekonomik amaçlar, özel sektörün işleyişinde merkezi bir öneme sahiptir. Bu nedenle, yöneticiler genellikle kar maksimizasyonu üzerinde odaklanır ve şirketin başarısını bu ölçüte göre değerlendirirler. Ancak, kamu kurumlarının amacı, kar elde etmekten ziyade toplumsal ihtiyaçları karşılamaktır. Kamu hizmetlerinin sunumu, ekonomik getiriye değil, toplumun refahına ve ihtiyaçlarına odaklanır. Kamu kurumlarının esas amacının toplumsal hizmet olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin sınırsız bir hareket serbestisi bulunmamaktadır. Kar elde etme odaklı olmadıkları için, karar alma süreçlerinde mali kontrol önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, stratejik planlama gibi rekabetçi bir anlayışın kamu kurumlarına uygulanması zorluklarla karşılaşabilir. Rekabet kavramı, özel sektörde yaygın olan bir kavram olmasına rağmen, kamu kurumlarında aynı şekilde uygulanması mümkün değildir. Kamu kurumlarının işlevleri, toplumun genel refahını artırmak ve kamusal hizmetleri etkin bir şekilde sunmakla ilgilidir. Bu nedenle, stratejik planlama anlayışının kamu sektöründe uygulanması, özel sektördeki gibi rekabetçi bir ortamı yansıtmayabilir ve bu anlamda farklılıklar ortaya çıkabilir (YAYED, 2006: 40 - 41).

Stratejik yönetim sürecinde iyi veya doğru kararların alınması için ona uygun olacak araçları seçerek kullanmak gerekmektedir. Strateji uygulama sürecinde bir çok stratejik araç ve teknikler bulunmaktadır. Bunlar: SWOT (GZFT) Analizi, Portföy

Analizi, Senaryo Analizi, PESTLE Analizi, Q-Sort Analizi, Vizyon/Misyon Bildirileri, Kalite Çemberleri, Risk Analizi, Fayda-Maliyet Analizleri, Delphi Tekniği (Delphi Technique), Q Metodolojisi (Q Methodology), Açık Grup Tartışmaları, Arama Konferansları, Multivoting, Nominal Grup, Kalite Çemberleri, Beyin Fırtınası Tekniği, Dengeli Puan Kartı Tekniği, Balık Kılçığı Diyagramı Analizi, Süreç Yenileme veya Değişim Mühendisliği, Dış Kaynaklardan Yararlanmak, Benchmarking (Stratejik Kıyaslama) ve Örgütsel Öğrenme'dir. Kamu kurumlarında strateji uygulama sürecinde stratejik araç ve tekniklerden SWOT (GZFT) Analizi ve PESTLE Analizi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Diğer stratejik araç ve teknikleri kamu kurumların strateji uygulama sürecinde kullanılsa kamu kurumların stratejik planlara daha etkin bir sonucu getirecektir.

Özel sektörde başarıyla uygulanan her yönetim anlayışının, kamu kesiminde aynı başarıyı sağlayacağı beklentisi doğru olmayabilir. Özel ve kamu kesimi arasındaki yönetim teknikleri arasındaki farklar giderek azalsa da, kamu hizmetinin doğası gereği önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle, özel sektörde başarılı olan bir yönetim modelinin doğrudan kamu sektörüne uygulanması, aynı sonuçları elde etme garantisi vermez. Kamu hizmeti, özel sektörden farklı beklentileri ve gereksinimleri karşılamak üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle, kamu kesimindeki yönetim anlayışı ve işleyişi, özel sektördekilere farklılık gösterebilir (Genç, 2009).

1.2.1.2 Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarında Kullanması

Stratejik yönetim, bir organizasyonun değişen çevresel koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayarak, organizasyonun sürekliliğini sağlamak ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla benimsenen bir yönetim anlayışıdır (Özer, 2008: 487). Bu anlayışın temelini, etkili stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilip kontrol edilmesi için alınan kararlar ve yürütülen faaliyetler oluşturur (Akgemci, 2008: 7). Pratikte, stratejik yönetim, bir organizasyonun varoluş amacını, faaliyet alanlarını ve gelecekteki hedeflerini belirleyen süreçleri içerir. Bu süreçler, organizasyonun çevresinin analiz edilmesini, stratejilerin oluşturulmasını, bu stratejilerin uygulanmasını, performansın ölçülmesini ve değerlendirilmesini kapsar (Akdemir, 2010: 321). Bu bağlamda, stratejik yönetim, organizasyonun geleceğe

yönelik daha uzun bir dönemi kapsayan kurum çalışanlarının performansını belirleyen yönetsel faaliyetler, kararlar ve işlemlerin bir komplikasyonu olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim, bir kuruluşun misyon ve vizyonuna aidiyet kültürü oluşturarak, kuruluş içinde bu hedeflerin ve kuruluş amaçlarının desteklendiği bir ortamın gelişimine katkıda bulunur ve bu sayede karar süreçlerine ve bu kararların eyleme dönüşmesine odaklanır (Durna ve Eren, 2002: 61). Bu yaklaşım, kuruluşun kendisini değişen koşullara uyum sağlayarak sürekli olarak yenilemesini, rakipleriyle olan farklılıklarını göz önünde bulundurarak eksik olan alanlarını geliştirmesini ve güçlü yönlerinde ustalık kazanmasını hedefler. Stratejik yönetimden yoksun kuruluşlar, mevcut finansal ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamazlar ve aldıkları kararları günlük politikalara dayandırarak konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz etkilenirler (Akgemci, 2008: 9). Bu nedenle, stratejik yönetim kuruluşun çevresel faktörleri de dikkate alarak geleceğe yönelik bir yol haritası oluşturmaya olanak tanır.

Stratejik yönetim gerçekleştirilirken, kurum veya kuruluşun envanterinde bulunan kaynaklar ve kurumsal kapasite daha etkin, etkili ve en rasyonel şekilde ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılmaktadır. Kurumsal kapasiteye ilişkin mali, fiziksel ve personel yetkinliği çözümleri yapılarak bu kaynakların hedefler doğrultusunda en iyi ve doğru şekilde kullanılması amaçlanmaktadır (Torlak ve Uzku, 1999: 249). Tam bu noktada, stratejik yönetim, kuruluşların kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlar.

Bu durum, kuruluşların belirledikleri hedefleri daha az maliyetle veya daha az insan gücüyle gerçekleştirme fırsatına sahiptir. Üst düzey yöneticilerin başarısında stratejik yönetim yaklaşımının rolü oldukça büyük bir değere sahiptir, zira stratejik yönetim vasıtasıyla kamu kurumlarındaki yüksek düzey idareciler ve bürokratlar, kuruluşun temel amaçlarını, misyon ve vizyonunu daha akılcı yöntemlerle belirleyerek geleceğe yönelik daha gerçekçi sonuçlar elde edebilirler. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, stratejik yönetimin benimsendiği ve katı düzeyde uygulandığı kuruluşlara çeşitli katkılar sağlamaktadır (Akgemci, 2008: 9): Stratejik yönetim, kuruluşları geleceği öngörememekten kurtararak, değişimlere hazır hale getirir ve değişen çevre koşulları kapsamında uyum problemi nedeniyle yok olmaya mahkum olmaktan

kurtarır. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim teknik ve araçlarıyla kurum içinde esnek şekilde çevresel faktörlere karşı müdahale imkanı bulurlar böylece gerek küreselleşme gerekse rekabet ortamının beraberinde getirdiği kurum dışı etkenlere karşı organizasyonları hazır hale getirirler. Kuruluş, stratejik yönetim sayesinde kendini daha iyi tanıma fırsatı bulur ve güçlü ve zayıf yönlerinin bilincine varır. Bu süreç, kuruluşun rekabet avantajlarını anlamasına ve geliştirmesine yardımcı olur.

Kamu idarelerinde stratejik yönetimin gerekliliği, yönetim kültüründe ve idari süreçlerde önemli bir dönüşümü beraberinde getirir. Bu dönüşümün sürdürülmesi, yöneticilerin stratejik planlara dayalı kararlar alarak orta ve uzun vadeli hedeflere odaklanmalarını gerektirir. Aynı zamanda, mevcut yönetim becerisi ve teknik fiziki kapasitenin stratejik yönetim prensiplerine uygun olarak dizayn edilmesi ve kurumsal kültürünün de oluşturulan yeni yapıya uygun şekilde entegre edilmesi de hayati öneme sahiptir. Stratejik yönetim yaklaşımı, geleneksel formal ve teknik süreçlerin ötesinde, eylemsel ve kültürel değişimi özendirmekte ve yönetişimi güçlendirerek paydaşlar arasında etkileşimi artırarak karşılıklı gelişmeyi desteklemektedir. Bu anlayışın kamu idarelerinde uygulanmasıyla, uzun vadeli çabaların gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özetlemek gerekirse, stratejik yönetimin benimsenmesiyle kamu sektöründe elde edilecek temel sonuçlar şunlardır: (uab.gov.tr).

- Stratejik yönetim, idarenin değişen çevresel koşullarla etkin bir şekilde başa çıkmasını sağlar. Bu, idarenin çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırır ve sürdürülebilirliğini artırır.

- Geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesi stratejik yönetimin önemli bir bileşenidir. Stratejik yönetim, kurumun kısa vadeli planlarından ziyade daha misyon ve vizyon odaklı uzun süreli amaçlarının tanımlamasına ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesine olanak sağlar.

- Kurumun faaliyet alanlarının koordine edilmesi ve misyonunu yerine getirmek için geliştirilen stratejilerin planlanması ve uygulanması, stratejik yönetimin merkezinde yer alır. Bu, kurumun hedeflerine ulaşmak için bir yol haritası oluşturur.

- İdare, belirlediği amaçlar doğrultusunda, zaman ve kaynak ayırdığı faaliyetlerini izleme ve değerlendirme imkanına sahiptir. Bu, idarenin

performansını ölçmesine ve gerektiğinde stratejilerini revize etmesine olanak tanır.

- Stratejik yönetim, kurumların daha şeffaf bir yapı içinde faaliyet göstermesini sağlar. Bu, paydaşlar ve toplumla olan iletişimi güçlendirir ve güvenilirliklerini artırır.

- Stratejik yönetim çerçevesinde yapılan performans ölçümleri, hazırlanan faaliyet raporları ve denetimler, kurumların hesap verebilirliklerini sağlar. Bu, kurumların etkilerini ve performanslarını izlemelerini ve geliştirmelerini sağlar.

Stratejik planlama, organizasyonlarda geleceğe yönelik rasyonel uzun vadeli hedeflerini belirleme, temel kurallar ve politikalarını formüle etme, öncelikleri belirleme, performans ölçütlerini belirleme ve bu hedefleri başarılı şekilde gerçekleştirmek için belirlenen taktiklerin ve kaynakların dağılımını içeren bir süreçtir (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu madde 3). Bu süreç, kuruluşun hedeflerinin tanımlanması ve alternatif stratejilerin geliştirilmesiyle başlar, ardından bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesiyle devam eder. Stratejik planlama süreci, kurumun vizyonunu ve misyonunu belirleme, güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi, çevresel tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, stratejik eylem planlarının oluşturulması ve uygulanması gibi aşamaları içerir. Bu planlama süreci, kuruluşun kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmasını, performansını ölçmesini ve geliştirmesini sağlar, böylece kuruluşun stratejik amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Bu noktada stratejik planlama, bir kuruluşun mevcut durumu ile ulaşmak istediği hedef arasındaki yol haritasını oluşturur. Bu nedenle, bir organizasyonun kuruluş amaçlarını, hedeflerini ve bu doğrultuda ulaşmak için benimsediği stratejileri ayrıntılı bir şekilde belirlemesi beklenir. Stratejik planlama süreci, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu ve geleceğe yönelik stratejik hedeflerini yansıtarak, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken kaynakların planlanmasını, mevcut kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını ve hesap verebilirlik ilkesinin güçlendirilmesini sağlar. Bu çerçevede, stratejik planlamanın özellikleri şu şekilde daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilebilir (DPT, 2006: 7, 8).

Stratejik planlama, tüm düzeylerdeki çalışanların ortak emeği, katkısı ve desteklemesiyle bütüncül ve katılımcı bir ortamda gerçekleşmektedir. Güncel duruma yönelik kısa bir döneme ilişkin planlamadan ziyade geleceğe yönelik uzun vadeli yaklaşımı benimser. Bu yaklaşım, kuruluşun değişen yapısı ve ihtiyaçlarına esnek bir şekilde adapte olabilme yeteneğine sahiptir. Stratejik planlamanın sadece kurumun ekonomik-mali karına odaklı olmayıp, bütçenin yönlendirilmesini gerektirir. Bu özellikler, özel işletmelerden kamu kurumlarına kadar her türlü örgütün modern dünyada çalışamaz hale gelmesi ve yok olmaya mahkum olmasını önlemek adına stratejik planlama yapmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Stratejik planlama, yukarıdaki özellikleri sağladığı ölçüde etkin ve etkili yöntem haline gelmektedir. Çağımızda her kavramın rasyonel teoriler ve pratikler kapsamında düşünüldüğünde, stratejik planlama aklın ve bilginin kurumsal yönetime katılımının bir yansımasıdır. Kalitede hizmet veya kar maksimizasyonu arayan her örgüt, stratejik planlama yapma zorunluluğundadır (Dölkelen ve Özer, 2021).

Kamu yönetimi açısından stratejik planlama, bir dizi önemli unsuru kapsayan kapsamlı bir süreçtir. Bu unsurlar şunları içerir:

i) Stratejik eğilimler, kurumların SWOT Analizini yaparak çevre karşısında güçlü ve zayıf yönlerin analizi, fırsat ve tehditlerin neler olduğunu göstererek kurumsal kapasitenin ve harici eğilimlerin üzerinde odaklanır.

ii) Kurumla ilişki ve etkileşim içinde olan asıl paydaşları tanımlar ve onların katılımını sağlar.

iii) Planlama, paydaşların kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde aktif bir katılım olanağı bulmasına imkan vermektedir, böylece farklı görüşlerin ve perspektiflerin dikkate alınmasını sağlar.

iv) Mantığa uygun ve gerçekleştirilebilir uzun vadeli bir örgütsel hedefler ve yönetim teknikleri geliştirmektedir. Sosyal yapının da bir etken olduğunu dikkate alarak egemen yapıları da analiz ederek ortaya çıkabilecek risk ve belirsizlikleri dikkate alır.

v) Yeni fikirlerin ve süreçlerin geliştirilmesine imkan tanır, böylece yeni kavramaların oluşturulmasına katkı sağlar.

Stratejik planlama, kuruluşlar için çeşitli önemli faydalar sağlayan bir yönetim aracıdır. Bu faydalar şunlar olabilir (Gürer, 2006: 96-97):

1. *Uzun Vadeli Hedeflerin Belirlenmesi*: Stratejik planlama, kuruluşların uzun vadeli hedeflerini netleştirmelerine ve belirlemelerine yardımcı olur. Bu hedefler, kuruluşun gelecekteki yönelimini belirler ve tüm paydaşlar için bir yol haritası sağlar.
2. *Koordinasyon ve Bütünlük*: Stratejik planlama süreci, kuruluşun farklı birimleri arasında koordinasyonu artırır ve bütünlüğü sağlar. Bu sayede, çalışanlar aynı hedeflere doğru birlikte çalışabilirler.
3. *Risklerin Azaltılması*: Stratejik planlama, kuruluşların karşılaşılabileceği potansiyel riskleri önceden belirlemelerine ve bunlara hazırlıklı olmalarına olanak tanır. Bu, kriz durumlarında kuruluşun daha iyi bir şekilde tepki vermesini sağlar.
4. *Kaynakların Verimli Kullanımı*: Stratejik planlama, kuruluşların mevcut kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Bu, finansal kaynakların doğru alanlara yönlendirilmesini ve işletme kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlar.
5. *Rekabet Üstünlüğü*: Stratejik planlama, kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması, kuruluşların rakiplerine karşı daha güçlü bir konum elde etmelerini sağlar.
6. *Hesap Verebilirlik*: Stratejik planlama süreci, kuruluşların performanslarını izlemelerine ve değerlendirmelerine olanak tanır. Bu, kuruluşların paydaşlarına hesap verebilirliklerini göstermelerini sağlar.
7. *Yenilik ve Gelişme*: Stratejik planlama süreci, kuruluşların yenilikçi düşünme ve sürekli gelişme için bir platform sağlar. Yeni fırsatların değerlendirilmesi ve değişen koşullara uyum sağlanması için bir çerçeve oluşturur.

Bu faydalar, stratejik planlamanın kuruluşlar için önemini vurgular ve etkili bir stratejik planlamanın kuruluşların başarısı için kritik öneme sahip olduğunu gösterir. Stratejik planlama, bir bütün olarak işlemler, kararlar ve araçları içeren kapsamlı bir süreçtir. Stratejik planlama sürecinde, özellikle kurum idarecileri ve planlamacılar, planın uygulanması meselesinde son derece hassas olmalıdırlar. Planın etkili bir

şekilde uygulanabilmesi için, ilgili tarafların plana sahip çıkması ve desteklemesi kritiktir. Bu durum, stratejik planlamanın kuruluş içindeki tüm paydaşlar arasında bir anlayış ve işbirliği atmosferi oluşturmasını gerektirir. Üst düzey yöneticilerin ve planlamacıların liderlik rolleri, stratejik planın benimsenmesini ve uygulanmasını teşvik etmekle sınırlı değildir; aynı zamanda planın her aşamasında etkin bir şekilde yönlendirme ve koordinasyon sağlamalarını da içermektedir. Stratejik planın duyarlı bir şekilde uygulanması, kuruluşun hedeflerine ulaşma şansını artırır ve başarıya giden yolda kritik bir rol oynamaktadır.

1.2.2 Yeni Kamu Yönetimi Sonrası Yaklaşımların Stratejik Yönetim ve Planlamaya Bakışları

Küreselleşen ve değişen dünya düzeninden sonra giderek işlevsiz hale gelen ve entropiye uğrayan Geleneksel Kamu Yönetim anlayışından sonra YKY anlayışı kamu yönetimde büyük bir gelişimi ve değişimi getirmenin temelini oluşturmuştur. Kamu yönetimde bu süreç uzun zaman almadan daha sonraki yeni yaklaşımları ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Sürekli yeni yaklaşımların ortaya çıkması daha önceki yaklaşımların eksik ve eleştirel yanlarını giderildiğini göstermektedir. Bu da kamu yönetimin süreklilik gösteren aktif bir disiplinli olduğu görülmektedir. İlk ortaya çıkan Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY) Wilson ve Weber'in düşüncelerinden etkilenmiş olup yönetim anlayış temelinde bürokratik, hiyerarşik bir kamu yönetimi yaklaşımı benimsemektedir. Ancak tarihsel süreç içerisinde siyasal ve ekonomik etkenlerden dolayı GKY eleştirilere maruz kalarak onun yerine yeni bir yönetim anlayışın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1970'lerde yaşanan ekonomik buhran ve bunun sonucunda yaşanan siyasi gelişmeler, kamu yönetiminin klasik yönetim anlayışından farklı bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyduğunu ve iyileştirilmesi gerektiği fikrini ortaya çıkarmıştır. Bu dönemde, sosyal devlet anlayışının kamu ekonomisine olan maliyeti ve petrol krizi öncesinde göz ardı edilen kamu harcamalarının sorgulanması öne çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, klasik kamu yönetiminin kısıtlayıcı ve vizyonsuz doğasına, kültürüne ve yapıtaşındaki prensiplere meydan okuyarak kamu sektörüne yeni bir paradigmaya doğru bir değişim getirmiştir. Bu yaklaşım, sunulan kamusal hizmetlerinin daha iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için sosyo dinamiklere

karşı yenilikçi ve katı olmayan daha esnek çözümler önermektedir. Bu kapsamda, kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve modernizasyonu, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve toplumsal refahın yükseltilmesi için kritik bir adım olarak görülmektedir. Bu dönemdeki değişim ve dönüşüm, kamu yönetiminde daha hesap verebilir, şeffaf ve etkili bir yapı oluşturulmasına katkıda bulunmuştur. (Küçüktığı ve Aydın, 2017).

YKY anlayışından sonra gelen bir çok yaklaşımlar önceki yaklaşımlardaki eleştirileri ve eksikleri doldurmak üzere ortaya çıkmıştır. Bunlar ise: “Yeni Kamu Hizmet Yaklaşımı”, “Kamu Değeri Yaklaşımı”, “Neo Weberyian Devlet Yaklaşımı” ve “İyi Yönetişim Yaklaşımları”dır.

1.2.2.1 Yeni Kamu İşletmeciliği

Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) bürokratik geleneksel kamu yönetimin kamu hizmetindeki yetersizliğine bir tepki olarak 1980’ler ile 1990’lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Özellikle 1974 petrol krizi ekonomik krizin derinleşmesi neden olmuştur. Bu durumun daha da derinleşmesiyle kamu yönetimin beklenti ve talepleri karşılayamamasıyla verimlilik ve kalite düşmesi artık devlet rolün yeniden tanımlanması gerektiğini ortaya atmıştır.

Kısaca ifade etmek gerekirse, 1970'lerden itibaren birçok Batı ülkesi, 1970'lerde Batı ülkeleri, katı, hantal, kırtasiyeci, kuralcı ve aşırı bürokratik yapıdaki geleneksel kamu yönetimi paradigmasından uzaklaşarak, daha esnek kurallara sahip, piyasa ve müşteri odaklı yeni bir kamu yönetimi modeline doğru evrilmiştir. Bu dönemdeki değişim, kamu hizmetlerinin sunumu ve yönetimi konusunda önemli bir paradigma değişikliğini beraberinde getirmiştir. Geleneksel yönetim anlayışının kısıtlamalarıyla başa çıkmak için, kamu kurumları daha yenilikçi ve etkili çözümler aramış ve kamu hizmetlerinin sunumunda daha esnek ve verimli bir yaklaşım benimsemiştir. Piyasa ekonomisinin güçlenmesiyle birlikte, kamu kurumları rekabetçi bir ortamda daha etkin bir şekilde faaliyet göstermek zorunda kalmış ve müşteri memnuniyetine daha fazla önem verilmiştir. Bu dönüşüm süreci, kamu hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulması, kaynakların daha verimli kullanılması ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, kamu

yönetimindeki bu değişim, sadece kurumsal yapıları değil, aynı zamanda yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını da dönüştürmüştür. Böylece minimal düzenleyici devlet yaklaşımların küresel platformda gündeme gelmesine neden olmuştur. Geleneksel kamu yönetim yerine YKİ (New Public Administration) ortaya çıkmasıyla kamu yönetimde reformu beraberine getirmiştir. YKİ ilk olarak gelişmiş ülkelerde ve özellikle Anglo-Sakson coğrafyaya özgü bir reform olarak ortaya çıkmış olup, daha sonra reform dalgası uluslararası düzeyde ün kazanmasıyla tüm dünya genelinde yayılmıştır. YKİ'nin ortaya çıkışında bu dönemde piyasanın ve bireysel otonominin başarısını savunan siyasal partilerin işbaşında bulunması da önemli bir rol oynamıştır. İngiltere'de 1979 yılında iktidara gelen Muhafazakar Parti, Yeni Sağ politikalarını kararlılıkla uygulamıştır. ABD'de kamu örgütlerinin Yeni Sağ politikalarına bağlı, bu politikaları benimsemiş bir üst yönetiminden oluşması ve bu yönetimin dar bir uzmanlar kadrosuyla desteklenmesi eğilimi de YKİ'nin uygulaması için gerekli ortamı sağlamıştır (Ateş, 2020: 179). Aynı zamanda iletişim teknolojinin gelişimi, küreselleşme ile sivil toplum örgütlerinin yönetim anlayışı önem kazanması kamu yönetimde YKİ'nin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Teorinin ortaya çıkmasında ve hakim bir paradigma haline gelmesine etkili olan faktörler ise şu şekilde sıralanabilir:

Tablo 1: Yeni Kamu İşletmeciliği'nin Ortaya Çıkışında Etkili Olan Faktörler

Ekonomik faktörler	Sosyal faktörler	Politik-İdeolojik faktörler	Teknolojik faktörler
• Mali krizler • Ekonomik durgunluk • Petrol krizler • Bütçe açıkları • Piyasa sistemi • Özelleştirme • Çağdaş yönetim teknikleri	• Küreselleşme • Bilgi toplumu • Eğitim seviyesinin yükselmesi • Kalite hizmet talebi • Uluslararası kuruluşların, Gruplarının, Yönetim danışmanların etkisi	• Refah Devleti • Neo-Liberal Düşünce • Yeni Sağ İdeoloji • Demokratikleşme	• Bilgi teknolojileri • İletişim teknolojileri

Kaynak: Ateş, H. 2020.

YKİ'de devlet, etkin ve verimli hizmet sunumunu sağlamak üzere kurgulanan 'minimal devlet' anlayışına dayanır. Bu anlayış, devletin temel görev ve

fonksiyonlarının savunma, adalet ve diplomasi ile sınırlandırılması gerektiğini ifade eder. Kamusal sayılan diğer işlevler ise piyasa mekanizması tarafından yerine getirilecektir. Piyasa odaklı sürecin etkin kılınması ile de serbest rekabeti ve rasyonel kaynak dağılımını engelleyen kamu girişimciliğine son verilecektir. Devlet, makro anlamda düzenleyici ve denetleyici bir role sahip olacaktır. Neo-Liberal düşünceden beslenen bu anlayışa göre devletin asli görevleri dışında piyasaya her türlü müdahalesi, ekonomik ve siyasal gelişmeye engel teşkil edecektir. Kaynak israfına yol açan Weberyen bürokratik örgütlenme biçimi ve buna bağlı işleyiş paradigması da değiştirilecektir. Bu bağlamda YKİ’i ve yönetim gibi yeni kamu yönetim anlayışlarının klasik bürokrasiden uzaklaşarak bürokrasiyi örgüt prensibi olmanın dışına taşıdıklarını görmekteyiz (Ateş, 2010: 2020:184).

Kamu sektöründeki yeni anlayışın ortaya çıkışıyla birlikte, çeşitli bilim insanları tarafından farklı terminolojilerle tanımlanan bir dönem başlamıştır. Bu yeni yaklaşımlar arasında “işletmecilik”, “piyasa temelli kamu yönetimi”, “girişimci hükümet (yönetim)”, “yeni kamu işletmeciliği” gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Belli bir zaman diliminde adı olmayan bu yeni anlayışa ilk adı veren İngiliz akademisyen Christopher Hood olmuştur. Christopher Hood, 1991 yılında kaleme aldığı “A Public Management of All Seasons?” adlı eserinde, “Yeni Kamu İşletmeciliği”(New Public Management) kavramını (Hood, 1991) tanımlamıştır. Hood'a göre, Yeni Kamu İşletmeciliği, kamu sektöründe geleneksel bürokratik yapıların yerini daha esnek, verimli ve etkili yönetim modellerinin alması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, özel sektördeki işletme prensiplerini ve uygulamalarını kamu hizmetlerine entegre etmeyi hedefler. Yeni Kamu İşletmeciliği, kamu kurumlarının daha işlevsel, hesap verebilir ve sonuç odaklı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Yeni Kamu İşletmeciliği, kamu yönetiminde bir dönüşüm ve modernizasyon sürecini temsil ederken, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı ve toplumsal refahı artırmayı amaçlar.

C. Hood’un 1991 yılında akademik yazın alanına kazandırdığı önemli bir eser olan “A Public Management of All Seasons?” da YKİ bileşenleri yedi başlıkta toplamıştır (Hood, 1991:4-5.).

- 1) Kamu sektöründe ‘profesyonel yönetimin gelişmesi’(Yöneticilere: etkin, görülebilir şekilde ‘özgür yönetim’ hakkı verilmelidir.) Yöneticilerin yönetmesine izin vermek, yöneticilerin esnekliği üzerindeki kısıtlamaları yıkmayı amaçlayan güçlendirici bir felsefedir.
- 2) Açık standart ve performans ölçütleri (Amaçların, hedeflerin ve başarı göstergelerinin tanımlanması, özellikle profesyonel hizmetlerin sayısal olarak ifade edilmesi gerekmektedir.)
- 3) Çıktı kontrollerine daha az vurgu (Süreçlerden ziyade sonuçları vurgulamak gerekmektedir.)
- 4) Kamu sektöründe birimlerin bölünmesi ve yönetilebilir hale getirilmesi, verimliliği artırmak ve hizmet sunumunu iyileştirmek için önemli bir adımdır. Bu süreçte, hizmet sunumu ile üretimin ayrılması ve kamu sektörünün içinde ve dışında imtiyaz veya sözleşme kullanılması, etkinlik ve performansı artırmak amacıyla yaygın olarak benimsenen stratejilerdir.
- 5) Kamu sektöründe tam rekabet ortamının oluşturulması, en ucuz ve verimli hizmetin sağlanması gerçekleştirilmelidir. (Vadeli sözleşmelere ve kamu ihale usulüne geçilmelidir.)
- 6) Özel sektör yönetim tekniklerine vurgu (Kamu sektöründe, başarısı ‘kanıtlanmış’ özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması gerekmektedir.)
- 7) Kaynak kullanımda disipline ve tutumluluğa artan vurgu.

YKİ’ne önemli katkılarda bulunan Christopher Pollitt de yaklaşımın temel ilkelerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Pollitt’ten aktaran Hughes, 2014).

1. *Performans ve sonuç odaklılık*: YKİ, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı hedefler ve bu doğrultuda kamu kurumlarının performanslarını ölçmeye ve iyileştirmeye odaklanır.
2. *Piyasa benzetmesi ve rekabet*: YKİ, piyasa prensiplerini kamu yönetimine entegre ederek, rekabeti teşvik eder ve hizmet sunumunda verimliliği artırmayı amaçlar.
3. *Müşteri odaklılık*: YKİ, kamu hizmetlerinin sunumunda müşteri memnuniyetini artırmayı ve hizmetlerin vatandaşlar ve diğer paydaşlar tarafından daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamayı amaçlar.

4. *Esneklik ve yenilik*: YKİ, kamu yönetiminde daha esnek ve yenilikçi bir yaklaşımı teşvik eder ve kamu kurumlarının değişen ihtiyaçlara daha hızlı bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanır.
5. *Sorumluluk ve hesap verebilirlik*: YKİ, kamu kurumlarının faaliyetlerinin daha şeffaf incelenmesi ve kamusal kapasitelerin ve kaynaklarının daha etkili bir yöntemle kullanılmasını sağlamak için hesap verebilirlik ilkelerini vurgular.

Yukarıda bahsedilen ilkeler ve dünya genelinde uygulanan kamu yönetimi reformları dikkate alındığında yeni kamu işletmeciliğinin sahip olduğu temel özellikler şu şekilde sıralanabilir: (Ateş, 2020: 187)

YKİ'nin temel yönetim ilkeleri:

- Minimal devlet
- Piyasa yönelimli
- İşletme
- Müşteri – vatandaş merkezli / memnuniyet
- İşletme yönetim tekniklerini kullanma
- Yetkilendirilmiş / Girişimci yönetici
- Çıktı ve sonuç odaklı yönetim
- Performans ölçümü ve performans hedefli denetim
- Etkin / verimli /ekonomik yönetim
- Ademi merkezîyetçilik
- Serbestleşme
- Yetkilendirme
- Yalın /yatay / özerk / küçük / esnek / şeffaf örgütsel yapı
- Kamu – özel sektör ortaklık
- Kaynak kullanımda disiplin / tasarruf
- Sözleşme
- Proaktif yapı
- Katılım
- Rekabet
- Kalite

Geleneksel kamu yönetimi büyük eleştiride bulunarak kamu yönetim tarihine yeni başlangıcı ortaya atan YKİ’i bazı konularda eleştirilere maruz kalmıştır. Başta YKİ’nin her ülkenin reform çalışmalarında aynı sonuçları göstermediği olmuştur. Christensen ve Laegreid de ‘çevresel faktörlerin, yapısal özelliklerin ve idari kültürün yeni kamu işletmeciliği reformlarının içeriğini, uygulamasını ve etkilerin değiştirildiğini ifade etmektedir’. Buna göre yaklaşımın etkinliğinin, ülkenin sosyal ekonomik ve kültürel yapıları ile yönetim anlayışlarına göre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Ateş, 2020).

Pollitt ise ‘yeni kamu işletmeciliği ile ilgili temel sorunun, etkilerinin yeterli bir şekilde değerlendirilmemesi’ olduğunu söylemektedir. Yetki devri ve deregülasyon uygulamaları ile ortaya çıkan küçük kamu hizmet sunucularının, idari yapıda karmaşaya yol açacağı ifade etmektedir (Ateş, 2020).

Aynı zamanda YKİ’de vatandaşın ‘müşteri’ konuma getirilemesi eleştiri konusu olmuştur. Geleneksel kamu yönetiminde ‘yönetilen’ konumunda olan müşterinin YKİ’de ‘müşteri’ konuma getirmesini demokratik değerler ile uyuşmadığı düşünülmektedir. Bu durumda kamu yönetim kamusallığını yitirerek yurttaşlara değil müşterilere hizmet eden bir düzenek haline geldiğidir.

Kamu yönetiminde uzmanlaşmış ve özerk bir statü kazanan profesyonel yöneticilerin denetlenmesinin zorlaşması, kamu yönetimindeki değişimin beraberinde getirdiği bazı zorluklara işaret eder. Bürokrasinin giderek etkisini kaybetmesi ve özel sektörle ilişkili politik danışmanların artan etkisi, kamu hizmetlerinin sürekli ve tarafsız bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir. Ayrıca, siyasi sorumluluğu olmayan kamu yöneticilerin güçlendirilmesi, temsili demokrasi ilkeleriyle çelişebilir. Zira, demokratik bir toplumda, kamusal karar alma süreçlerinde siyasi sorumluluk önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Bu nedenle, kamu yöneticilerinin özerkliği ve uzmanlığıyla birlikte, demokratik denetim mekanizmalarının etkin bir şekilde işletilmesi ve hesap verebilirliklerinin sağlanması gereklidir. Bu durum, kamu yönetiminin şeffaflığını ve kamu hizmetlerinin adaletli bir şekilde sunumunu güvence altına alabilir.

YKİ yaklaşımın çerçevesinde yönetsel yapıda uygulama alanı bulan düzenleyici ve denetleyici kurumlarda tartışma konusu olmaktadır. İdari ve mali

özerkliği sahip bu kurumların, merkez yönetim içerisinde bir otorite boşluğuna yol açabileceği belirtilmektedir. Devlet içerisindeki konumu ve hukuki statülerin halen tartışması olan ve siyasetin dışına çıkarılmak istenen bu özerk yapıların denetlenmemeleri durumunda ise sivil bürokratik bir oligarşiye yol açabileceği ifade edilmektedir (Ateş, 2020).

Geleneksel kamu yönetim anlayışında sonra YKİ yaklaşımı kamu yönetimde büyük bir gelişimi ve değişimi getirmişti. Kamu yönetimde bu süreç uzun zaman almadan daha sonraki yeni yaklaşımları ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. YKİ yaklaşıma göre kamu yönetim daha çok özel sektördeki işletmeler gibi görülmüş, vatandaşlara ise müşteri olarak yaklaşmıştır. Ancak yine bu yaklaşımda 1980’lerden itibaren eleştirilere maruz kalmıştı. Böylece YKİ yaklaşımdan sonra bir çok yaklaşımlar önceki yaklaşımlardaki eleştirileri ve eksikleri doldurmak üzere ortaya çıkmıştır.

1.2.2.2 Kamu Değeri Yaklaşımı

Kamu değeri yaklaşımı son yıllarda ortaya çıkan diğer yaklaşımları gibi YKİ yaklaşımının eksik yanlarını kapatmak amacıyla alternatif yaklaşım olarak sunulmuştur. Fakat başta bu yaklaşım geleneksel Weberci ve Wilsoncu anlayışa tepki olarak ortaya çıkmıştır. Kamu değeri yaklaşımın savunduğu temel nokta, kamu yöneticilerinin görev aldıkları kurumların kamunun gözünde meşruluğunu sürdürmede önemli bir rolü olduğudur. Buna bağlı olarak da kamu değeri, kamu hizmetleri ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmakta ve önemsemektedir. Öte yandan kamu değeri, kurumda yukarıda aşağı bir model yerine vatandaşlar ile birlikte politik ustalarca bir araya gelerek yuvarlar bir hesap bilirlilik anlayışı gerektiğini savunur (Blaug, Horner, Lekhi).

M. H. Moore tarafından literatüre kazandırılan “Public Value as The Focus Of Strategy” adlı makalede kamu yöneticisinin temel görevinin kamu değeri yaratmak olduğunu vurgulamaktadır. Moore’a göre, kamu yönetiminin asıl ve en önemli işinin tıpkı özel sektörde de olduğu gibi değer üretmek olması gerektiğini vurgulamıştır. Ona göre, özel sektörde ilgisine yönelik özel bir değer üretiliyorken, kamu sektöründe de kamusal bir değer üretilmesi gerekmektedir. Kamusal faaliyetler (hizmet ve mal üretimi) belli bir değer üretmektedir. Üretilen kamusal değer gerek idareciler veya

yöneticiler ve gerekse bu hizmetten faydalanan halk tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Kamu değerine ilişkin yapılacak analizde altı ilkeyi göz önünde bulundurmak gerekmektedir (İbid., s.28. Akt. Köseoğlu., Tuncer, 2014):

1. “Değer” olgusu, kamusal hizmetten yararlanmak isteyen halk veya vatandaşların istek, beklenti, tercih ve algılarına dayandığından, bu hizmeti gerçekleştirme sorumluluğu bulunan kamu idarecileri bu talepleri karşılama ve bu taleplere uygun şekilde hareket etme sorumluluğuyla karşı karşıyadır. Bu, kamu hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulması ve toplumun beklentilerinin karşılanması için gereklidir. Kamu yöneticileri, vatandaşların ve hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını anlamak ve onların taleplerine uygun çözümler üretmekle yükümlüdürler. Bununla birlikte, değer kavramı sadece hizmet sunumuna odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda hizmetlerin kalitesi, erişilebilirliği ve toplumun genel refahına katkısı gibi daha geniş bir perspektifi de içermektedir.
2. Kamu yöneticileri, kamusal hizmetten yararlanan vatandaşların taleplerini karşılama konusunda iki farklı eylemi benimseyebilirler. İlk olarak, kamu kaynaklarını ve yetkilerini elinde bulunduran kamu idarecileri bu güç ile kamusal hizmet kullanıcıları için değerli çıktılar üretmektedirler. Bu, doğrudan hizmet sunumuyla ilgilidir ve hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını doğrudan karşılar. İkinci olarak, kamu kurumları, akıcı, sürekli ve etkin bir kamu hizmeti sağlamak için önceki ve ilerde gösterecekleri performanslarını mevcut denetlenmeye yönelik hesap verme sistemleri aracılığıyla halka ve merkezi otoriteye açıklarlar. Bu, kamu kurumlarının performansını değerlendirme, hesap verebilirlik sağlama ve kamu kaynaklarının etkili kullanımını güvence altına alma amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. İlk durumda, hizmet kullanıcılarının talepleri doğrudan karşılanırken, ikinci durumda ise kamu hizmetlerinin genel kalitesi ve etkinliği artırılarak vatandaşların talepleri karşılanmış olur. Bu iki yaklaşımın bir araya gelmesi, kamu yönetiminde hem hizmet sunumunun iyileştirilmesini hem de kamu gücünün en doğru şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.

3. Kamu yöneticileri, kaynakların hizmet veya program kullanıcılarını memnun etmek için kullanılmasını sağlarken, aynı zamanda kurumun hizmetlerini adil ve verimli bir şekilde sunmasını ve dağıtmasını sağlama sorumluluğunu taşır.
4. Politikaların belirlenmesi sürecinde, müşterilerin talepleri değil, vatandaşların talepleri daha belirleyici bir rol oynar. Bu durum, kamu politikalarının oluşturulması sürecindeki dinamikleri ve etkileşimleri vurgular.
5. Kamu yöneticilerinin işlev gösterdikleri çevrenin sürekli değişim içinde olduğu bir gerçektir. Bu durum, kamu kurumlarının esneklik ve adaptasyon yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Kurumların yeni hedeflere uyum sağlaması, gelişmiş yöntemlerle yenilikçi çözümler üretmesi ve geçmiş deneyimlere dayanarak kararlar alması, bu değişkenlikle başa çıkmanın anahtarıdır. Yenilikçi ve deneyime dayalı bir yaklaşım, kurumların sürekli olarak değişen ihtiyaçlara cevap vermesini sağlar.

Kamu değeri kavramını akademik yazın alanına taşıyan M. Moore, çok atıf alan “*Kamu Değeri Yaratmak: Devlette Stratejik Yönetim*” eserinde net ve açık bir ifadeyle kamu değeri olgusunun çerçevesini çizmemiştir. “Kamu Değeri” kavramı, akademik literatürde çeşitli disiplinlerde incelenmiş ve farklı tanımlarla ele alınmış olsa da kamu değerine ilişkin belirsizlikler günümüzde de devam etmektedir. Akademik yazın alanında diğer yazarlar tarafından kamu değerine ilişkin yapılan çeşitli tanımlardan bazıları şunlardır:

1. Kamu değeri, yalnızca çıktı veya sonuçlar üzerinden değil, güvenilirlik ve adaleti sağlayabilen çeşitli mekanizmalar aracılığıyla çok farklı boyutlarda üretilebilen katmanlı yapıdır. Bu yapı, kamu hizmetlerinin ve politikalarının toplumsal etkilerini ve değerlerini kapsar, bu süreçlerin adil, şeffaf ve güvenilir bir şekilde yürütülmesiyle sağlanır.
2. Kamu değeri, kamu kesimi tarafından üretilen hizmetler, yasal mevzuat ve düzenlemeler ve diğer iş ile eylemler aracılığıyla üretilen toplumsal faydayı ifade eder. Devletin kamu politikaları ve hizmetleri yoluyla sağladığı toplumsal etkiler, kamu değerini belirler ve değerlendirilmesinde merkezi bir role sahiptir.
3. Kamu değeri, kamu kurumlarının belirli bir ilkeyi veya hizmet standardını sağlama taahhüdüyle ilişkilendirilirken veya bu taahhüdü yerine getirirken

düzenlenen veya üretilen bir kavramdır. Kamu örgütleri, kamu hizmetlerini sunarken belirlenen standartlara ve ilkelere uygun olarak hareket etmeyi taahhüt ederler.

4. Kamu sektöründe uygulanacak bir politika veya program kapsamında kamu değerinin üretilmesi, sahip olunan maddi ve yasal kaynaklar bünyesinde vatandaş için en yararlı olanın sağlanmasını amaçlar. Bu süreç, kamu politikalarının etkili bir şekilde tasarlanması ve uygulanmasıyla gerçekleştirilir, bu da toplumun genel refahına ve kamu hizmetlerinin etkinliğine odaklanmayı gerektirir (J.Alford., O.Hughes 2008:133).

Köseoğlu ve Tuncer'in çalışması, kamu değeri kavramının sıklıkla “kamu yararı”, “kamu çıkarı”, “kamu malı” ve “kamu hizmeti” gibi kavramlarla karıştırıldığını vurgulamaktadır. Ayrıca, Moore'un kamu değeri kavramının, politikaların tasarlanması ve hizmetlerin sunulmasıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir (2014, s.150). Bu anlamda, kamu değeri, kamusal politikaların ve hizmetlerin topluma etkisini değerlendirmeyi ve toplumun genel refahını artırmayı amaçlayan bir kavramdır. Moore'un yaklaşımı, kamu hizmetlerinin etkinliği ve etkililiği üzerine odaklanarak, bu hizmetlerin toplumsal sonuçlarını ve değerini değerlendirmeyi amaçlar. Ancak, bu yaklaşımın diğer kavramlarla karıştırılmaması ve net bir şekilde tanımlanması önemlidir, çünkü kamu değeri, kamu politikalarının tasarımı ve uygulanmasıyla yakından ilişkilidir ve toplumun genel refahına katkıda bulunmayı hedefler.

O'Flynn, kamu değerini sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda güven ve adaleti sağlayabilen süreçler aracılığıyla üretilebilen çok boyutlu bir düzen olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, kamu hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulması ve toplumun genel güven ve adalet duygusunun sağlanmasıyla ilişkilendirilen bir perspektifi yansıtmaktadır. Jorgensen'a göre ise kamu değeri, hizmetlerin düzenlenmesi veya sunulması sırasında kamu örgütlerinin karşılaması gereken bir standartla ilişkilendirilir. Bu, kamu örgütlerinin hizmetlerini sunarken belirli bir kalite ve standart seviyesini sağlamakla yükümlü olduklarını vurgular. Dolayısıyla, kamu değeri kavramı hem hizmetlerin sonuçlarına hem de bu hizmetlerin sunulma

süreçlerine odaklanarak, kamu hizmetlerinin etkinliği, güvenilirliği ve toplumsal adalete katkılarını değerlendirir (Köseoğlu, Tuncer, s.153, 2014).

Kamu değeri kavramı üzerine yapılan diğer bir tanımlama ise, hizmetlerin yasaların düzenlenmesi ve diğer eylemler yoluyla hükümetlerin yarattığı değeri ifade etmektedir. Demokrasilerde bu değer kamunun kendisi tarafından tanımlanmaktadır. Vatandaşlar tarafından belirlenen değer kamu yönetici yada politikacılar tarafından alınan kararları ile uygulanır. Hükümetin bir bütün olarak meşruluğu yarattığı bu değere bağlıdır (Kelly, Mulgan, Muers, 2002).

Kamu değeri kavramı, kamu hizmeti ve kamu yararı kavramlarında olduğu gibi tanımlaması zor bir kavramdır. Tanımlar üzerinde henüz fikir birliğine de literatür de varılmamıştır. Yani bu yaklaşımın temel problemi, kamu değeri üzerinde net bir tanımlamanın yapılmamış olmasıdır. Müşteri yaklaşımdan vazgeçilmesi vatandaşın da süreçlere dahil edilmesi ile birlikte hizmet kalitesinin artırılması amaçlamıştı. Ancak bu yaklaşımda toplumdan topluma , kültürden kültüre farklılık göstereceğinden ve net bir kamu değerinden bahsedilmeyeceğinden ötürü eleştirilmektedir.

1.2.2.3 Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı

Yeni kamu hizmet yaklaşımı (YKH) 2000’li yıllarda, önceki dönemin yaklaşımı olan YKİ’ne tepki olarak ortaya çıkmıştır. 1980’lerden itibaren kamu yönetimde reformu beraberine getiren YKİ yaklaşımı başta ün kazanmış olsada ilerleyen yıllarda kamu yönetim teorisyenler tarafından sorgulanmaya ve eleştirilmeye başlandı. YKİ’i eleştirenlerden biri Denhardt ve Denhardt olup, onlar YKH modeli sunarak kamu yönetime yeni çözüm yolları ortaya atmıştır.

Denhardt ve Denhardt’ın teorisi, demokratik vatandaşlık, sivil toplum, örgütsel hümanizm ve postmodern kamu yönetimi kuramlarından esinlenmektedir. Bu teori, yönetimin demokratik değerlere ve vatandaşların katılımına dayalı bir temelde şekillenmesi gerektiğini vurgular. Denhardt ve Denhardt, Yeni Kamu Hizmeti’nin (YKH) öneminin demokrasi teorisinden geldiğini belirtirler; kamu görevlilerinin asıl olarak müşterilere değil, demokratik süreçlere hizmet etmeleri gerektiğini savunurlar. Hükümetin rolü, hizmet etmek, müzakere etmek ve vatandaşlar arasında işbirliğini teşvik etmektir. Yeni Kamu İdaresi (YKİ) yaklaşımında ise, YKH’nin yerini almalıdır. YKH’de hükümetin rolü, hizmet etmektir. YKİ, vatandaşların müşterileştirilmesini

eleştirmekte ve yöneticilerin vatandaşlar için sadece hizmet sunan değil, aynı zamanda otoriteyi paylaşan, denetleyen ve işbirliği yapmak için gerekli aktörler olarak görmektedir. YKİ, yüksek verimliliği amaçlamak yerine güveni ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilir olmayı savunur (Muliawaty vd., 2019). Denhardt, YKH yaklaşımının yönetimin vatandaşlara bakışında bir değişim talep ettiğini ifade etmektedir. Buna göre, YKH’nde vatandaş, ‘müşteri’ değil, ‘halk’tır. YKİ ve GKY kuramlarının aksine kamu yararının vatandaşlarının bireysel çıkarlarının toplamından ibaret olduğunu rededer, amaç, kişisel çıkarların ötesinde ortak kamu yararına ulaşmaktır: devletle vatandaş arasındaki ilişki şirket ile müşteri arasındaki ilişkiden farklıdır (Ateş, 2020).

Denhardt ve Denhardt’ın “Yeni Kamu Hizmeti” yaklaşımı, özünde rasyonel/ussal tercih fikrine dayanmaktadır ve “Geleneksel Kamu Yönetimi” ile “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımlarının eksikliklerini giderme amacı gütmektedir. Bu yaklaşım, önemli ve uygulanabilir bir çözüm önerisi olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Geleneksel Kamu Yönetimi, Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yeni Kamu Hizmeti

	Yönetimi	Yeni Kamu İşletmeciliği	Yeni Kamu Hizmeti
Temel Kuramsal ve Epistemolojik Dayanaklar	Siyaset kuramı, denenmemiş sosyal bilimler tarafından zenginleştirilmiş sosyal ve politik açıklamalar	Ekonomik kuram, pozitif sosyal bilimlere dayalı daha çok yönlü iletişim	Demokrasi kuramı, pozitif, yorumlayıcı ve eleştireli de kapsayacak şekilde bilgiye ulaşmada farklı yollar
Hakim Ussallık ve İlgili İnsan Davranışı Modelleri	Sinoptik ussallık, “yönetimsel adam”	Teknik ve ekonomik ussallık, “ekonomik adam” veya çıkarıcı karar alıcı	Stratejik veya formal ussallık, ussallığın çoklu şekilde test edilmesi (politik, ekonomik ve yönetimsel)
Kamu Yararı Anlayışı	Kamu yararı politik olarak tanımlanmış ve hukuksal olarak açıklanmıştır	Kamu yararı bireysel yararların toplamını temsil eder	Kamu yararı paylaşılan değerlere ilişkin iletişimin sonucudur
Kamu Görevlilerinin Kime Cevap Verdiği	Hizmet alanlar ve bileşenler	Müşteriler	Vatandaşlar
Devletin Rolü	Kürek çekmek (siyaseten tanımlanmış münferit bir politikaya odaklanarak politika yapmak ve uygulamak)	Dümen tutmak (piyasa güçlerini serbest bırakmak için katalizör gibi davranmak)	Hizmet (vatandaşlar ve toplumsal gruplar arasında menfaatlerin müzakere edilmesi ve aracılığının yapılması)
Politika Amaçlarına Ulaşma Mekanizmaları	Amaç) Mevcut devlet kurumları vasıtasıyla program yönetmek	Özel veya kar amacı gütmeyen kurumlar aracılığıyla politika amaçlarına ulaşmak için mekanizmalar ve	Paylaşılan değerler oluşturmak) Üzerinde ortak karara varılan ihtiyaçlar için kamusal, kar

	Yönetimi	Yeni Kamu İşletmeciliği	Yeni Kamu Hizmeti
		teşvik yapıları oluşturmak	amacı gütmeyen ve özel kurumlar arasında koalisyonlar oluşturmak
Hesapverebilirliğe Yaklaşım	Hiyerarşik-Yöneticiler demokratik olarak seçilen politik liderlere karşı sorumlu	Piyasa tarafından yönlendirilen bireysel çıkarların toplanması geniş vatandaş gruplarının veya müşterilerin arzu ettiği sonuçları getirecektir	Çok yönlü-Kamu görevlileri hukuka, toplumsal değerlere, politik normlara, mesleki standartlara ve vatandaşların menfaatlerine dikkat etmeli
İdari Takdir	Sınırlı takdir yetkisi verilen kamu görevlileri	Girişimci amaçları karşılamak için geniş serbestlik	Takdire ihtiyaç var ancak kısıtlı ve hesapverebilir
Varsayılan Örgütsel Yapı	Yetkileri yukarıdan aşağıya belirlenen hizmet alanların kontrol edildiği veya düzenlendiği bürokratik örgütler	Birincil denetimin şubede kaldığı âdemi merkeziyetçi kamu kurumları	İçeride ve dışarıda paylaşılan liderlik ile birlikte ortak çalışmaya dayalı yapılar
Kamu Görevlilerinin ve Yöneticilerinin Varsayılan Motivasyon Prensibi	Ödeme ve yardım, kamu görevi koruması	Girişimci ruh, devleti küçültmeye yönelik ideolojik istek	Kamu hizmeti, topluma katkıda bulunma arzusu

Kaynak: Denhardt ve Denhardt, 2003: 28.

Denhardt ve Denhardt (2003: 42-43) tarafından, “Geleneksel Kamu Yönetimi” ve “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımlarına karşı ileri sürülen “Yeni Kamu Hizmeti'nin” temel ilkeleri şunlardır:

- Hizmet “müşteriye” değil, “vatandaş” sunmak
- Kamu yararını esas almak
- “Vatandaşlık” kavramına, “girişimcilik”ten daha fazla değer vermek
- Stratejik düşünme ve demokratik hareket etme
- Hesap verilebilirliğin karmaşıklığını kabul etmek
- Yönetmek yerine hizmet etmek
- “Verimlilik” yerine “insan odaklılık”

Denhardt ve Denhardt'ın mevcut düzenin eksikliklerine yönelik reçete olarak ileri sürdüğü “Yeni Kamu Hizmeti” (YKH) yaklaşımı, mevcut değişim sürecinin bir sonucu olarak sunulmakta ve gelecekteki kamu hizmetlerinin nasıl olması gerektiğine dair bir işaret niteliği taşımaktadır. YKH ilkeleri, kamu hizmetlerinin dönüşümüne katkıda bulunmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak, Denhardt'ın YKH yaklaşımı da

diğer kamu yönetimi teorileri gibi eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, özellikle gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde YKH'nin uygulanabilirliği ve etkinliği üzerinde odaklanmıştır. Dolayısıyla, YKH'nin pratikteki başarısı ve evrensel uygulanabilirliği konusunda daha fazla araştırma ve tartışma gerekmektedir.

Robinson'un YKH yaklaşımı, Geleneksel Kamu Yönetimi ve YKİ modellerinin karşılaştığı bazı sorunlara alternatif bir çözüm sunmaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin etkinliği, verimliliği ve toplumun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilme yeteneğini artırmayı amaçlar. Yeni Kamu Hizmeti, kamunun yeniden yapılanması ve modernleştirilmesi gerektiğini savunurken, aynı zamanda kamunun sosyal ve ekonomik gereksinimlere daha iyi uyum sağlaması gerektiğini de öne sürer. Bu yaklaşım, geleneksel kamu hizmeti anlayışını aşarak, kamunun daha esnek, müşteri odaklı, hesap verebilir ve katılımcı bir yapıya evrilmesini önerir. Bununla birlikte, Yeni Kamu Hizmeti, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kamu yönetiminin etkinliği ve verimliliğiyle ilgili sorunları ele almak için daha fazla geliştirilmeye ihtiyaç duyduğunu belirtir. Modelin temel amacı, kamunun hizmetlerini daha etkin bir şekilde sunarak, toplumun genel refahını artırmaktır. Yaklaşımın yeniliği ve temelini oluşturan bilgilerin özellikle OECD ülkeleri ve ABD deneyimlerine dayanması, gelişmekte olan ülkelerdeki kamu yönetimi mevzularının çözümü için henüz yeterince donanımlı olmadığını belirtmektedir (Ütük, 2015). Bu durum, yaklaşımın evrensel etkinliğini ve genel geçerliliğini sorgulamamıza neden olurken, gelişmekte olan ülkelerin farklı ihtiyaçlarını ve koşullarını dikkate alarak daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, Yeni Kamu Hizmeti modelinin bu bağlamda uyum sağlaması ve daha etkili çözümler sunabilmesi için daha fazla araştırma, adaptasyon ve yerleştirme gerekmektedir.

1.2.2.4 Yönetişim Yaklaşımı

Küreselleşmenin etkisi toplumların sadece sosyal ekonomik açısında değil aynı zamanda yönetim yapılarında da değişim süreci yaşatmıştır. Buna bağlı olarak da kamu yönetim alanında yeni arayışlar söz konusu olmuştur.

Kamu hizmetlerinden ve hizmetlerin sunuş şekline memnun olmayan ülkeler 1980'lerden sonra bu hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği arttırmak için yeni yönetim yaklaşımları aramaya başlamışlardır. Bu yeni yaklaşımlarından birisi de

yönetişimdir. Özellikle Avrupa ve Amerika Birleşik Devletde (ABD) neoliberal politikaların neden olduğu değişim ve dönüşüm süreci, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanda önemli değişimlere sebep olmuştur. Yönetişim bu değişim ve dönüşüm sürecinin yönetim alanında yansıyan boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gümüş, 2009).

Yönetişim fikri, ilk olarak Dünya Bankası tarafından 1989 yılında hazırlanan “Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth” isimli raporda gündeme gelmiştir. Bu rapor, Afrika'daki krizleri aşma ve sürdürülebilir büyümeyi sağlama amacıyla yeni bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamıştır. Raporda, geleneksel kalkınma yaklaşımlarının yetersiz kaldığı ve daha etkili bir yönetim modelinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda, yönetim kavramı, iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını temsil etmiştir. Yayımlanan raporda yönetim olgusuna ilişkin net bir tanımlama bulunmasa bile, yönetimi oluşturan unsurlar şu şekilde belirtilmiştir (Zabcı, 2002:15):

1. **Verimli ve Katılımcı Kamu Hizmeti:** Kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulması ve halkın katılımının sağlanması, toplumun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verilmesini sağlar.
2. **Bağımsız Yargı Temelinde Modern Hukuk Sistemi:** Bağımsız bir yargı sistemi, hukukun üstünlüğünü ve adalete erişimi güvence altına alır, böylece insanların haklarının korunmasını ve hukuki güvencenin sağlanmasını sağlar.
3. **Kamu Fonlarının Güçlü Denetim ve İzlenmesi:** Kamu fonlarının gereksinimler doğrultusunda kullanılması için etkili bir denetim ve izleme mekanizması olması lazımdır. Bu, kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını ve kötüye kullanımın önlenmesini sağlamaktadır.
4. **Bağımsız Denetim Organları:** Yasama organının faaliyetlerinin bağımsız ve tarafsız bir şekilde denetlenmesi, demokratik hesap verebilirliğin sağlanmasına katkı sağlar.
5. **Hukuk Devleti ve İnsan Haklarına Saygı:** Kamu yönetiminin hukukun üstünlüğü ilkesine ve insan haklarına saygıya dayalı olarak hareket etmesi, adil bir toplumun oluşturulmasını sağlar.
6. **Basın Özgürlüğü ve Çeşitliliği:** Basın özgürlüğü ve çeşitliliği, demokrasinin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Özgür bir basın ortamı, hükümetin ve diğer

kurumların hesap verebilirliğini sağlar ve farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak tanır.

Dünya Bankası yönetişimi, “*bir ülkenin kalkınması için gerekli olan ekonomik ve sosyal kaynakların yönetiminde otoritenin kullanılması biçimi*” olarak tanımlamaktadır. Dünya Bankası kalkınma yönetimi ile yönetişimi eş anlamlı görmekte ve bundan kaynaklı dört temel ilkeyi ortaya koymaktadır (WB, 1992).

i. "Hesap verebilirlik" kavramı, kamu görevlilerinin eylemlerinden dolayı sorumlu tutulmalarını ifade eder. Bu bağlamda, rekabet ilkesinin daha geniş bir şekilde benimsenmesi ve denetim mekanizmalarına özel kesimlerde ve STK'larda katılımının teşvik edilmesi, devlet görevlilerinin eylemlerinin etkin bir şekilde denetlenmesini sağlayan desteklenen yaklaşımlar arasındadır.

ii. "Kalkınma yasal çerçevesi"nde, girişimciler için adil, öngörülebilir ve tarafsız bir kural setinin oluşturulması önemlidir. Bu ilke, bağımsız bir yargı sisteminin varlığı ile desteklenir ve aslında piyasanın işleyişinin hukuki olarak güvence altına alınmasını hedefler.

iii. "Bilgilendirme" ilkesi, özel sektör için önemli olan ekonomik koşullar, hükümet politikaları, bütçe ve piyasalar hakkında güvenilir ve erişilebilir bilgiye erişimi vurgular.

iv. "Saydamlık" ilkesi, açık yönetim ve hesap verebilirliğin genişletilmesini, yolsuzlukların önlenmesini ve politika oluşturma sürecinde kamu ve özel sektör arasında danışma sürecinin teşvik edilmesini amaçlamaktadır.

TODAİE tarafından hazırlanan “Kamu Yönetim Sözlüğü'nde” yönetişim, bir sosya-politik sistemdeki tüm ilgili tüm paydaşların ve aktörlerin etkileşim içindeki tüm ortak faaliyetleri sonucunda oluşan yapı veya düzeni ifade etmektedir (TODAİE, 1998). Bu tanım, yönetişimin karmaşık ve çok katmanlı bir süreç olduğunu vurgular, çünkü bu süreçte farklı toplumsal gruplar, kurumlar ve paydaşlar arasında etkileşim ve işbirliği söz konusudur. Yönetişim, karar alma süreçlerinin katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir olduğu bir çerçevede, toplumun çeşitli kesimlerinin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını dikkate alarak toplumsal hedeflere ulaşmayı amaçlar. Bu yaklaşım, klasik

yönetim anlayışından farklı olarak, güç ve kaynakların dağıtımında daha demokratik ve katılımcı bir modeli öngörmektedir.

Yönetişim, kamunun, özel sektörün ve sivil toplumun örgütlerini içine alan, bu aktörler arasındaki etkileşime dayalı bir ilişkiler ağıdır. Bu sistem, çeşitli kesimler arasında işbirliği ve etkileşimi teşvik ederek, kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında daha katılımcı bir yaklaşımı destekler. Burada merkeziyönetim ve yerel yönetim birimlerinin yayında özel girişimlerin, kar amacı gütmeyen örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının da yer aldığı bir yönetim sisteminden bahsedilmektedir.

Toplumu yönlendirme ve yönetme sürecindeki denge, giderek devletten sivil topluma doğru kaymaktadır. Artık sadece kamu kurum ve kuruluşları değil, özel kurum ve kuruluşlarla birlikte STK'larda yönetimin önemli birer aktörü olarak kabul edilmektedir. Bu çok aktörlü yönetim anlayışı, kamu sektörünün yanı sıra diğer paydaşların da katılımını ve etkisini vurgular. Bu şekilde, toplumsal sorunların çözümünde daha geniş bir katılım ve işbirliği sağlanarak daha etkili ve sürdürülebilir çözümler üretilmektedir (Eryılmaz, 2014).

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından tarif edilen yönetim prensibi, devletin mali, siyasi ve yönetime ilişkin idari gücünün tüm düzeyde etkileşimli şekilde icra edilmesini ifade eder. UNDP'ye göre, sağlıklı bir yönetim anlayışı gerek vatandaşların gerekse toplumsal grupların kendi menfaatlerini güvence altına almak ve hukuksal haklarını arayabilmeleri için gerekli kurumsal yapıların ve mekanizmaların varlığını gerektirmektedir. Bu perspektif, yönetimin toplumun farklı kesimlerinin katılımını ve haklarını güvence altına alarak daha adil ve etkin bir biçimde işlemlerini önemser. Bu bağlamda, iyi yönetim, demokratik süreçlere ve şeffaflığa dayalı bir yönetim anlayışını teşvik eder, böylece toplumun çeşitli aktörlerinin görüşlerinin dikkate alındığı ve yönlendirdiği bir ortam yaratır.

Yönetişim yaklaşımı, Yeni Kamu İşletmeciliği paradigmasından türetilmiş ve pek çok yönden etkilenmiş bir akademik yaklaşım olarak geniş bir kabul görmektedir. Bu paradigma, devlet ve özel sektör arasındaki işbirliği modelinin ötesine geçerek, devlet, özel kesim, STK'ların üçlü kompakt karşılıklı koordinasyon, etkileşim ve işbirliğini esas almaktadır. Bu yaklaşım, kamu politikalarının belirlenmesi ve

uygulanmasında vatandaşların aktif katılımını önceler ve bu süreci etkileşim, katılım ve işbirliğiyle güçlendirir.

Yeni Kamu İşletmeciliği odaklanması gereken rekabetçi piyasa koşullarına karşın, Yönetişim yaklaşımı kamu politikalarının oluşturulmasında vatandaşların daha etkin bir rol alması gerektiğini vurgular. Bu yaklaşıma göre, vatandaşların kendi ihtiyaçlarını ve sorunlarını belirleyerek bu konularda diğer vatandaşlar ve yöneticilerle birlikte müzakere etmesi, daha meşru ve etkili kamu politikalarının oluşturulmasına olanak sağlar. Bu süreçte sorumluluk, yönetişimin aktörleri olan merkezi yönetim (kamu kesimi), özel özel kesim, vatandaş/halk ve sivil toplum örgütleri arasında dengeli bir şekilde dağıtılır, böylece uygulanan politikalar daha geniş bir toplumsal meşruiyete oturur. Son olarak, Yönetişim yaklaşımı, karmaşık kamu politikalarının uygulanması sırasında ortaya çıkan sorunların çözümü için etkileşime ve katılıma dayalı bir yöntem olan "yönetişim ağı"nı oluşturmayı hedefler. Bu ağlar, farklı paydaşların (devlet, özel sektör, sivil toplum) bir araya gelerek ortak çözümler bulmalarını sağlar ve politika uygulamalarında daha esnek ve etkin bir yaklaşımı teşvik eder. Bu şekilde, Yönetişim yaklaşımı, kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında daha katılımcı, şeffaf ve etkili bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlayarak toplumsal refahın ve demokratik süreçlerin güçlenmesine katkıda bulunur (Ayhan, E ve Önder, M: 2017).

Yönetişim kurumsal anlamda değeri giderek artmaktadır ve örgütlerin işleyiş kalitesinin yükselmesine sağlamaktadır. Yönetişim kapsamında en başta, katılımcılık, fikir birliğine odaklı, hesap verebilir, şeffaf, duyarlı, etkili, verimli, adil ve kapsayıcı olmak ilkeleri yer almaktadır. Aynı zamanda hukukun üstünlüğü dikkate alınması gerekmektedir. Daha da önemlisi çalışanlara yönetişimin yolsuzluk uygulamalarından arınmış olacağına dair güvence verilmesi büyük önem taşımaktadır. Buna ek olarak, azınlıkların görüşlerine öncelik tanıma ve karra sürecinde toplumdaki en savunmasız kitlenin düşüncelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ali, 2015).

Yönetişim türleri olarak diğer güncel yönetim anlayışlarına nazaran daha yeni bir yönetim şekli olan yönetişim, birçok alanda etkili oluşturmıştır. Farklı platformlarda, farklı dinamikleri etkilemeyi başaran yönetişim, temel ilke ve

prensiplerde değişime uğramadan farklı türde incelenebilir. Bunlar: Küresel yönetim, Kurumsal yönetim, E-yönetim ve İyi yönetimdir.

Küresel yönetimin önemli bir kilometre taşı olan ve Mayıs 1998'de İngiltere'nin Birmingham kentinde düzenlenen toplantı, Kyota Anlaşması'nın temel unsurlarının incelendiği bir platform sunmuştur. Gelişmiş ülkeler, küresel ölçekteki önemli sorunlara çözüm bulabilmek adına bir araya gelmişlerdir. Toplantıda, küresel işsizlik, sürdürülebilir kalkınma, gelişmekte olan ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonu, Asya'da 1997'de başlayan ekonomik krize karşı mücadelede küresel mali düzenlemelerin gerekliliği ve özellikle Hindistan'ın nükleer çalışmaları ele alınmıştır. Bu sorunların küresel boyutu, çözüm için uluslararası işbirliğinin kaçınılmaz olduğunu göstermiştir. Ancak, küresel yönetimde başarı için uluslararası düzeyde devletler arası işbirliğinin sağlanması gerekliliği, bir dünya hükümeti eksikliğini ortaya koymaktadır (Faulks, 1999:194).

Uluslararası alanda gözlemlenen yetki devirleri, küresel yönetim sürecinde önemli bir gündem maddesi haline gelmiştir. Geleneksel yönetim anlayışlarına meydan okuyan bu süreçler, sadece kamu sektörü programlarını küreselleşmiş bir dünyada etkin bir şekilde kullanmakla kalmamış, aynı zamanda bu amaç doğrultusunda gerekli kapasiteyi oluşturma çabasını da içermiştir. Ancak, birçok yönetim birimi hala geleneksel yöntemleri sürdürmekte ve özellikle personel sistemi gibi alanlarda yapılarını değiştirmekte isteksiz davranmaktadır (Kettl, 2000:498).

Uluslararası alanda, küresel yönetimin sağlanmasına en büyük desteği Birleşmiş Milletler (BM) vermektedir. BM, hazırladıkları kalkınma politikaları ve programları aracılığıyla birçok ülkeye yönetimin gelişimi için destek sunmaktadır. Ayrıca, Dünya Bankası da küresel yönetim konusunda önemli çalışmalar yürütmektedir. Dünya Bankası, 1997 yılında hazırladığı evrensel kalkınma raporunda, devletlerin faaliyet alanlarının evrimi sürecinde “yönetimi” bir kilometre taşı olarak tanımlamıştır. Ülkeleri, politika oluşturma süreçleri, kurum gelenekleri, siyasalların seçilme süreçleri, hesap verebilirlik ve politika uygulama kapasiteleri, vatandaş haklarına saygı gibi faktörler üzerinden sınıflandırarak, bu ülkelerin yönetim sürecine maddi destek sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim, bir kuruluşun yönetim ve denetiminin yapıldığı sistem olarak tanımlanır. Bu, özellikle şirket yönetimi bağlamında önemlidir ve şirket yönetimi ile hissedarlar arasındaki güç paylaşımı ve kontrolünü düzenler. Kurumsal yönetim, şirketin üst düzey yönetiminin idaresini içerir ve bu yöneticilerin, işletmenin stratejik yönetiminden sorumlu olmalarının yanı sıra, kurum içi gerek personeller ve çalışanlar ile ve kurum dışı gerek tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla etkileşim ve ilişkilerini de kapsamaktadır. Kurumsal yönetim, şirketin yönetiminin, işletmenin sahiplerinin çıkarları ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini takip etmek ve kontrol etmek için gereklidir. Bu kapsamda, hazırlanan stratejilerin işletmenin misyonuyla uyumlu olup olmadığı, uygulamaların doğru yönde yapılıp yapılmadığı gibi konuları izlemeyi ve değerlendirmeyi içermektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004:422).

E-yönetişim: Teknolojik gelişmeler, yönetimin gidişatını değiştiren en önemli etmenlerden birisidir. E-yönetişim hem özel sektörde hem kamu yönetiminde teknoloji yardımıyla paydaşların katkısını sağlamaya yönelik ortaya çıkmış bir anlayıştır (Özdoğan, 2019). Bu anlayış ile beraber kamuda elektronik belge yönetimi, e-imza ve e-devlet gibi uygulamalar kullanılmaya başlamıştır. Bu uygulamalar ile birlikte:

- Kamu kurumlarının birbirleri ile olan iletişim düzeyleri artmıştır,
- Kamu kurumlarında yolsuzluk ve illegal işlemler azalmıştır,
- Oldukça yavaş işleyen bürokratik yapı hızlanmıştır,
- Vatandaşın işlem yapması kolaylaşmıştır,
- Vatandaşlar kendilerini ilgilendiren bilgi ve belgelere daha kolay, hızlı ve ücretsiz ulaşmaya başlamışlardır.

Yukarıda sıralanan olumlu özelliklerin yanı sıra internet ve bilgisayar kullanımıyla beraber “siber suç” vakaları ortaya çıkmıştır. Ayrıca kişisel verilerin korunması kamu yönetiminin önemli sorunlarından biri haline gelmiştir.

İyi yönetim, ilk kez, istikrarlı ve oturmuş devlet yapılarının bulunmadığı Afrika gibi ülkelerdeki iktidar ve yönetim zorlukları bağlamında gündeme gelen kavram, Dünya Bankası tarafından uygulamaya konulan "Yapısal Uyum Programları"nın başarısızlığıyla öne çıkmıştır. Bu başarısızlık, Dünya Bankası'nı, söz konusu programların uygulandığı devletlerin kamu yönetimlerine diğerlerine nazaran

fazla odaklanmaya ve iyi kamu yönetimi standartlarını yerleştirmeye yönlendirmiştir. Bu girişimler neticesinde şekillenen “iyi yönetim”olgusu; vatandaşların maddi ve manevi güvenliğinin sağlandığı, hukukun üstünlüğünün ve yargı bağımsızlığının garanti altına alındığı, kamu harcamalarının gereksinimlere uygun şekilde yapıldığı kamusal alanları, siyasal iktidarın, iş ve eylemlerinden dolayı hesapverilebilirlik mekanizması ekseninde denetlenebildiği, tüm halkın kamusal alanlardaki faaliyetlere yönelik gerekli belge ve bilgiyi kolayca edinebildiği şeffaf sistemi barındırmaktadır (Yüksel, 2000:155).

Araştırmalarda, iyi yönetişimin temelini oluşturan ve birbirini tamamlayan sekiz ana unsurdan bahsedilmektedir. Bu unsurlar, “şeffaflık”, “hesapverebilirlik”, “katılımcılık”, “cevap verebilirlik”, “hukukun üstünlüğü”, “etkinlik”, “eşitlik” ve “stratejik vizyon” olarak sıralanmaktadır. Şeffaflık, yönetim süreçlerinin açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesini, hesap verebilirlik ise yöneticilerin eylemlerinden sorumlu olmalarını ve bunları açıkça izlenebilir bir şekilde raporlamalarını ifade eder. Katılımcılık, karar alma süreçlerine geniş katılımı teşvik ederken, cevap verebilirlik yöneticilerin halkın ihtiyaçlarına uygun şekilde karşılık vermesini sağlar. Hukukun üstünlüğü, herkesin yasalara eşit şekilde tabi olduğu ve yasaların üstünde hiçbir gücün olmadığı bir ortamı vurgular. Etkinlik, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını amaçlar, eşitlik ise herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğini vurgular. Son olarak, stratejik vizyon, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi ve buna yönelik stratejilerin geliştirilmesini içerir.

Dünya Bankasına göre iyi yönetim için aşağıdaki faktörlerin önem taşıdığını vurgulamaktadır (WB, 2000:24.):

1. İyi yönetişimin önemli unsurlarından biri, devlet erklerinin işleyişine ilişkin kurallar ve sınırlamalardır. Bu kapsamda, kamu kurumlarının bütçelerinin hazırlanması, onaylanması ve gerektiği gibi harcanıp harcanmadığının denetlenmesi gibi süreçlerde belirlenen kurallar, merkez bankası özerkliği, yargı bağımsızlığı, ombudsmanlık sistemi, muhasebe, kamu gözetim ve denetim standartları, hedeflenen iyi yönetişimin sağlanması için temel unsurları oluşturur.

2. Vatandaşların taleplerini iletmesi ve katılım mekanizmalarının işletilmesi de iyi yönetim için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, vatandaşların kamusal hizmetlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla düzenli olarak anketler düzenlenmeli ve sonuçları kamuya açıklanmalıdır. Ayrıca, halkın siyasi kararlara aktif ve yoğun katılımını sağlayacak demokratik sistemlerinde uygulanması gereklidir.
3. Rekabetin teşvik edilmesi de iyi yönetişimin temel unsurlarından biridir. Bu çerçevede, alternatif hizmet sunum araçlarına da yönlendirilme yapılması, devlet ile özel sektör ya da vatandaşlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde tahkim gibi uzlaştırıcı yöntemlere başvurulması, kamusal hizmet faaliyet alanlarında devletin rolünün küçültülerek deregülasyon ve özelleştirme uygulamalarının yaygınlaştırılması iyi yönetişimin sağlanması açısından hayati bir öneme sahiptir.
4. Yönetişime ilişkin tartışmalar, globalleşme, yapısal uyum programları, bürokrasinin azaltılması, özelleştirmeler ve sivil toplum kuruluşları gibi geniş bir yelpazede çok aktörlü bir zemin üzerinde yürütülmüş ve bazı araştırmacıların bu yönetişime yönelik çalışmalara büyük bir şüpheyile yaklaştıkları görülmüştür. Özellikle uluslararası kuruluşların yönetim kavramının ortaya çıkışında oynadıkları rol göz önüne alındığında, gelişmekte olan ülkelerde yönetişimin uygulanmasının amacının uluslararası sermayenin akışını güvence altına alacak koşulları oluşturmak olduğu belirtilmiştir (Zabcı, 2002:152).

Yönetişim kavramına yönelik eleştiriler arasında öncelikle katılımcılık olmak üzere, yönetişimin öne çıkardığı birlikte yönetme, saydamlık, etkililik ve etkinlik gibi değerlerin içinin boşaltıldığı görülür. Bu bağlamda, yönetişimin çözmeyi hedeflediği sorunlara çözüm getiremediği ve artan temsil krizini önleyemediği belirtilmiş ve bu durumun temel nedeni olarak da yönetim yaklaşımının katılımcılık anlayışının toplumsal açıdan güçlü olanların katılımıyla sınırlı olması gösterilmiştir (Aygül, 1998:251).

1.2.2.5 Neo Weberyen Devlet Yaklaşımı

1970'li yılların sonlarından itibaren, kamu yönetimi reformları devletin daha etkin, ekonomik ve verimli olması gerektiği düşüncesinden hareketle önem kazanmıştır. Bu reformlar, genellikle kamu kesiminin küçültülmesi ve piyasa ilkeleri etrafında yeniden yapılandırılması üzerine odaklanmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği akımı çerçevesinde, bu tür uygulamalar neredeyse tüm ülkelerde görülmüştür. Ancak, özellikle 2000'li yıllarda yapılan reformların etkilerinin değerlendirilmesi, öngörülen sonuçların her zaman gerçekleşmediğini göstermiştir. Araştırmalar, reformların uygulanmasını ve sonuçlarını etkileyen yönetsel, siyasal, toplumsal ve ekonomik kültür faktörlerini ortaya koymuştur. Bu durum, Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının tek başına kamu yönetimi reformlarını açıklamak için yeterli olmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Neo-Weberyen Devlet (NWD) olarak adlandırılan yeni bir yaklaşım, 2000'li yıllardaki gelişmeler ışığında kamu yönetimi reformlarını izlemek ve anlamak için ortaya çıkmıştır (Özdoğan, 2018).

Neo-Weberyen Devlet (NWD) yaklaşımı, yazın alanında yerini C. Pollitt ve G. Bouckaert'in 2004 yılında yayımladıkları "Yeni Kamu İşletmeciliği: Karşılaştırmalı Bir Analiz" (*New Public Management: A Comparative Analysis*) başlıklı kitaplarıyla almıştır. Bu çalışma, otuz yıl boyunca on iki gelişmiş ülkede kamu yönetimi düşüncesi ve reformunun karşılaştırmalı analitik bir açıklamasını sunmuştur. C. Pollitt ve G. Bouckaert, bu kitaplarıyla Neo-Weberci kavramsallaştırmanın gelişimine katkı sağlamış ve 2004 yılındaki ikinci baskı ile 2011 yılındaki üçüncü baskılar, bu yaklaşımın ilerlemesine ivme kazandırmıştır.

Neo-Weberyen yaklaşım, devlet yönetimindeki hiyerarşinin sadece ortadan kaldırılması veya denetimin tamamen yok olması gibi basit bir değişiklik öngörmemektedir. Bunun yerine, bu yaklaşım, mevcut kapitalist koşullarda daha karmaşık bir hiyerarşi, denetim ve otorite yapısının ortaya çıkabileceğini öngörmektedir. Neo-Weberyen perspektifte, stratejik yönetim ile ilgili uygulamalar, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve performans yönetimi gibi uygulamalar, geleneksel hiyerarşi, denetim ve otorite yapılarını tamamen ortadan kaldırmaz. Bunun yerine, bu uygulamalar bürokratik örgüt tipinin özelliklerini yeniden tanımlar. Bu yeniden tanımlanan örgüt tipinin ilk özelliği, işleyiş düzeninin yasal temellere dayanmasıdır.

Neo-Weberyen yaklaşıma göre, kuralların tamamen ortadan kalktığı düşünülmemelidir. Bunun yerine, kurallar esnetilir ve örgüt tipinde kurallara uygunluğa işaret eden hukuki anlayış, müşteri tatminine göre belirlenen sonuca odaklı bir işleyişe dönüşür. Bu sonuca odaklı işleyiş, çalışanların durumunu etkiler ve çalışanlar, işlerini hukuka uygun bir şekilde yerine getirmeye çalışan uzmanlar yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir işletmeci gibi görülürler. (Dunn ve Miller, 2007: 352).

YKİ performans, sonuç ve verimliliğe odaklanırken, NWD ise kaynak tahsisinde geniş siyasi ve stratejik öncelikleri daha net ifade edebilmek için finansal kontrol sistemlerini modernleştirmeye odaklanmaktadır (Pollitt ve Bouckaert, 2011).

Pollitt ve Bouckaert Kıta Avrupası reformlarının betimleyici modeli olarak sundukları NWD'nin unsurlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Pollitt ve Bouckaert, 2011):

Pollitt ve Bouckaert'e göre, neo-Weberyen yaklaşım, hem Max Weber'in klasik "Weberci" yaklaşımından hem de günümüz koşullarına uyum sağlayan "neo" unsurlardan etkilenmektedir. Bu unsurları şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Weberci Unsurlar:

- **Hiyerarşi:** Weber'in çalışmalarında vurguladığı gibi, neo-Weberyen yaklaşımda da örgütlerin belirli bir hiyerarşiye sahip olması önemlidir. Ancak, bu hiyerarşinin esneklik ve uyum kabiliyeti artırılarak günümüz koşullarına adapte edilmesi gerekmektedir.
- **Rasyonel Hukuk:** Weber'e göre, modern toplumlarda rasyonel hukuk, örgütlerin işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Neo-Weberyen yaklaşımda da bu prensip önemli olup, kurallara dayalı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

2. Neo Unsurlar:

- **Esneklik ve Değişime Uyum:** Neo-Weberyen yaklaşım, günümüz hızla değişen ve karmaşıkleşan iş dünyasına uyum sağlayabilen esnek örgüt yapılarına vurgu yapar. Bu bağlamda, geleneksel Weberci unsurlara ek olarak, değişime uyum sağlayabilen ve hızlı karar alma yeteneği olan bir örgüt kültürü teşvik edilir.

- Müşteri Odaklılık: Neo-Weberyen yaklaşımda, Weber'in vurguladığı bürokratik örgüt yapısının yanı sıra müşteri tatmini ve gereksinimlerine odaklanma önemlidir. Bu, örgütlerin daha esnek ve hızlı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesini sağlar.
- Performans Yönetimi: Geleneksel Weberci yaklaşımda belirli kurallara uyum ve görev tanımlarına dayalı bir yönetim anlayışı benimsenirken, neo-Weberyen yaklaşımda performans odaklı bir yönetim anlayışı ön plana çıkar. Bu, çalışanların performanslarının ölçülmesi, teşvik edilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmayı içerir.

Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi NWD anlayışı da bir takım eleştirilere maruz kalmaktadır. Özellikle bu yaklaşımının evrensel bir model olmadığı, aksine belirli bir devlet türüyle sınırlı bir model olduğu üzerine durulmaktadır. Aynı zamanda kuramsal yönü geri planda kalan sınırlı bir kamu yönetim reformu modeli olarak dikkat çekmektedir.

Pollitt ve Bouckaert'in çalışmalarında Neo-Weberyen Devlet (NWD) modelini betimsel bir model olarak tanımlamalarına rağmen, Pollitt'in (2008/2009: 10) NWD'ye yönelik değerlendirme ve eleştirilerini üç ana başlık altında ele aldığı görülür. Bu eleştiriler şunlardır (Özdoğan, 2018).:

1. Her ülkenin kendine özgü olduğu ve NWD'nin pek çok önemli ayrıntıyı gözden kaçırdığı yönündeki ilk eleştiri, Pollitt tarafından, NWD'nin her ülkenin detaylarına değil, temel özelliklerine odaklanan bir model olduğu şeklinde yanıtlanır. Dolayısıyla, her ülkenin NWD modeline tam olarak uymaması normaldir.
2. İkinci eleştiri, Weberci modelin ayrı bir yönetim geleneğine sahip olan Napolyoncu ülkelerde uygulanamayacağına dairdir. Bu bağlamda, Fransa, İspanya gibi ülkelerin "post-Weberci" olamayacağı öne sürülür.
3. Bir diğer eleştiri ise Doğu Avrupa'daki post-sosyalist ülkelerin Neo-Weberci olamayacağıdır. Bu ülkelerin yönetim sistemini en çok etkileyen modelin Weberci değil, Rus/Sovyet modeli olduğu savunulmaktadır.

1980'li yıllardan sonra, Yeni Zelanda ve Büyük Britanya'da başlayan ve ardından ABD'de eş zamanlı olarak devam eden, sonrasında ise Avrupa'ya da yayılan

yönetim alanındaki reformlar, genellikle Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) kavramı altında ele alınmıştır. Ancak, birçok ülkede beklenen sonuçların elde edilememesi, YKİ'ye karşı yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu dönemde, hukuk devletinin ve devletin rolünün önemini vurgulayan Neo-Weberci Devlet (NWD), bu yeni eğilimlerden biri olarak kabul edilmektedir. NWD modeli, YKİ ilkelerini tamamen reddetmese de bu ilkelerin Weberci bir temelde uygulanabileceğini savunmakta ve işletmecilik prensipleri ile Weberci ilkelerin birleştirilebileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, NWD, YKİ ilkeleri ile Weberci devlet anlayışının sentezlendiği bir model olarak tanımlanır. NWD, YKİ'nin hakim olduğu yaklaşımın ötesine geçerek Weberci devletin yeniden canlandırılmasını önermektedir (Özdoğan, 2018).

1.3 DÜNYADA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

1980'li yıllardan bu yana, stratejik yönetim yaklaşımı kamu sektöründe etkinlik, hızlilik ve verimliliği sağlama, kamu örgütlerinin iç ve dış çevreye uyum sağlayabilme gibi hedefleri gerçekleştirmek için temel ve işlevsel bir araç olarak kabul edilmiştir. Özellikle ABD, Avustralya, Birleşik Krallık, Kanada ve Yeni Zelanda ülkelerinin sahip olduğu Anglo-Sakson yönetim kültürüne sahip olan ülkeler, kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarının öncüsü olmuşlardır. (Genç, 2009:209-210).

ABD, Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi Anglo-Sakson yönetim kültürüne sahip ülkelerin yanı sıra, Avrupa kıtasından İngiltere ve Almanya ile Avrasya ülkesi olarak Türkiye gibi ülkelerin kamu sektöründeki stratejik yönetim süreçleri üzerinde odaklanmanın önemi üzerinde durulmuştur. Asya ülkelerinden özellikle başarılı uygulamalara sahip olan Japonya'nın da incelenmesi, stratejik yönetim konusunda farklı kültürel ve coğrafi bağlamlardan örneklerin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada Japonya'nın dâhil edilmesinin bir diğer nedeni ise sadece Anglo-Sakson yönetim kültürüne sahip ülkelerin sınırlarını aşarak daha geniş bir bakış açısı sunma çabasıdır.

1.3.1 Birleşik Krallık

Almanya ve Birleşik Krallık gibi ülkelerde stratejik planlama uygulamaları, kamu yönetiminde verimliliği, hesap verebilirliği ve sürdürülebilirliği sağlamada kritik rol oynayan temel süreçlerdir. Bu bağlamda, Birleşik Krallık, kamu yönetiminde önemli reformlar yaparak birçok ülkeye model olmuştur. Anayasal monarşi ile yönetilen Birleşik Krallık, planlama süreçlerinde performans odaklı bir yaklaşım benimsemekte ve kamu hizmetlerinin hesap verebilirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Ülkedeki stratejik planlama sisteminin temel unsurları arasında Mali Yönetim Girişimi, Kapsamlı Harcama İncelemesi (CSR), Ulusal Altyapı Planı (NIP) ve Hükümet Dönüşüm Stratejisi gibi çerçeveler yer almaktadır. Özellikle Tony Blair'in başbakanlık döneminde stratejik planlama süreci daha da gelişmiş; kamu kurumları en az beş yıllık planlar hazırlamaya yönlendirilmiştir (Özen, 2008).

Stratejik Yönetim ve Harcama Denetimleri

Birleşik Krallık'ta stratejik yönetim, sonuç ve çıktı odaklı bir yaklaşımla yürütülmektedir. Mali Yönetim Girişimi, kamu kurumlarının hedeflerini belirlemelerine ve performanslarını ölçmelerine olanak tanıyarak bütçeyi performansa dayalı bir sözleşme olarak konumlandırmıştır (Özen, 2008). 1997 yılında Tony Blair'in başbakan olmasıyla stratejik planlama daha da önem kazanmış ve kamu kurumlarının uzun vadeli hedeflerini belirlemeleri teşvik edilmiştir. Blair'in özel danışmanları tarafından hazırlanan bir rapor, kamu kurumlarının vizyonlarını, önceliklerini ve başarı stratejilerini içeren stratejik planlar hazırlamaları gerektiğini vurgulamıştır (Joyce, 2011).

Kapsamlı Harcama İncelemesi (CSR), Birleşik Krallık hükümetinin departmanlara uzun vadeli hedeflere dayalı kaynak tahsis ettiği önemli bir stratejik planlama aracıdır. CSR, hükümetin mali sorumluluğu politika hedefleriyle dengelemesini sağlayarak kamu harcamalarının optimize edilmesine katkıda bulunur (HM Treasury, 2020). Bu süreç, mali sürdürülebilirlik ve performans arasında bir denge kurarak ulusal önceliklere uygun bütçe harcamalarının yapılmasını amaçlar.

Stratejik Planlama Çerçeveleri: Ulusal Altyapı ve Dönüşüm Stratejileri

Birleşik Krallık, altyapı ve dijitalleşme alanlarında stratejik çerçeveler geliştirmiştir. Ulusal Altyapı Planı (NIP), ülkenin ulaşım, enerji, dijital bağlantı ve

konut gibi alanlardaki yatırımlarını uzun vadeli bir perspektifle planlamaktadır. NIP, ekonomik büyümeyi teşvik ederken bölgesel kalkınmaya katkı sağlamakta ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir (National Infrastructure Commission, 2020). Bu plana ek olarak geliştirilen Ulusal Altyapı Stratejisi, NIP'nin hedeflerine ulaşmak için gerekli eylem adımlarını ve fon tahsislerini belirlemektedir.

Dijital çağın gereklerine yanıt olarak 2017 yılında başlatılan Hükümet Dönüşüm Stratejisi ise kamu hizmetlerini dijital araçlar üzerinden modernize etmeyi amaçlamaktadır. Bu strateji, veri erişilebilirliğinin artırılması, dijital becerilerin geliştirilmesi ve vatandaş katılımının güçlendirilmesi gibi hedefleri içermektedir (Government Digital Service, 2017). Dijitalleşmeye verilen önem, operasyonel maliyetlerin azalmasına ve kamu hizmetlerinin verimliliğinin artmasına olanak sağlamaktadır.

Kamu Hizmetleri ve Sağlık Çerçevesi

Birleşik Krallık'ta stratejik yönetim sistemi çerçevesinde "Kamu Hizmetleri Sözleşmeleri" ve "Hizmet Sunumu Sözleşmeleri" önemli yer tutmaktadır. Kamu Hizmetleri Sözleşmeleri (KHS), kamu hizmetinin "ne" olduğunu belirleyen temel hedefleri kapsarken; Hizmet Sunumu Sözleşmeleri, bu hedeflerin "nasıl" gerçekleştirileceğini ayrıntılı bir şekilde açıklar (Demirhan, 2011). Bu sözleşmeler, kamu hizmetlerinin sunumunda şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmaktadır.

Birleşik Krallık'ta sağlıkla ilgili stratejik planlama, Halk Sağlığı İngiltere (PHE) çerçevesinde yapılmaktadır. Bu çerçeve, bulaşıcı hastalıklar, ruh sağlığı ve sağlık eşitsizlikleri gibi temel sorunları ele alarak toplum sağlığını koruma ve geliştirme amacı taşımaktadır. COVID-19 pandemisi ile birlikte PHE'nin önemi daha da artmış ve kısa vadeli sağlık ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirilmiştir (Public Health England, 2018).

Londra Planı ve İzleme Faaliyetleri

Londra'da stratejik planlar ve uygulama planları, kentin gelişimini yönlendiren ve koordine eden önemli araçlardır. Londra Planı, kentteki yerel yönetimlerin kalkınma belgelerine temel oluşturur ve ekonomik, çevresel, sosyal konuları kapsayan uzun vadeli bir vizyon sunar (London Plan, 2015). Belediye başkanı, Londra Planı'nın

yürütülmesinden ve izlenmesinden sorumludur. Bu plan, bölgesel uygulamaların koordinasyonunu sağlamada önemli bir rol oynar.

Uygulama planları ise Londra Planı'nda belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik adımları içerir. Bu planlar, stratejik hedeflerin yerel düzeyde uygulanmasını sağlarken, işbirliği ve koordinasyonu artırmayı amaçlar. Ayrıca sivil toplumun katılımını teşvik ederek, toplumsal kalkınmaya yönelik şeffaf bilgi akışı sağlamaktadır (Akçakaya, 2016).

Yıllık izleme raporları, Londra Planı'ndaki hedeflerin gerçekleşme durumunu ölçmek için hazırlanan raporlardır. Bu raporlar, performans ölçümünde ve başarısızlık nedenlerinin analizinde kritik öneme sahiptir. İzleme raporları, kamu hizmetlerinin şeffaflığını artırmak ve kamu kaynaklarının etkin kullanımı hakkında bilgi sunmak amacıyla düzenlenir (Annual Monitoring Report 9, 2013).

Stratejik Planlamada Hesap Verebilirlik: Harcama Gözden Geçirmeleri ve Bütçe Süreçleri

Birleşik Krallık'ta harcama gözden geçirmeleri (Spending Reviews), hükümetin mali kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlamak amacıyla yürütülen detaylı incelemeleri kapsamaktadır. Harcama gözden geçirmeleri, kamu kaynaklarının kullanımını optimize etmek ve performans hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için kullanılır (Oral, 2005). Bu süreçte, yıllık performans hedeflerine dayalı kaynak tahsisi yapılmakta ve böylece kamu kaynakları stratejik amaçlarla uyumlu hale getirilmektedir.

Londra'da bütçe süreci, belediye başkanının yıllık bütçe rehberi hazırlamasıyla başlar. Danışma bütçesi ve ana harcama planı taslakları hazırlandıktan sonra, halkın görüşüne sunulur ve nihai bütçe taslağı oluşturulur. Son aşamada bütçe, meclisin onayına sunulur ve yürürlüğe girer (Akçakaya, 2016). Bu bütçe süreci, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve mali şeffaflık açısından büyük önem taşır.

Stratejik Planlamanın Zorlukları ve Uyarlanabilirliği

Birleşik Krallık'ın stratejik planlama süreçleri, hızlı siyasi değişimler, mali sınırlamalar ve toplumsal talepler gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Siyasi istikrar stratejik planlamada sürekliliği sağlamak için kritik bir unsurdur; ancak Birleşik

Krallık'ta hükümet değişiklikleri stratejik hedeflerde revizyon gerektirebilir (Pollitt & Bouckaert, 2017). Özellikle Brexit süreci, ülkenin ticaret, göç ve düzenleme alanlarında stratejik planlarını yeniden şekillendirmesini zorunlu kılmıştır (HM Government, 2020).

Mali sınırlamalar, stratejik planlamada önceliklendirme ihtiyacını artırırken, sınırlı kaynakların etkin kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir. CSR süreci bu mali sınırlamaları aşmada önemli bir araç olsa da, ekonomik durgunluklar veya mali krizler kaynak tahsisini zorlaştırabilir (OECD, 2021). Ayrıca, hızla değişen teknolojik ve çevresel koşullar stratejik planlamanın uyarlanabilir olmasını gerektirmektedir. Yeşil Plan ve dijitalleşme stratejileri, hükümetin bu değişimlere uyum sağlamasını desteklerken; iklim değişikliği ve teknolojik yeniliklerin hızla ilerlemesi, daha esnek ve entegre stratejik çözümler gerektirmektedir.

Birleşik Krallık, stratejik planlama süreçleri aracılığıyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını, kamu hizmetlerinde şeffaflığı ve vatandaş memnuniyetini artırmayı hedeflemektedir. CSR ve NIP gibi stratejik çerçeveler, kamu kaynaklarının verimli dağıtılmasına katkıda bulunurken; Hükümet Dönüşüm Stratejisi dijitalleşme yoluyla kamu hizmetlerini modernize etmektedir. Bu stratejik planlama çerçeveleri, hükümetin ekonomik büyümeyi teşvik etmesine, çevresel sürdürülebilirliği desteklemesine ve toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermesine olanak tanır.

Birleşik Krallık'ın stratejik planlama süreci, yönetimde hesap verebilirliği artırmakta ve politika sonuçlarının izlenmesini sağlamaktadır. Yıllık performans ölçümleri ve harcama gözden geçirmeleri, kamu kaynaklarının stratejik hedeflerle uyumlu kullanılmasını güvence altına alır. Bu bağlamda, stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkin yönetimini sağlayan, verimlilik ve hesap verebilirlik açısından önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Birleşik Krallık'ın stratejik planlamaya verdiği önem, ülkenin gelecekteki değişimlere uyum sağlamasına ve karmaşık toplumsal sorunları çözmesine olanak tanıyacak bir altyapı oluşturur.

1.3.2 Almanya

Almanya, anayasal bir devlet olarak eyaletlerden ve bağımsız kentlerden oluşan federal bir yapıya sahiptir. Ülkenin yönetim çerçevesi, Almanya Anayasası (Grundgesetz) tarafından belirlenmiştir ve yerel yönetimler, bu yapının üçüncü ayağını

oluşturur. Anayasaya göre, yasama yetkisi federasyona aitken uygulama sorumluluğu eyalet ve yerel yönetimlere devredilmiştir. Yerel yönetimler ise şehir planlama, konut inşası, sosyal hizmetler, kamu tesisleri ve yerel ulaşım gibi geniş bir kamu hizmetleri yelpazesini kapsayan alanlarda faaliyet gösterir (Ateş, 2022). Almanya'nın merkezi hükümeti planlama sürecinde sınırlı bir yetkiye sahip olup, eyaletler ve yerel yönetimlere yön veren genel politika çerçevesini sunar. Bu süreç, 1949 tarihli Temel Kanun (Grundgesetz) çerçevesinde şekillenir (Newman & Thornley, 1996). “Karşı akım ilkesi” (Gegenstromprinzip) olarak bilinen sistem, farklı yönetim düzeylerinin karşılıklı olarak birbirini etkileyerek ortak karar alma sürecine katkıda bulunduğu bir model sunar.

Federal Almanya'da stratejik planlama kültürü, büyük ölçekli ve merkezi projelerden ziyade birçok küçük ölçekli proje üzerinden gelişim sağlama üzerine kuruludur. Kamu yönetiminde verimliliği artırma amacıyla bu proje yaklaşımı benimsenmiş ve 2000'li yıllardan itibaren Almanya'da kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı teşvik eden 800'den fazla proje yürütülmüştür. 1995 yılında oluşturulan ve toplumun çeşitli kesimlerinden bireylerin yer aldığı bir danışma konseyi, Almanya'nın kamu yönetimini reformdan geçirme sürecinde önemli bir rol oynamıştır (T.C. Başbakanlık, 2003). Bu danışma konseyinin önerileri bir rapor haline getirilmiş; raporda yer alan önerilerin uygulanması amacıyla üst düzey kamu bürokratlarından oluşan bir yürütme komitesi oluşturulmuştur. Bakanlıklar ve ilgili kurumlar, yürütme komitesine faaliyetleri hakkında düzenli bilgi vererek bu reform sürecine destek olmaktadır.

Alman stratejik planlama süreci, sürdürülebilir kalkınma ve sosyal eşitlik ilkeleri doğrultusunda gelişmiştir. Alman Anayasası, bireylerin eşit altyapı ve hizmetlere erişim hakkını güvence altına alarak toplumda fırsat eşitliğine vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda, 1965 tarihli Federal Mekansal Planlama Yasası, ülkede mekânsal dengeyi sağlamayı amaçlayan düzenlemeler getirmiştir (Schmidt & Buehler, 2007). Almanya, merkezî hükümet düzeyinde stratejik planlama için belirli çerçeveler ve politikalar oluşturmuştur. Bu çerçeveler arasında Federal Sürdürülebilirlik Stratejisi, Yüksek Teknoloji Stratejisi (HTS), İklim Eylem Planı 2050, Dijital Gündem 2025 ve Demografi Stratejisi yer almaktadır.

Federal Sürdürülebilirlik Stratejisi, Almanya'nın çevresel, sosyal ve ekonomik hedeflere ulaşma amacıyla başlattığı bir girişimdir ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG) ile uyumludur. Nesiller arası adalet ve kaynak verimliliği gibi konulara odaklanan bu strateji, Almanya'nın ekolojik ayak izini azaltmayı hedefler (Federal Çevre Bakanlığı, 2020). Yüksek Teknoloji Stratejisi (HTS), dijitalleşme, biyoteknoloji ve yapay zeka gibi kilit sektörlerde yeniliği teşvik etmeyi amaçlayan bir stratejik çerçevedir. Bu strateji, Almanya'nın teknolojik inovasyonda lider konumunu korumasını sağlamak amacıyla kamu, sanayi ve akademik iş birliğini destekler. 2020 yılında güncellenen HTS, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir teknoloji konularına özel bir önem vermektedir (Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, 2019).

İklim Eylem Planı 2050, Almanya'nın iklim değişikliği ile mücadele stratejisi olup, enerji, ulaşım ve sanayi gibi sektörlerde sera gazı emisyonlarının azaltılmasını hedeflemektedir. Avrupa Yeşil Anlaşması ile uyumlu olan bu plan, Almanya'nın 2050 yılına kadar iklim-nötr bir ekonomi olma hedefini içermektedir (Federal Çevre Bakanlığı, 2020). Dijital Gündem 2025 ise dijital altyapının iyileştirilmesi, dijital okuryazarlığın artırılması ve siber güvenliğin güçlendirilmesi gibi konulara odaklanmaktadır. Bu strateji, dijital becerilerin geliştirilmesini, dijital dostu bir düzenleyici ortamın oluşturulmasını ve yapay zeka ile büyük veri alanlarında yeniliğin teşvik edilmesini amaçlamaktadır (Federal Ekonomi ve Enerji Bakanlığı, 2019).

Almanya'nın demografik zorlukları ele alma konusunda uyguladığı Demografi Stratejisi, yaşlanan nüfusa uyum sağlamak için aile dostu iş yerleri, yaşlı bakımı desteği ve iş gücü açıklarını doldurmak için göç politikalarını kapsayan tedbirler içerir. Bu strateji, demografik değişikliklerin sürdürülebilir büyüme üzerindeki etkilerini dengelemeyi amaçlamaktadır (Federal İçişleri Bakanlığı, 2018).

Almanya'da stratejik planlama süreci, kapsamlı bir paydaş katılımı ile şekillenir. Bölgesel hükümetler (Länder), özel sektör temsilcileri, akademik kurumlar ve sivil toplum kuruluşları gibi birçok paydaş, stratejik planlama süreçlerine katkıda bulunur. Örneğin, İklim Eylem Planı 2050, geniş katılımlı istişare toplantıları sonucunda şekillenmiştir ve bu sayede geniş bir fikir birliği sağlanmıştır (Fischer, 2017). Almanya'nın planlama süreçlerinde kanıta dayalı karar alma ve veri

entegrasyonu büyük önem taşır. Federal İstatistik Ofisi gibi kurumlar tarafından sağlanan kapsamlı veriler, stratejik kararların bilimsel bir temele oturtulmasını sağlar ve yeni trendlere göre güncellemeler yapılabilmesine olanak tanır. Bu çerçevede Demografi Stratejisi, iş gücü ihtiyaçlarını tahmin etmek ve göç politikalarını uyarlamak için ayrıntılı demografik verilere dayanır (Hagen & Middendorf, 2016).

Almanya, stratejik planlarını düzenli olarak izler ve değerlendirir. Her stratejik çerçeve, ilerlemeyi ölçmek için kıyaslamalar ve performans göstergeleri içerir. Örneğin, Federal Sürdürülebilirlik Stratejisi, her dört yılda bir gözden geçirilmekte ve hedeflerin doğruluğunu sağlamak için gerekli düzenlemeler yapılmaktadır (Federal Çevre Bakanlığı, 2020). Böylelikle Almanya, stratejilerinin güncel kalmasını ve değişen koşullara uyum sağlamasını güvence altına alır.

Almanya'nın stratejik planlama süreci bazı önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Siyasi istikrar ve politika sürekliliği, Alman stratejik planlamasının temel dinamikleri arasında yer almasına karşın, koalisyon hükümetlerinin işleyişi bazen stratejilerin uygulanmasında uzlaşmalara veya gecikmelere yol açabilmektedir. Örneğin, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri ve ekonomik çıkarların dengelenmesi konusunda koalisyon ortakları arasında farklı yaklaşımlar ortaya çıkabilmektedir (Rüb, 2020). Ayrıca, Almanya'nın küresel piyasalara olan bağımlılığı, ülkenin stratejik hedeflerinin uluslararası ticaret dinamiklerindeki değişikliklerden etkilenmesine neden olmaktadır. COVID-19 pandemisi sırasında yaşanan ekonomik kesintiler, Almanya'nın ani değişikliklere uyum sağlamasını ve ekonominin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir (Schmidt ve diğerleri, 2020).

Hızlı teknolojik değişim de Alman stratejik planlaması için bir başka önemli zorluktur. Dijital Gündem 2025 gibi girişimler, Almanya'nın dijital altyapısını güçlendirmeyi ve dijital becerileri artırmayı amaçlarken, hızlı teknolojik gelişmelere ayak uydurmak devam eden bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Almanya'nın merkezî hükümet düzeyindeki stratejik planlama süreci, sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve toplumsal istikrar ilkelerine dayanmaktadır. Federal Sürdürülebilirlik Stratejisi, Yüksek Teknoloji Stratejisi ve İklim Eylem Planı 2050 gibi stratejik çerçeveler, Almanya'nın ekonomik büyüme, çevresel koruma ve sosyal dengeyi sağlama çabalarının temel unsurlarını oluşturur. Almanya'nın bu

süreçteki temel başarı unsurları arasında paydaş katılımı, kanıta dayalı karar alma ve izleme süreçleri yer alır. Siyasi, ekonomik ve teknolojik zorluklara karşın, Almanya'nın stratejik planlama yaklaşımı, ülkenin küresel rekabet gücünü korumasına ve gelecekteki değişimlere uyum sağlamasına olanak tanıyacak güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

1.3.3 Japonya

Japonya, anayasal monarşi ve parlamenter sistemle yönetilen bir ülkedir. 1947 yılında yürürlüğe giren anayasasıyla insan hakları korunmuş, kuvvetler ayrılığına dayalı bir yönetim modeli benimsenmiştir. Yasama gücü, Diet adı verilen iki meclisli parlamentoda; yürütme gücü, Diet'e karşı sorumlu olan Bakanlar Kurulu'nda; yargı gücü ise Anayasa Mahkemesi ve alt mahkemelerde toplanmıştır (Ateş, 2022). Devlet teşkilatı, merkezi yönetim ve yerel yönetim olarak iki ana yapıda örgütlenmiştir. Merkezi yönetimle yerel yönetimler arasındaki ilişkiler, yerel yönetimlerin mali ve teknik olarak desteklenmesi ancak bağımsız işleyişinin korunması ilkeleri üzerinden şekillenir (Keleş, 1984). Bu çerçevede, Japonya'da yerel yönetimler iki temel kategoriye ayrılır: iller ve belediyeler. Bu birimler, eğitim, sağlık, altyapı gibi temel kamu hizmetlerinin sunumunda kritik rol oynamakta olup, ülkenin toplam kamu harcamalarının üçte ikisini üstlenmektedir (Akdemir & Benk, 2010).

Japonya'da stratejik planlama süreci, merkezi hükümetin öngörüsü doğrultusunda ekonomik büyümeyi, çevresel sürdürülebilirliği ve yeniliği desteklemeye yönelik stratejiler geliştirilmesi üzerine kuruludur. Stratejik planlar, genel olarak üç aşamalı bir yapıya dayanır: temel politikalar, ana planlar ve uygulama planları (Oshugi, 2010). Temel politikalar, genel bir stratejik çerçeve sunar ve yerel yönetimlerin genel ilkeleri kapsar. Bu çerçevede, Local Autonomy Act'in 2. ve 4. maddeleri uyarınca yerel yönetimlerin sorumlulukları belirlenmiştir. Temel politikalar, yerel yönetim faaliyetlerinin bütünleşik bir vizyonla yürütülmesini amaçlayarak yönetsel çerçevenin üst düzeyini oluşturur. Ana planlar, bu temel politikalara uygun şekilde hazırlanmış beş yıllık dönemlerde yenilenen stratejilerdir. Ancak Oshugi, bu planların yerel yönetimlerde tutarlılık sorunlarına neden olabilecek hiyerarşik bir düzene sahip olmadığını belirtmektedir. Uygulama planları, projelerin düzenlenmesini ve idari gereksinimlerin belirlenmesini içeren kısa vadeli planlardır; performans

göstergeleri de bu planlar dahilinde değerlendirilir. Bütçeler, orta ve uzun vadeli mali planlara göre hazırlanmakta ve valiye bağlı finans birimleri tarafından onaylanmaktadır. Aynı zamanda yerel yönetimlerin bütçeleri üzerinde denetim ve izleme yetkisine sahip olan Teftiş ve Denetim Komiserleri Sekreterliği, bütçenin uyumluluk, verimlilik ve etkinlik açısından denetlenmesinden sorumludur (Local Autonomy Act, Art.242/1, Akt. Akçakaya, 2016).

Japonya'nın stratejik planlama anlayışı, uzun vadeli hedefler doğrultusunda geliştirilmiş bir dizi çerçeveye dayanır. Özellikle Society 5.0, Ekonomik ve Mali Yönetim Temel Politikası, Stratejik Enerji Planı, Ulusal Dayanıklılık Planı ve Büyüme Stratejisi bu çerçevelerin başında gelir. Society 5.0, teknolojik gelişmeleri toplumun her alanına entegre ederek yaşlanan nüfus, iş gücü eksiklikleri ve çevresel sürdürülebilirlik gibi zorluklara çözüm sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede yapay zeka, robotik ve Nesnelerin İnterneti gibi dijital teknolojiler, sağlık hizmetleri ve kentsel planlama gibi alanlara entegre edilmiştir (Cabinet Office, 2017; METI, 2020). Ekonomik ve Mali Yönetim Temel Politikası, Japonya'nın ekonomik büyüme, mali disiplin ve kamu sektörü reformu hedeflerini içeren yıllık bir çerçeve sunar. Bu politika, sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmak, verimliliği artırmak ve sosyal güvenlik sistemlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla temel öncelikleri belirlemektedir (Ministry of Finance, 2020). Stratejik Enerji Planı, Japonya'nın enerji güvenliği, yenilenebilir enerji kullanımını teşvik ve çevresel hedeflerine ulaşma gibi hedefleri doğrultusunda oluşturulmuştur. 2011'deki Fukushima felaketinin ardından nükleer enerji bağımlılığını azaltmayı amaçlayan plan, Japonya'nın 2050 yılına kadar karbon nötr olma taahhüdünü de kapsamaktadır (Agency for Natural Resources and Energy, 2018).

Japonya'nın ulusal stratejik planlama yaklaşımında özellikle Ulusal Dayanıklılık Planı, doğal afetlere hazırlık kapasitesini artırmayı hedefler. Bu plan, Japonya'nın coğrafi konumunun getirdiği deprem ve tsunami gibi afetlere karşı dayanıklı altyapı kurma amacını taşır (Cabinet Secretariat, 2021). Büyüme Stratejisi ise inovasyon, iş gücü geliştirme ve düzenleyici reformlarla küresel rekabet gücünü artırmayı hedefler. Bu strateji, Society 5.0 ile bağlantılı olarak dijital teknoloji ve yeşil enerji gibi alanlarda büyümeyi destekler (METI, 2020).

Japonya, stratejik planlama süreçlerinde geniş bir paydaş katılımına önem verir. Society 5.0 gibi projelerde devlet organları, özel sektör ve üniversiteler arasında güçlü bir işbirliği yapılmakta ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi teknolojiler geliştirilmektedir (Sakakibara, 2013). Bununla birlikte, Japonya'nın veri odaklı karar verme süreci stratejik planlamanın temel taşıdır. METI ve Ulusal Nüfus ve Sosyal Güvenlik Araştırma Enstitüsü gibi kurumlar, planlama süreçlerine veriler sunarak demografik değişimler, enerji tüketimi ve sosyal güvenlik alanlarında politika geliştirilmesine katkı sağlar (Fukuyama, 2018).

Planlama süreci, Japonya'da düzenli izleme ve değerlendirmelere dayanır. Örneğin, Ekonomik ve Mali Yönetim Temel Politikası yıllık olarak revize edilirken; Stratejik Enerji Planı birkaç yılda bir gözden geçirilir (Agency for Natural Resources and Energy, 2018). Bu düzenlemeler, stratejilerin değişen yerel ve küresel koşullara uygun olarak yeniden değerlendirilmesine olanak sağlar ve güncel tutulmalarını sağlar.

Japonya'nın stratejik planlamada karşılaştığı önemli zorluklardan biri yaşlanan nüfus ve bunun iş gücü üzerindeki etkisidir. Japonya, bu zorluğa karşı teknolojik çözümler geliştirmiş ve yaşlı bireylerin iş gücüne katılımını artırmak için politikalar uygulamıştır (Ministry of Finance, 2020). Ayrıca, Japonya'nın coğrafi konumu, ülkeyi doğal afetlere açık hale getirerek afetlere hazırlık stratejilerinin sürekli güncellenmesini gerektirmektedir. Ulusal Dayanıklılık Planı ile bu tür afetlere karşı altyapı iyileştirmeleri yapılmış; ancak öngörülemez doğa olayları karşısında sürekli uyum sağlanması gerekliliği devam etmektedir (Cabinet Secretariat, 2021). Küresel ekonomik bağımlılıklar ise Japonya'nın dış ekonomik dalgalanmalara karşı kırılganlığını artırmaktadır. Bu zorluk karşısında Büyüme Stratejisi ve Ekonomik ve Mali Yönetim Temel Politikası, Japonya'nın ekonomik ortaklıklarını çeşitlendirme ve ana sektörlerde kendi kendine yeterlilik sağlama çabalarını içermektedir (METI, 2020).

Sonuç olarak, Japonya'nın merkezi hükümet düzeyinde yürüttüğü stratejik planlama uygulamaları, inovasyon, dayanıklılık ve sürdürülebilir kalkınmaya güçlü bir bağlılık sergiler. Ülke, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için toplumun ihtiyaçlarını gözetenek veri odaklı karar verme süreçleri ve geniş paydaş katılımı ile kapsamlı bir stratejik yaklaşım benimsemiştir. Ancak demografik değişiklikler, doğal afet riski ve

küresel ekonomik bağımlılıklar gibi zorluklar, Japonya'nın esneklik ve uyum gerektiren stratejik çerçeveler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamlı stratejik planlama süreci, Japonya'nın küresel bir lider olarak konumunu sürdürmesine katkı sağlayacak kritik bir yapı oluşturmaktadır.

1.3.4 Türkiye

Kamuda stratejik planlamanın öne çıkışı, kamu yönetiminde geniş kapsamlı reform arayışlarının bir sonucudur. Bu reform süreci, kamu kurumlarında stratejik planlamanın etkin bir şekilde uygulanmasını teşvik etmek amacıyla bir dizi yasal düzenleme ile desteklenmiştir. Bu yasal düzenlemeler, kamu kuruluşlarının stratejik hedeflerini belirleme, uygulama ve izleme süreçlerini yönlendirmektedir. Stratejik planlama, kamu kurumlarının faaliyetlerini daha sistematik ve amaca uygun bir şekilde yürütmesini sağlayarak, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, stratejik planlamanın kamu yönetimindeki önemi ve rolü giderek daha fazla vurgulanmaktadır.

Türk kamu yönetiminde planlamanın tarihi Osmanlı dönemine kadar uzamaktadır. Osmanlı Devleti'nin askeri örgütlenme, bürokratik yapılanma, eyaletleri ile olan ilişkileri koordine etme, vergi sistemi, tımar sistemi gibi birçok alanda sürekliliği olan planlar yaptığı ve başarıyla uyguladığı bilinmektedir. Cumhuriyet sonrası dönemi baktığımızda, 5 Ekim 1960 tarihli ve 10621 sayılı Resmi Gazetede ilan edilerek yürürlüğe giren “Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kurulması Hakkında Kanun” sayesinde Devlet Planlama Teşkilatı (DTP) kurulmuştur. Böylece 1962-1963 yıllarını kapsayan dönemde DPT ve TODAİE işbirliği ve koordinasyonunda yürütülen “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi” (MEHTAP) ve 1963 yıl itibari ile günümüze dek devam eden beş yıllık kalkınma planları ve Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) Projeleri önemli yer almaktadır. 1980'lerde sonra ise Türkiye'de kamu yönetiminde reform çalışmaları önem kazanmaya başlamıştır.

Türk kamu yönetim tarihinde Sayıştay Anayasal bir kurum olarak köklü bir geçmişe dayanmaktadır. Denetim kurum olarak Osmanlı İmparatorluğu öncesi dönemden günümüze kadar devam etmektedir. Anayasal bir kurum olan Sayıştay'ın faaliyet çerçevesinde kamuda denetimin sağlanması stratejik yönetim alanına da önem arz etmektedir.

Sayıştay, Türkiye'nin kamu mali yönetiminde önemli bir rol oynayan, Anayasa ile belirlenmiş ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne bağlı bir denetleme kuruluşudur. 1924 Anayasası'nın 100. maddesiyle kurulan Sayıştay, devletin gelir ve giderlerini denetlemekle görevlidir. 1934 yılında yürürlüğe giren ve o dönemde oldukça kapsamlı bir düzenleme olan 2514 sayılı “Divan-ı Muhasebat Kanunu” ile mali yargı mahkemesi olan Sayıştay'ın görevleri, teşkilat yapısı ve işleyişi ilk kez detaylı bir şekilde belirlenmiştir. 1961 Anayasası ile Sayıştay'ın görevleri genişletilmiş ve devletin genel ve katma bütçeli dairelerinin tüm gelir kaynakları ve harcamaları ile kamusal mallarını denetleme yetkisi verilmiştir.

1961 Anayasası sonrasında, 2514 sayılı Divan-ı Muhasebat Kanunu yerine 832 sayılı “Sayıştay Kanunu” çıkarılmış ve bu kanunla sayıştay'ın teşkilat şeması ve üyelerinin görevleri yeniden belirlenmiştir. Daha sonra çıkarılan yasalarla Sayıştay'ın yetkileri genişletilmiş ve denetim faaliyetleri kapsamında "kısmi denetim" ve "performans denetimi" gibi yeni uygulamalar getirilmiştir. Bu sayede Sayıştay, kendisine karşı sorumlu olan kurum ve kuruluşların kaynaklarını kamu hizmetinin gerekliliklerine uygun ve tutumlu bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını denetlemekle görevlidir (Görgün, 2011).

2000'lerin başında Türkiye'de Avrupa Birliğine adaylık sürecini kapsamında entegrasyon ve uyum sağlamak amacıyla kamu yönetimi reformları baş döndürücü şekilde gerçekleşmiştir ve bu reformlar ekseninde kamu mali yönetimi revize edilmiş ve düzenlenmiştir. Bu kapsamda, 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile uygulanmakta olan fon sistemi son bulmuş, devletin mali yönetimine ilişkin tüm gelir kaynakları, harcamaları ve malları yasama organı olan TBMM denetimine tabii tutulmuş ve bu denetimin Sayıştay yardımıyla yapılması öngörümüştür. Bu adım, Sayıştay'ın denetim anlayışını tekil işlemlerden ziyade kurumun genel mali yapısına odaklanan ve daha geniş perspektifte raporlar üreten bir yapıya dönüştürme yolunda önemli bir aşama olmuştur. 19.12.2010 tarihinde yürürlüğe giren 6085 sayılı “Sayıştay Kanunu” ile kamu kaynaklarının kullanıldığı tüm kamusal hizmet alanları Sayıştay'ın denetimine tabii tutulmuştur. Ayrıca, kamu iktisadi teşebbüslerini denetleyen “Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu” başbakanlık bünyesinden çıkarılarak Sayıştay bünyesine entegre edilerek, mali denetimde iki başlılık sona erdirilmiştir. Bu kanunla Sayıştay, günümüz

gereksinimlerine, evrensel ve uluslararası standartlar ile yönetim ve denetim alanındaki modern ilerlemelere uygun olarak yapılandırılmıştır.

2001 yılında hazırlanan “Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu”, stratejik yönetimin temellerinin atılmasında önemli bir adım olmuştur. Raporda sunulan reform önerileriyle Türkiye'nin mali yönetimine dair detaylı bir inceleme yapılmış ve stratejik karar oluşturma sürecindeki eksiklikler, uygulanacak politikaların bütçeyle uyumunun değerlendirilmesi gibi konular ele alınmıştır. Bu kapsamda, ekonomik yönetimin etkinliğinin artırılması, yürütülecek politikalar için kaynak oluşturulması, performansın artırılması ve yenilik stratejilerinin belirlenmesi gibi konular raporda yer almıştır. Raporda sunulan bu öneriler, kamu mali yönetiminde reform hareketleri için bir temel oluşturmuştur. (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 29).

Türkiye'de kamu kesiminde stratejik planlama ve performans ile bütçe çalışmaları, 2003/14 ve 2004/37 sayılı “Yüksek Planlama Kurulu Kararları” doğrultusunda 2004 senesinde pilot uygulamalarla yürütülmüştür. Sekiz kamu örgütünde yürütülen stratejik planlamaya ilişkin pilot çalışmalar 2006 yılında başarıyla tamamlanmıştır. Bu kurumlar şunlardır:

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı,
- Türkiye İstatistik Kurumu,
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,
- Karayolları Genel Müdürlüğü,
- Hacettepe Üniversitesi,
- Denizli Valiliği İl Özel İdaresi,
- İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi.

2008 yılının Eylül ayı itibarıyla, Türkiye'de 26 merkezi kamu kurumu, 23 üniversite, 100 belediye ve 51'i İl Özel İdaresi olmak üzere toplamda 233 kamu kurumu ve kuruluşu stratejik plana sahiptir. Ayrıca, 2005 yılında DPT tarafından yapılan “Stratejik Yönetim Araştırması” sonucunda, kamu sektöründe stratejik yönetimin yaygınlaştırılması amacıyla 2005 yılının sonlarında Strateji Geliştirme Birimleri oluşturulmuş ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve

Esaslar Hakkında Yönetmelik” resmi gazetede yayımlanmıştır (Resmi Gazete, 26.5.2006, Aktaran: Genç, 2007).

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin hukuki temellerinin sağlamlaşması, 24 Aralık 2003 tarihinde 25326 sayılı Resmi Gazete’de ilan edilerek yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” (KMYKK) ile gerçekleşmiştir. Bu kanunla birlikte,

- (I) Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri,
- (II) Yükseköğretim Kurulu, Üniversiteler ve Yüksek Teknoloji Enstitüleri,
- (III) sosyal güvenlik kurumları için stratejik planlama zorunluluğu getirilmiştir.

Aynı kanunun 3. Maddesinin fıkrasında “*stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri ve kaynak dağılımlarını içeren bir plan olarak*” ifade edilmiştir. Ayrıca, 5018 sayılı kanunun 9. maddesi ile stratejik planlamaya ilişkin düzenlemelerin kontrol ve denetim yetkisi DTP’ye bırakılmıştır (Genco, 2021).

Türkiye’de, “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun” kabulüyle birlikte yerel yönetimler mevzuatında stratejik planlamanın önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ve 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeli”, belirli standartlar ve prensipler çerçevesinde stratejik planlama sürecini düzenlemiştir. ve bu sürecin uygulanmasını sağlamıştır. Buna göre stratejik planlama, “kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini 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, 2006a: 7). Ancak Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçişten sonra Kalkınma Bakanlığı 26 şubat 2018 tarihinde 30344 sayılı Resmi Gazete’de yeni bir yönetmelik yayımlanmasıyla kamu kurumlarında önceki dönemle aynı adı taşıyan ancak içeriği oldukça detaylı olan yeni yönetmeliği yürürlüğe girmiştir.

Ayrıca, Türkiye'de 5393 sayılı “Belediye” ve 5216 sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunları” ile nüfusu 50.000 den fazla olan tüm belediyelere stratejik plan hazırlama yasal zorunluluk haline getirilmiştir. Belediye Kanunu'nun 18., 34., 38., 41., 56., 61. maddelerinde, belediye encümeni, belediye meclisi ve belediye başkanının stratejik planın hazırlanması, değerlendirilmesi ve onaylanması ile ilgili görevleri belirtilmiştir. Aynı şekilde 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanununda da stratejik plan yapımı zorunlu tutulmuştur. Ayrıca, 5302 sayılı “İl Özel İdaresi Kanunu” ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Buna göre, “Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Stratejik plan ve performans planı, bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir” olarak belirtilmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti 2018 yılında resmi olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle kamu yönetiminde stratejik planlama konusu oldukça önem kazanmaya devam etmektedir. Öncelikle Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçilmesiyle artık tüm mevzuatlarda ifade edilen Başbakan ve Bakanlar Kurulu ifadeleri Cumhurbaşkanı ifadesi ile değiştirilmiştir. Daha sonra kamu yönetiminde stratejik planlamanın etkili kılınması için yeni birimler kurulmuş ve böylece ilgili mevzuatta düzenlemeler yapılmıştır.

16 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen anayasa değişikliği referandumunun ardından, Türkiye'nin anayasal düzenlemelerine uyum sağlamak amacıyla 2 Temmuz 2018 tarihinde 703 sayılı Kanun Hükümünde Kararname yayımlandı. Bu kararname, 5018 sayılı Kanun'un 9. maddesinde değişiklik yaparak, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikaların stratejik planlama sürecinde uygulanması gereken üst normlar olarak tanımlandı. Ayrıca, kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlama sürecinin belirlenmesi, stratejik planların kamu politikaları, kalkınma planları ve programlarla ilişkilendirilmesi için gerekli usul ve esasların belirlenmesi de Cumhurbaşkanına verildi (Coşkun, B., Pank Yıldırım, 2018). Böylece 2018 tarihli Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında faaliyetlerini devam etmekte olan ve yeni kurulan tüm kurum

ve birimlerin stratejik plan yapmak ve bu planın performans değerlendirmeleri ile uyumlu hazırlanması görevleri verilmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kapsamında, 2011 yılında kapatılan DTP'nin yerine kurulan Kalkınma Bakanlığı'nın da kapatılmasıyla birlikte, stratejik planlama ve yönetimle ilgili görev ve yetkiler, artık Cumhurbaşkanı adına Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yürütölmektedir. Ayrıca, 8 Kasım 2018 tarihinde 30590 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “21 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi” ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na, İşlam İşbirliği Teşkilatı Ekonomik ve Ticari İşbirliği Daimi Komitesi (İSEDAK) işlem ve eylemlerinin yürütölmesi için gerekli koordinasyonun ve mali desteğin sağlanması görevleri de verilmiştir (SBB, 2018).

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin getirdiği yenilikler arasında, daha önce Türk Kamu Yönetimi'nde bulunmayan yeni ofis ve politika birimleri bulunmaktadır. Bir numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan Finans Ofisi, Dijital Dönüşüm Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi ve Yatırım Ofisleri'nin görevleri, 24 Ekim 2019 tarihinde yayımlanan 48 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile detaylandırılmıştır. Bu ofisler, ilgili oldukları alanlarda Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen hedeflere, programlara, politika ve stratejilere yönelik olarak ölke çapında stratejik planlama ve yönetimden sorumludurlar. Kararnamenin ilgili maddelerine göre stratejik planlar, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen plan ve politikalara uyumlu hale getirilirken, özel uzmanlık gerektiren alanlarda koordinasyon görevi Strateji ve Bütçe Başkanlığı yerine ilgili ofislere bırakılmaktadır. (Genco, 2021).

2. BÖLÜM

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE BU ALANDA YAPILAN REFORM ÇALIŞMALARI

Bu bölümde Moğolistan kamu yönetimi, Moğolistan’da kamu yönetim reformu ve stratejik planlama, Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışı ve uygulamasına yer verilmiştir.

2.1 MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİ

Moğolistan kamu yönetimi yedi alt konu üzerinde incelenecektir. Bunlar, Moğolistan devlet yapısı, yasama, yürütme, cumhurbaşkanı, yargı, yerel yönetim ve son olarak kamu görevliler konu üzerine durulmaktadır.

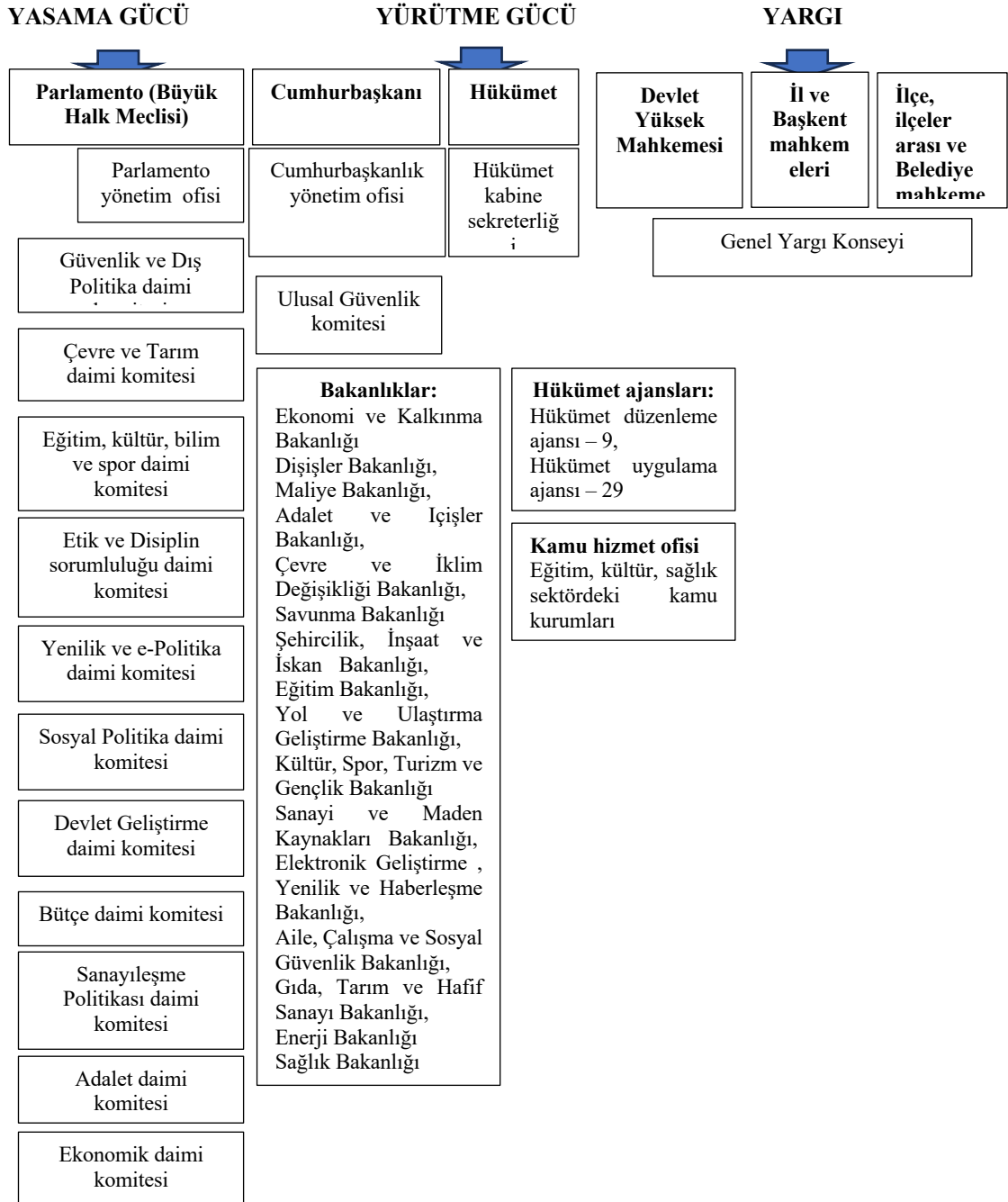
2.1.1 Moğolistan Devlet Yapısı

1991 senesinde Sovyetler Birliği'nin yıkılışı ve komünizmin çökmesi, Moğolistan'ın siyasi ve yönetim yapısında radikal bir dönüşüme yol açmıştır. Bu kritik dönemeç, Moğolistan'ın politik ve idari düzeninde derin ve kalıcı değişikliklere işaret etmektedir. Söz konusu süreç, ülkenin önceden benimsediği sosyalist ideolojiden uzaklaşarak, demokratik bir yönetim anlayışıyla yeniden şekillenmesine sebep olmuştur. Bu önemli evrim, Moğolistan'ın ulusal kimliği ve dış politika yörüngesinde de belirgin değişikliklere neden olmuştur. Bu bağlamda, Sovyetler Birliği'nin çöküşü, Moğolistan'ın siyasi ve idari manevra alanını temelden değiştiren bir kilometre taşı olmuştur.

Ülke, tek partili yönetim sisteminden çok partili bir yönetim sisteminin olduğu daha demokratik kamu yönetimi anlayışını benimsemiş ve otoriter yapıdan ayrılarak parlamenter bir yönetim sistemine dönüşmüştür. Günümüzde, Moğolistan, başkanlık kurumuna sahip bir parlamenter cumhuriyet statüsündedir.

Siyasi atmosfer, demokratik temel prensiplere dayanan, kurucu devlet kurumlarına ve siyasi yapılarına odaklanan, çok yönlü bir siyasi ilişkiler ağıyla

belirlenir. Bu bağlamda, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşlar da önemli bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, siyasi ortamın karmaşıklığı ve çeşitliliği, demokratik süreçlerin sağlamaştırılması ve toplumsal katılımın teşvik edilmesi için önemli bir zemin oluşturmaktadır.



Şekil 1. Moğolistan Devlet Teşkilat Sistemi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Ülkenin başı olan cumhurbaşkanı, önemli bir sembolik ve temsili rol üstlenirken, yürütme gücü Hükümet tarafından kullanılır. Hükümet, Büyük Halk Meclisi (parlamento) tarafından denetlenir ve kararlar meclis tarafından görüşülerek kabul edilir. Dolayısıyla, Büyük Halk Meclisi alınan kararlar doğrultusunda ülke genelinde uygulanacak politikaları belirler. Ayrıca, Büyük Halk Meclisi tarafından alınan kararlar yerel yönetimde de değişikliklere yol açabilir.

Başka bir deyişle, Moğolistan devlet sisteminde Büyük Halk Meclisi gerek siyasi iktidarın gücünün denetlenmesi gerekse erkler arasındaki güç dengesinin sağlanması açısından oldukça kritik bir konuma sahiptir.. Bu durum, ülkedeki siyasi denge ve yönetim yapısının şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir ve demokratik süreçlerin işleyişini temsil etmektedir.

2.1.2 Yasama

Moğolistan Anayasası, devletin en yetkili ve en üst düzey yönetim organının parlamento, yani “Büyük Halk Meclisi” olduğunu belirtir. Parlamento, üyeleri halk tarafından dört yılda bir seçilen 126 üyeden oluşmaktadır. Parlamente üye seçimleri devletin güncel durumuna göre dört farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar:

1. Olağan seçimler,
2. Olağan dışı seçimler,
3. Ara seçimler ve
4. Yeniden seçimlerdir (Moğolistan Anayasası,1992).

Olağan seçimler, yasama organının her dört yılda bir yenilendiği ve görev süresinin sona erdiği zaman yapılan seçimlerdir. Büyük Halk Meclisi'nin dört yıllık görev süresi bitmeden önce meclisin kendi hakkında fesih karar vermesi ve dağılması halinde, meclis re'sen veya Cumhurbaşkanı tarafından olağan dışı seçimlerle yeniden oluşturulur. Bir meclis üyesinin yaşamını yitirmesi halinde, ölen vekilin yerine yeni bir üye seçmek amacıyla ara seçimler yapılmaktadır. Yeniden seçimler ise sadece yapılmış olan olağan, olağan dışı ve ara seçimlerin herhangi bir nedenden ötürü geçersiz olduğu koşullarda yapılabilmektedir. Bu düzenlemeler, Moğolistan'daki demokratik süreçlerin ve siyasi istikrarın sağlanmasına yönelik önemli bir çerçeveyi oluşturur.

Parlamento seçimlerinde çoğunluğu kazanan parti, Hükümeti kurma yetkisine sahiptir. Bu durum, Büyük Halk Meclisi'nin Başbakanı ve Hükümet üyelerini atanması, değiştirilmesi ve görevden alınması gibi yetkileri içerir. Fakat, parlamentoda çoğunluğu sağlayamayan durumlarda, tüm partiler karşılıklı uzlaşma yoluyla Hükümeti oluşturabilirler (Moğolistan Anayasası, 1992). Bu senaryoda, parlamentonun yürütme organını kurma ve denetleme yetkisi vurgulanır ki bu, Moğolistan'ın parlamenter bir yapıya sahip olduğunu belirtir. Bu sistem, politik istikrarı ve hükümetin etkinliğini güçlendirmek için siyasi denge ve işbirliğini teşvik etmeyi amaçlar.

Büyük Halk Meclisi, iç ve dış politikaları belirleme yetkisi dahil olmak üzere geniş bir yetki yelpazesine sahiptir. Ayrıca, kullanamayacağı durumları belirleyerek fesih kararı alma yetkisine sahiptir ve doğrudan halk tarafından seçilen cumhurbaşkanının yetkilerini kabul eden yasaları çıkarabilir, reddedebilir ve cumhurbaşkanını görevden alabilir. Büyük Halk Meclisi, Hükümetin istifasını değerlendirme ve karar alma yetkisine sahip olmasıyla birlikte, yasama ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirken demokratik süreçlerin sağlıklı işleyişini güvence altına alır. Ayrıca, Büyük Halk Meclisi, kendisine karşı sorumlu bağımsız ajanslar kurarak çeşitli alanlarda uzmanlaşmış daimi komiteleri oluşturur. Bu komiteler arasında Güvenlik ve Dış Politika Daimi Komitesi, Çevre ve Tarım Daimi Komitesi, Eğitim, Kültür, Bilim ve Spor Daimi Komitesi, Etik ve Disiplin Sorumluluğu Daimi Komitesi, Yenilik ve e-Politika Daimi Komitesi, Sosyal Politika Daimi Komitesi, Devlet Kalkınması Daimi Komitesi, Bütçe Daimi Komitesi, Sanayileşme Politikası Daimi Komitesi, Adalet Daimi Komitesi ve Ekonomik Daimi Komitesi bulunmaktadır (Moğolistan Anayasası,1992). Bu komiteler, Meclisin uzmanlık alanlarına odaklanarak çeşitli konularda politika oluşturma, yasal düzenlemeler yapma ve ilgili alanlarda denetim gerçekleştirme sorumluluğunu üstlenirler. Bu düzenleme, meclisin etkinliğini artırırken, demokratik süreçlerin katılımcılığını ve uzmanlık bilgisine dayalı karar alma süreçlerini teşvik eder.

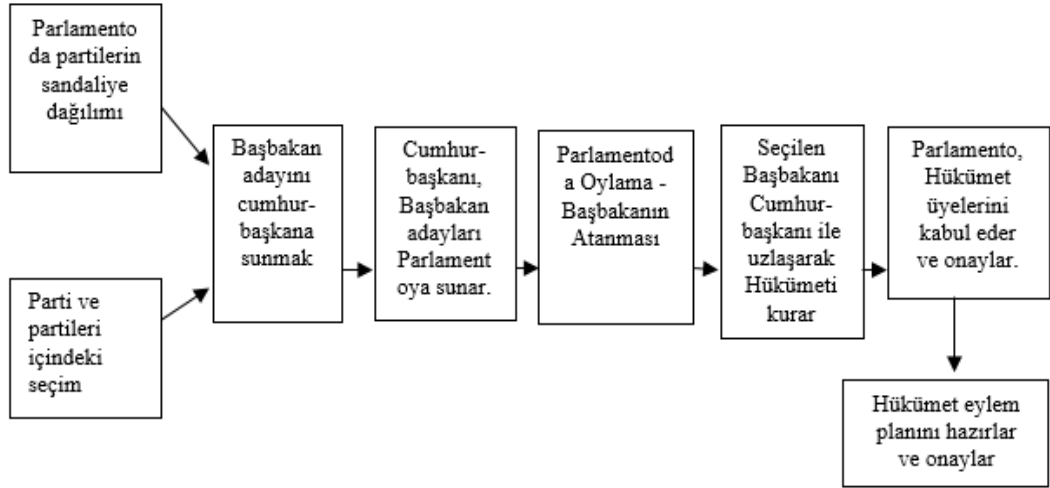
Büyük Halk Meclisi, ülkenin yasama organı olup, başkan ve başkan yardımcısı tarafından idare edilmektedir. Parlamentoda çoğunluğu elde eden parti, diğer siyasi partilerle konsültasyonlar gerçekleştirerek meclis başkanını belirlerken, her parti grubu kendi başkan yardımcısı adaylarını sunar ve seçimler gerçekleştirilir. Meclis, ilki 1

Ekim tarihinde başlayan “Güz Oturumu” ve ikincisi 5 Nisan tarihinde başlayan “Bahar Oturumu” olmak üzere senede iki defa düzenlenen oturumlarla faaliyet göstermektedir. (Moğolistan Anayasası,1992). Meclis oturumları, meclisin faal olduğu günler dahil olmak üzere elli gün boyunca devam eden toplantılarla sürdürülmektedir. Bu düzenleme, meclisin etkin çalışmasını ve yasama süreçlerinin disiplinli ve planlı ilerlemesini sağlamak amacıyla benimsenmiştir.

2.1.3 Yürütme

Moğolistan hükümeti, yürütme gücünü icra eden bir siyasi kurumdur. Hükümetin başında başbakan bulunur ve başbakan yardımcıları ile bakanlar da bu yapı içerisinde yer alır. Parlamento seçimlerinde oyların büyük çoğunluğunu kazanan iktidar partisi, genellikle yürütme organı olacak hükümeti kurar ve hükümet parlamentonun da görev süresi olan 4 yıl boyunca görevini yürütmektedir. Moğolistan'da meclis üye seçimlerinde çoğunluğu elde eden siyasi partinin lideri genellikle tüm parlamenter sistemlerde olduğu gibi devletin başbakanı olarak seçilmektedir. Hükümet üyeleri olarak nitelendirilen bakanlar, başbakanın istek ve tavsiyesi üzerine parlamentoda oylamaya sunulur ve onay verilmesi halinde parlamento tarafından atanmaktadırlar. Ancak, hükümetin başı olan başbakan herhangi bir nedenden dolayı görevden azledilirse tüm bakanlar görevden alınmaktadır (Moğolistan Anayasası,1992). Ayrıca, Moğolistan'da bir kişi aynı anda hem bakan hem de parlamento üyesi(vekil) olarak görev yapabilmektedir.

Bakanlar kurulu, bölgesel ve yerel kamu idari kuruluşların faaliyetlerini denetleme ve yönetme yetkisine sahiptir. Moğolistan'da hükümet yeni oluşturulduğunda ilk iş olarak idari yönetim kurulları oluşturur. Başbakan, hükümetin idari kompozisyonunu ve yapısını belirleme yetkisine sahiptir. Bu yetkiye dayanarak, başbakan değişiklik yapmak isterse bu yöndeki önerilerini ilk olarak Cumhurbaşkanı ile danışarak sunar ve daha sonra bu öneriyi Parlamento'ya iletir. Bu süreç, Hükümetin bileşiminde ve işleyişinde herhangi bir değişiklik yapılması gerektiğinde izlenen resmi bir prosedürdür. Bu şekilde, Moğolistan'daki yönetim sistemine demokratik bir süreç ve meşruiyet kazandırılır. Eğer Başbakan ve Cumhurbaşkanı bir hafta içinde anlaşamazsa, Başbakan bu öneriyi kendi başına parlamentoya sunabilir.



Kaynak: Baigal. D, 2020

Şekil 2. Hükümet Kurma Prosedürü

Hükümet, hem kendi talebiyle veya meclis üyelerinden yeterli sayıda güvenoyunu alamadığı durumlarda dağılıbilir. 2020 yılında, Moğolistan'ın hemen hemen her yerine Covid-19 virüsünün yayılması, hükümetin başarılı bir şekilde görevini ve üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmediği iddialarıyla halk tarafından protesto edilmiştir. Bu nedenle, o dönemin Başbakanı, kendi isteğiyle istifa ederek hükümetin dağılmasına yol açtı.

Moğolistan'da Hükümetin başı olan Başbakan, hükümetin yönetiminden, kamu politikalarının uygulanmasından ve yasama organına karşı sorumluluktan sorumludur. Hükümet veya Bakanlar Kurulu, ülkenin siyasi yönünü belirler ve yürütme yetkisini kullanır. Hükümetin faaliyet, iş ve eylem planı, parlamentonun birleşik oturumlarında incelenir ve oylama sonucunda karar alınır (Moğolistan Anayasası, 1992). Hükümetin çalışmaları genellikle kabine toplantıları biçiminde organize edilir. Bu toplantılarda, parlamento tarafından talep edilen ve Cumhurbaşkanı tarafından öne sürülen konular ele alınır ve çözüm yolları üzerinde tartışılır. Karar alma sürecinde, hükümet üyeleri söz konusu konular hakkında fikirlerini belirtir ve oy kullanarak nihai kararları alırlar. Bu süreç, hükümetin politika oluşturma ve icra yetkisini kullanarak ülkenin yönetimini etkili bir şekilde sürdürmesini sağlar.

Moğolistan Hükümete bağlı on altı bakanlık bulunmaktadır. Bunlar:

1. Ekonomi ve Kalkınma Bakanlığı,

2. Dışışleri Bakanlığı,
3. Maliye Bakanlığı
4. Adalet ve İişleri Bakanlığı,
5. Çevre ve İklim Değişikliği Bakanlığı,
6. Savunma Bakanlığı,
7. şehircilik, İnşaat ve İşkan Bakanlığı,
8. Eğitim Bakanlığı,
9. Yol ve Ulaştırma Geliştirme Bakanlığı,
10. Kùltùr, Spor, Turizm ve Gençlik Bakanlığı,
11. Sanayi ve Maden Kaynakları Bakanlığı,
12. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,
13. Gıda, Tarım ve Hafif Sanayi Bakanlığı,
14. Elektronik Geliştirme, Yenilik ve Haberleşme Bakanlığı,
15. Enerji Bakanlığı
16. Sağlık Bakanlığıdır.

Bakanlıklar, Cumhurbaşkanına danışarak ve Başbakanın talebi ùzerine Parlamento tarafından kurulup feshedilirler. Moğolistan'da bakanlıklar, faaliyet alanlarına gùre sektùrel ve genel işlevler olmak ùzere iki ana kategoriye ayrılır. Genel İşlevler kategorisinde yer alan bakanlıklar, entegre stratejik planlama ve politika rehberliği sağlama, politika geliştirme ile uygulamasını izleme ve sonuçlarını değerlendirme gibi gùrevlerin yanı sıra ilgili bakanlıklara yardımcı olma sorumluluğunu ùstlenmektedir. Sektùrel işlevler kategorisinde yer alan bakanlıklar ise ilgili faaliyet alanlarını planlama, siyasal rehberlik sağlama, politikaların yùrùtùlmesini koordine etme, politika uygulamasını izleme ile sonuçlarını değerlendirme gibi gùrevlerle yùkùmlùdùr.

2.1.4 Cumhurbaşkanı

Moğolistan Cumhurbaşkanı, ulusun en kidademli lideri olarak belirlenir ve geniş bir yetki yelpazesine sahiptir. Yasama sùrecinde etkin bir rol oynar, dış ilişkileri idare eder, ordunun başkomutanlığını ùstlenir ve hükùmetin atanmasından sorumludur. Bu gùrevler ve yetkiler, ùlkenin siyasi yapısının temelini oluşturur ve Moğolistan'ın yùnetiminde ònemli bir konuma sahiptir (Moğolistan Anayasası,1992). Moğolistan

Anayasası, Cumhurbaşkanının Devlet Başkanı sıfatını taşımasını ve doğrudan demokratik seçimlerle göreve gelme şartlarını belirleyen bir hüküm içermektedir. Parlamenter yönetim anlayışının egemen olduğu Moğolistan'da, Cumhurbaşkanı yasama, yürütme ve yargı yetkilerine sahip değildir. Temel görevi, devletin güç dengesini muhafaza etmek ve uygun ilişkileri desteklemektir. Moğolistan'da Cumhurbaşkanı, her altı yılda bir gerçekleşen doğrudan halk oylamalarıyla seçilir ve görev süresi, yemin töreniyle başlar ve bir sonraki Cumhurbaşkanının yemin etmesine kadar devam eder. Halk tarafından seçilerek altı yıllık görevini tamamlayan cumhurbaşkanı tekrardan cumhurbaşkanı seçimine aday olma hakkı tamınlamamaktadır. Bir Cumhurbaşkanı, görev süresi içinde Anayasa veya Cumhurbaşkanı haklarını ihlal ederse, Büyük Halk Meclisi'nin çoğunluğuyla görevden alınabilir. Ayrıca, Cumhurbaşkanı görevini yerine getiremeyecek duruma gelirse, yerine bir sonraki cumhurbaşkanı seçilene kadar parlamento başkanı gelir. Moğolistan'da, 1992 yeni Anayasa'nın kabulünden itibaren günümüze kadar sekiz kez cumhurbaşkanı seçimi olmuştur.

Moğolistan Anayasası, Cumhurbaşkanının temel yetkilerinin yürütme organının yetkileriyle yakın bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, hükümet toplantılarında ele alınacak konular önceden Cumhurbaşkanı'na sunulur ve Cumhurbaşkanı, bu konularla ilgili karar taslaklarını inceleyerek hükümete gerekli gördüğü değişikliklerin yapılması talimatını verebilir. Bu süreç, Cumhurbaşkanının yürütme organıyla işbirliği içinde olduğunu ve hükümetin faaliyetlerini yönlendirme yetkisine sahip olduğunu gösterir. Moğolistan Cumhurbaşkanı, hükümet toplantılarına katılarak görüşlerini özgürce ifade etme hakkına sahiptir. Bu, Cumhurbaşkanının hükümet politikaları ve kararları hakkında doğrudan etkileşimde bulunma ve görüşlerini paylaşma fırsatını sunar. Ancak, bakanlar kurulu toplantılarında başkanlık etme veya alınan kararları onaylama yetkisi cumhurbaşkanına verilmemiştir. Bu durum, Cumhurbaşkanının daha çok danışma, rehberlik ve sembolik bir rolde olduğunu ve yürütme organı ile işbirliği içinde hareket ettiğini göstermektedir.

Cumhurbaşkanının Görevleri:

1. **Yasama Yetkisi:** Moğolistan Cumhurbaşkanı, parlamentonun (Büyük Halk Meclisi) bir kanunu onaylaması veya veto etmesi için bir yasayı imzalama

yetkisine sahiptir. Ayrıca, parlamentonun dağılmasını ve erken seçimlerin yapılmasını talep edebilir.

2. **Dış Politika Yürütme:** Cumhurbaşkanı, Moğolistan'ın dış ilişkilerini yönetir ve yabancı devletler ve uluslararası kuruluşlarla ilişkileri sürdürür. Ülkenin uluslararası alanda temsilcisi olarak, diğer devletlerle diplomatik ilişkileri yürütme yetkisine sahiptir.
3. **Ordunun Başkomutanı:** Moğolistan Cumhurbaşkanı, silahlı kuvvetlerin başkomutanıdır ve askeri güçlerin komuta ve kontrolünden sorumludur. Ancak, askeri operasyonlar için parlamentonun onayını alması gerekmektedir.
4. **Hükümetin Ataması:** Cumhurbaşkanı, Başbakanı ve bakanları atama yetkisine sahiptir. Parlamento tarafından kabul edilen bir başbakan adayını atanması gerekmektedir.
5. **Af ve Ceza İndirimi Yetkisi:** Moğolistan Cumhurbaşkanı, af ilan etme ve ceza indirimi yetkisine sahiptir. Ancak, bu yetkiyi kullanırken anayasal ve yasal prosedürlere uymak zorundadır (Moğolistan Anayasası,1992).

Cumhurbaşkanının Yetkileri:

1. **Yasaları Onaylama veya Veto Etme:** Cumhurbaşkanı, parlamentonun onayladığı yasaları onaylama veya veto etme yetkisine sahiptir. Veto ettiği yasaları tekrar parlamentoya gönderebilir.
2. **Anayasayı Korumak:** Cumhurbaşkanı, Moğolistan Anayasasını korumakla yükümlüdür. Anayasaya aykırı olduğunu düşündüğü herhangi bir yasayı veto edebilir veya Anayasa Mahkemesine başvurabilir.
3. **Dış Temsilcilik:** Moğolistan'ı uluslararası alanda temsil etme yetkisine sahiptir. Diğer devletlerle diplomatik ilişkileri yürütür ve uluslararası anlaşmaları imzalayabilir.
4. **Ordunun Komutanı Olarak Güvenlik Sorumluluğu:** Cumhurbaşkanı, ülkenin güvenliğinden sorumludur ve askeri operasyonların yönetiminden sorumludur. Ancak, bu tür eylemleri gerçekleştirmeden önce parlamentodan onay alması gerekir.

5. **Yasama İşlevine Katılma:** Cumhurbaşkanı, parlamentonun çalışmalarına katılma ve devletin önemli konularında görüş belirtme hakkına sahiptir (Moğolistan Anayasası,1992).

2.1.5 Yargı

Moğolistan'ın yargı sistemi, anayasaya uygun olarak diğer devlet güçlerinden bağımsız olmanın yanı sıra yasalar çerçevesinde denetleme yapma, güçler ayrılığı prensibi kapsamında diğer erklerle dengeli bir konuma sahip olma ve tüm davalar ile anlaşmazlıkları karara bağlama gücüne sahiptir.

Moğolistan, 1924 yılında bağımsız bir devlet olarak kurulduğunda ilk anayasasını kabul etmiştir. Bu dönemde, sosyalizme geçiş etkisiyle Rusya'nın anayasasından esinlenerek yazılan anayasada “yargı” bölümü bulunmamakta ve yargıya ilişkin düzenlemeler yer almamaktaydı. İkinci anayasaya 1940'ta geçiş yapılmış, ülkenin feodaliteyi tamamen ortadan kaldırdığını belirterek burjuvazi dışı bir kalkınma yolu izlenmiştir. Üçüncü anayasa ise 1960'ta kabul edilmiştir ve önceki anayasadan kısa bir süre sonra onaylanmıştır. Bu anayasa, Moğolistan Cumhuriyeti'nin sosyalist bir ülke olduğunu vurgulayarak komünist bir toplumu oluşturmayı amaçlamıştır. Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra, Moğolistan'da 13 Ocak 1992'de demokrasiye geçiş yapılarak yeni bir anayasanın hakim olduğu demokratik bir dönem başlamıştır. Yeni Moğolistan anayasasında, “Moğolistan'da yargıyı sadece mahkemeler uygulayacaktır” hükmü bulunmaktadır (Chuluunbaatar, G. 2013).

Moğolistan'da yargı sistemi:

1. Ana İdari Yargı,
2. İhtisas Mahkemeleri,
3. Anayasa Mahkemesi ve
4. Moğolistan Başsavcılığı olarak örgütlenmektedir.

Ana idari yargı sistemi de kendi içinde üç ana yargı mekanizmasına ayrılmıştır. Bunlar:

- “Devlet Yüksek Mahkemesi”,
- “İl ve Başkent Mahkemeleri”,
- “İlçe, İlçeler Arası ve Belediye Mahkemeleridir”.

İlçe, İlçeler Arası ve Belediye Mahkemeleri, parlamento kararıyla kurulur, sınırları değiştirilir ve kaldırılır. Bu mahkemelerdeki savcılar ve hakimler, “Yargı Genel Konseyi”nin önerisi ve Cumhurbaşkanı’nın atamasıyla belirlenmektedir. Şu an Moğolistan’da 60 “İlçe ve İlçeler Arası Mahkeme” ile 8 “Belediye Mahkemesi” bulunmaktadır. İl ve Başkent mahkemelerindeki yargıçlar ve hakimler, Yargı Genel Konseyi’nin tavsiyesi ve cumhurbaşkanının atamasıyla görevlendirilirler. Ülkede toplam 22 İl ve Başkent Mahkemesi yargısal faaliyetlerde bulunmaktadır. Devlet Yüksek Mahkemesi ise Moğolistan’ın en üst yargı merciidir. Baş yargıç, Yargı Genel Konseyi’nin önerisi ve Büyük Halk Meclisi’nin onayıyla atanırken, hakimler ise Yargı Genel Konseyi’nin tavsiyesi ve Cumhurbaşkanı’nın atamasıyla belirlenir. Bu sistem, Moğolistan’daki yargı mekanizmasının temel yapısını oluşturur ve yargı bağımsızlığı ve tarafsızlığının korunmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

2.1.6 Yerel Yönetim

Moğolistan’ın siyasi ve idari evrimi, 1992 Anayasası’nın kabulüyle birlikte önemli bir dönemeç yaşamıştır. Ülkenin tek partili yönetim sisteminden çok partili demokratik sisteme geçişi, merkezi yönetimi yerel yönetimlerle birlikte güçlendirme ve çeşitlendirme hedefini belirlemiştir. Bu yeni yapılanma sürecinde, Yerel Özel İdarelerin kurulması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi önemli bir adım olmuştur.

1992 Anayasası’nın dördüncü bölümünde yer alan hükümler, Moğolistan’ın idari ve bölgesel birimlerini ve yönetimini ayrıntılı bir şekilde düzenlemektedir. Bu düzenlemeler, ülkenin yönetim birimlerini aimag (il), başkent, sum (ilçe), belediye, bag (köy) ve muhtarlık şeklinde tanımlamaktadır. Bu birimler, yerel yönetimlerin etkin ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlamak amacıyla öngörülmüştür.

Aimaglar, ülkenin eyaletlerine karşılık gelmekte olup, sum ise bu eyaletlerin alt birimlerini temsil etmektedir. Sum’lar ise bag olarak adlandırılan köy yönetim birimlerine ayrılmıştır. Başkent Ulaanbaatar, diğer yönetim birimlerinden farklı olarak il olarak değil, ayrıca başkent olarak sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede, başkent belediyelere ve belediyeler muhtarlıklara bölünmüştür.

Moğolistan’da yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve etkin bir şekilde işlemesi, ülkenin kalkınma ve yönetim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yerel yönetimlerin kapasitelerinin güçlendirilmesi, kaynakların adil bir şekilde

dağıtılması ve halkın katılımının sağlanması gibi konular, Moğolistan'ın idari yapılanmasının daha etkin ve sürdürülebilir bir şekilde işlemlerini sağlamak adına önem arz etmektedir.

Moğolistan'ın yerel yönetim birimleri olan aimag, başkent, sum ve belediyeler, demokratik katılımın ve vatandaş merkezli bir toplumun temelini oluşturan Halk Temsilciler Meclisi ve Vali tarafından yönetilmektedir. Bu yönetim birimleri, yerel halkın taleplerini ve görüşlerini yansıtan önemli platformlar olarak faaliyet gösterirler.

Halk Temsilciler Meclisleri, her bir yerel yönetim biriminde vatandaşların sesini duyurduğu, yerel politika oluşturma süreçlerine katıldığı ve yerel yönetimin politika ve kararlarına katılım sağladığı temel organlardır. Her mecliste 45 temsilci bulunur ve temsilciler, yerel halkı temsil etmek, onların haklarını korumak ve yerel politika kararlarında vatandaşların görüşlerini dikkate almakla sorumludur. Temsilciler, belirli siyasi partileri değil, kendilerini seçen yerel halkı temsil etme görevini üstlenirler.

Vali ise, her bir yerel yönetim biriminde yerel yönetimin işlevlerini yerine getiren önemli bir figürdür. Aimag, başkent, sum ve belediyelerin başkan veya valileri, ilgili Halk Temsilciler Meclisi tarafından aday gösterilir ve atanır. Aimag ve başkent valileri Başbakan tarafından atanırken, sum ve belediye başkanları ise bağlı bulundukları aimag ve başkent valisi tarafından atanarak göreve gelirler. Bag başkanları ve muhtarları ise, bağlı bulundukları bag veya muhtarlıkların “Halk Meclisi” tarafından aday gösterilir ve bunlara bağlı sum ve belediyenin başkanı tarafından atanır (Moğolistan'ın Hükümeti ve Bölgesel Birimleri Ve Yönetimi Hakkında Kanunu).

Bu düzenleme, yerel yönetim birimlerinde demokratik katılımı ve vatandaşların haklarını korumayı sağlayarak, yerel yönetimlerin etkin ve adil bir şekilde işlemlerini desteklemektedir.

Moğolistan'daki tüm bölgesel ve yerel düzeydeki Vali ve idari kurum başkanların hak ve yükümlülükleri aşağıdaki şekildedir (Moğolistan'ın Hükümeti ve Bölgesel Birimleri Ve Yönetimi Hakkında Kanunu). Bunlar:

- İdarenin gelişmesini sağlamak için ekonomik ve sosyal kalkınma politikasını belirlemek, bütçeyi onaylamak ve planlamak ve uygulamak;

- Üretim ve hizmetlerin yürütülmesinde destekte bulunmak, nüfusa genel hizmetlerin sağlanmasını organize etmek;
- Moğolistan yasalarına uygun olarak arazi sahiplenme ve kullanım hakkı, doğal kaynakların kullanımı ve madencilik ile ilgili sorunları çözmek;
- Vatandaşların kanun kapsamındaki hak ve sorumluluklarını uygulamalarını izlemek ve suç önleme faaliyetleri düzenlemek;
- Yerel düzeyde istihdam ve sosyal hizmetlerin örgütlenmesini ve uygulanmasını desteklemek;
- Doğal afetler, bulaşıcılığı yüksek hayvan hastalıkları, yangınla mücadele ve ulusal güvenlikle mücadelede organizasyon desteği sağlamak.

2.1.7 Kamu Görevliler

Moğolistan'da, devlet memurları ve kamu görevlilerinin hukuki durumları, statüleri ve çalışma koşulları “Kamu Hizmeti Hakkında Kanun” ile belirlenmektedir. Bu kanunun öncelikli amacı, kamu hizmetinin profesyonelliğini, istikrarını, şeffaflığını ve hesap verebilirliğini sağlamak için sağlam bir yasal zemin oluşturmaktır. Aynı zamanda, merkezi kamu hizmeti teşkilatı ile devlet memurlarının hukuki statülerini ve sosyal güvenliklerini belirleme süreçlerini düzenlemeyi amaçlamaktadır. Bu düzenlemeler, devlet memurlarının görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini teşvik etmek ve kamu hizmetinin kalitesini artırmak için hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, Kamu Hizmeti Hakkında Kanun, Moğolistan'da kamu yönetiminin etkinliğini ve şeffaflığını sağlamak amacıyla önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Chuluunbaatar, G. 2013: 51).

Moğolistan'da kamu görevlileri; Kamu politik bölümü, Kamu idare bölümü, Emniyet hizmetler bölümü ve Kamu hizmet bölümü olmak üzere dört ana kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler altında yer alan kamu görevlileri, çeşitli yetki ve sorumluluklarla donatılmıştır.

Moğolistan'da *kamu politik pozisyonları*, Anayasa ve diğer yasal düzenlemeler tarafından belirlenen şartlar, usuller ve kriterlere göre seçilen ve geçici olarak görevlendirilen yetkilileri içermektedir. Bu pozisyonlar arasında Cumhurbaşkanı, Başbakan, Büyük Millet Meclisi Başkanı, Büyük Millet Meclisi Başkan Yardımcısı ve üyeleri, Hükümet üyeleri, Başkanlık Ofisi Başkanı ve Başkan Yardımcısı, Başbakan

Danışmanı, Kabine Sekreteri Başkanı ve Bakan Yardımcısı, Cumhurbaşkanı Danışmanı, Büyük Halk Meclisi Başkanı Danışmanı, Valiler ve il (aimag), başkent, ilçe (sum) ve belediyelerin vali yardımcıları bulunmaktadır. Ayrıca, sadece bir siyasi yetkilinin görev süresi boyunca hizmet veren tam zamanlı danışmanlar, asistanlar veya medya görevlileri de kamu politik pozisyonları arasında yer almaktadır. Büyük Halk Meclisi'ndeki parti çalışma grupları, il (aimag), başkent, ilçe (sum) ve belediyelerin Halk Temsilciler Meclisi Başkanı'nın görevleri, devletin siyasi konumunu belirleyen önemli görevler olarak kabul edilmektedir. Bu pozisyonlar, Moğolistan'ın siyasi yapılanması içinde önemli roller üstlenmekte ve devletin işleyişine katkıda bulunmaktadır (Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu).

Kamu idare pozisyonu: Kamu idaresi pozisyonları, kamu politikasının oluşturulmasına profesyonel tavsiyeler sunmak ve politikaların uygulanmasını yönetmekten sorumlu olan çeşitli görevleri içermektedir. Bu pozisyonlar arasında Kamu Hizmeti Konseyi'nin başkanı, üyeleri, yöneticileri ve görevlileri; Büyük Halk Meclisi, Cumhurbaşkanı, Hükümet, Anayasa Mahkemesi, mahkeme idaresi ve Savcılık'ta çalışan yöneticiler ve görevliler; Genel Yargı Konseyi ve her seviyede mahkeme idaresi, araştırma merkezleri; Finansal Düzenleme Komisyonu, Ulusal İstatistik Ofisi yönetim ve yürütme pozisyonları; Genel Seçim Komisyonu ve Ulusal İnsan Hakları Komisyonu'nun yönetim ve yürütme pozisyonları; Milli Güvenlik Konseyi Sekreteryası yönetim ve yürütme pozisyonu; Bakanlığın Devlet Müsteşarlığı, uyum ve uygulamadan sorumlu bakanlık idari ve icra pozisyonları; Kamu Hizmeti Konseyi Sekreterliği'ndeki yönetim ve yürütme pozisyonları; Devlet bütçesinden finanse edilen yerel yönetimlerin ve başkent valilerinin yönetim ve icra pozisyonları; il (aimag) ve başkent Halk Temsilciler Meclisi sekreteri, il (aimag), başkent, ilçe (sum) ve belediyelerin Halk Temsilciler Meclisi ve Vali sekreteryası yönetim ve yürütme pozisyonları yer almaktadır. Bu pozisyonlar, Moğolistan'da kamu yönetiminin çeşitli alanlarında etkin bir şekilde çalışarak devletin işleyişini desteklemektedir (Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu).

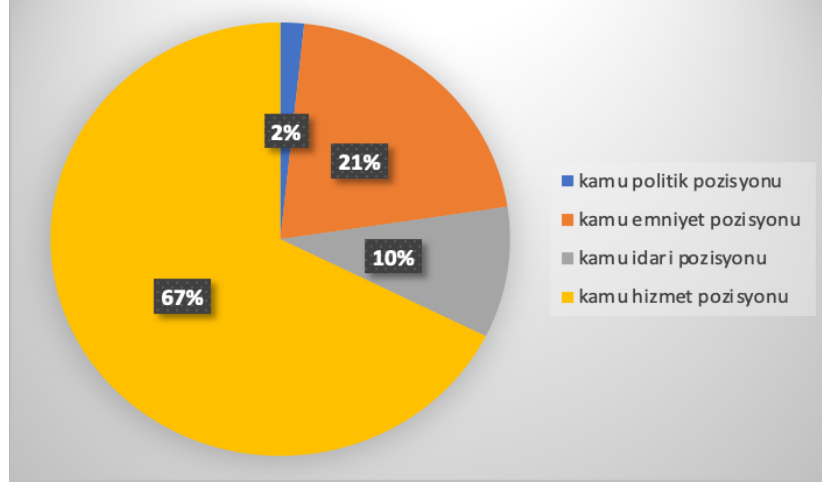
Emniyet hizmetleri pozisyonları, Moğolistan Anayasası ve diğer yasal düzenlemelerde belirtilen usullere uygun olarak millî ve halkın güvenliğini sağlama, hukukun üstünlüğünü koruma ve toplum düzenini sürdürme ile ilgili kamu emniyet işlevlerini yerine getirmek üzere çeşitli görevleri içermektedir. Bu pozisyonlar

arasında Anayasa Mahkemesi üyeleri, her seviyede mahkemelerin hakim ve savcıları; Merkez Bankası başkanı ve başkan yardımcısı; Finansal Düzenleme Komisyonu başkanı; Ulusal İstatistik Komitesi başkanı ve başkan yardımcısı; Genel Seçim Komisyonu başkanı ve sekreteri; Ulusal İnsan Hakları Komisyonu başkanı ve üyeleri; ulusal ve yerel denetim ofisleri ile Yolsuzlukla Mücadele Dairesi'nin yönetim ve yürütme pozisyonları; Silahlı Kuvvetler Genelkurmay Başkanı, Emniyet Başkanlık Müdürü, Sınır Birlikleri İdaresi Başkanı, Ulusal Acil Durum Yönetim Ajansı Başkanı, Milli Güvenlik Konseyi Sekreteri, Yargı İnfaz Kurumu Başkanı, Adli Bilimler Kurumu Başkanı; diplomatik pozisyonlar; silahlı kuvvetler, sınır ve yerli birlikler, istihbarat, polis, soruşturma, mahkeme kararları icra ve acil durum teşkilatlarının adli personeli, şefleri, gümrük müfettişleri, uzmanları ve uzmanları; Milli Güvenlik Kurulu Sekreteri bulunmaktadır (Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu). Bu pozisyonlar, Moğolistan'da kamu güvenliğinin sağlanması ve hukukun üstünlüğünün korunması gibi önemli kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır.

Kamu hizmeti pozisyonları, kamu kuruluşlarının temel hizmetlerini eşitlik, kalite ve erişilebilirlik ilkeleri doğrultusunda sunmasına ve normal işleyişlerini desteklemesine yardımcı olmak amacıyla iş sözleşmeleri esasında çalışacak görevleri içermektedir (Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu). Bu pozisyonlar arasında, devlet bütçesinden finanse edilen eğitim, bilim, sağlık, kültür, sanat ve spor gibi kamu hizmeti kuruluşlarının başkanları, yöneticileri, müdürleri ve diğer idari, yürütme ve yardımcı pozisyonlar yer almaktadır. Ayrıca, eğitim, sağlık bakanlıkları ve bunlara bağlı diğer devlet bütçesinden finanse edilen kamu hizmeti kuruluşlarının yöneticileri, müdürleri ve yürütme pozisyonları da bu kapsamda bulunmaktadır. Bu pozisyonlar, kamunun sağlık, eğitim, kültür ve diğer temel ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanmasını sağlayarak toplumun refahını artırmaya yönelik önemli bir rol üstlenmektedir.

2022 istatistik verilerine göre, Moğolistan kamu sektöründe istihdam edilen toplam personel sayısı 225,205'tir. Bu personelin dağılımı şu şekildedir: Kamu politik bölümünde çalışan personel sayısı %2'lik dilime denk gelen 3,759 personel, kamu idare bölümünde çalışan personel sayısı %10'luk dilime denk gelen 22,023 personel, emniyet hizmetler bölümünde çalışan personel sayısı %21'lik dilime denk gelen 47,158 personel ve son olarak kamu hizmet bölümünde çalışan personel sayısı %67'lik dilime

denk gelen 152,265 personel şeklindedir. Bu istatistikler, Moğolistan'ın kamu sektörü istihdamının sektörlere göre dağılımını göstermekte ve kamu hizmetlerinin çeşitli alanlarında istihdam edilen personelin önemini vurgulamaktadır.



Şekil 3. 2022 Yılı Kamu Personel Sayıları (Pozisyonlarına Göre)

Kaynak: Birleşik istatistik veritabanı, <https://www2.1212.mn/>

Moğolistan'da kamu idari çalışanların pozisyonları belirli bir hiyerarşi içinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, üst amir, amir, yönetici, memur ve sözleşmeli yardımcı memur gibi pozisyonlar yer almaktadır. Bu düzenleme, kamu kurumlarında etkili bir yönetim ve işleyişin sağlanmasını amaçlamaktadır. Her bir pozisyonun belirli görev ve sorumlulukları bulunmakta olup, bu görevler, kurumun politikalarının oluşturulması, uygulanması ve koordine edilmesi gibi önemli işlevleri içermektedir. Bu hiyerarşik yapı, kamu hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunmaktadır (Kamu Hizmeti Hakkında Kanun).

Üst amir, hükümetin faaliyetleriyle ilgili sektörel politikaların belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinden sorumlu kuruluşların performansını ve sonuçlarını Portföy Bakanı'na sunmakla görevlidir. Bu görevin yanı sıra, ilgili kuruluşların bütçe yönetiminden ve devletin özel fonlarının kullanımından da sorumludur. Bu pozisyon, sektörel politika oluşturma süreçlerinde stratejik bir rol üstlenir ve politika kararlarının etkili bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamak için gerekli adımları atar.

Amir, hükümetin faaliyetlerle ilgili sektörel politikaların belirlenmesi ve uygulanmasıyla görevli kuruluşun yapısal birimlerinin yönetimi, belirli politika alanlarının etkin bir şekilde uygulanmasından sorumludur. Bu bağlamda, elde edilen performansı ve sonuçları üst amire sunmakla yükümlüdür. Bu rol, politika oluşturma süreçlerinin etkin bir biçimde yönetilmesini içermekte olup, aynı zamanda politika kararlarının etkili bir şekilde uygulanmasını denetlemek ve elde edilen sonuçları değerlendirmek için stratejik bir öneme sahiptir.

Yönetici, hükümetin faaliyetlerle ilgili sektörel politikaların oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde uzmanlık ve uzmanlaşma konusunda öncü bir rol üstlenir. Bu bağlamda, iş performansını ve elde edilen sonuçları amire sunmakla sorumludur. Yöneticinin görevi, politika oluşturma süreçlerinde liderlik etmek, politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve bu süreçlerde elde edilen performansı ve sonuçları değerlendirmektir.

Memur, hükümetin faaliyetlerle ilgili sektörel politikaların belirli konularda formüle edilmesinden ve uygulanmasının koordine edilmesinden sorumludur. Bu kapsamda, işin performansını ve elde edilen sonuçları yöneticiye sunmakla görevlidir. Memurun rolü, belirlenen politika alanlarıyla ilgili süreçleri yönetmek, politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve bu süreçlerde elde edilen performansı yöneticiye raporlamaktır.

Sözleşmeli yardımcı memur, politika oluşturma sürecine destek olacak bilgileri araştırmak, analiz etmek ve raporlamaktan sorumludur. Aynı zamanda, genel hizmet personelinin faaliyetlerini organize etmekle de görevlidir. Bu rol, politika geliştirme sürecinde veri toplama, analiz etme ve bu bilgilerin raporlanması gibi önemli görevleri içerir. Ayrıca, genel hizmet personelinin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için organizasyonel faaliyetleri yönetmektedir.

Moğolistan'da memuriyet derecelendirmesi TZ-1'den TZ-10'a kadar uzanmaktadır. Bu derecelendirme, memurların görevlerine ve sorumluluklarına göre belirlenen farklı kademeleri içerir. En düşük kademededen başlayarak, üst amir TZ-1 kademelerine yerleştirilirken, sözleşmeli yardımcı memur en yüksek kademedeki, yani TZ-10 sıralamasında bulunur. Daha detaylı olarak, üst amir TZ-1'de, amir TZ-2 ve TZ-3'te, yönetici TZ-4 ve TZ-5'te, memur TZ-6, TZ-7, TZ-8, TZ-9'da ve sözleşmeli

yardımcı memur TZ-10'da konumlanır (Kamu Hizmeti Hakkında Kanun). Bu sıralama, memurların yetenekleri, deneyimleri ve görevlerine uygunluklarına göre belirlenmektedir.

Moğolistan'da kamu kurumlarına giriş için yapılan memur sınavı, yalnızca Kamu İdare ve Kamu Hizmet bölümlerine başvuranlar için zorunludur. Bu sınav, yılda bir kez gerçekleşir ve iki aşamalı bir süreçten oluşur: genel test sınavı ve mülakat. Genel test sınavı, Moğolistan'ın yasaları ve mevzuatıyla ilgili soruları, resmi yazı yazma becerisini, Moğolca dilini ve hatta eski Moğolca soruları içerir. Bu sınavı başarıyla geçen adaylar, Kamu İdare veya Kamu Hizmeti bölümüne resmi olarak atanır. Göreve başlamadan önce, bu adaylar yasalara ve etik normlara uygun davranacaklarını ve aksi takdirde yemini bozarlarsa yasal sonuçlarla karşılaşacaklarını beyan ederler. Bu süreç, kamu hizmetinin kalitesini ve şeffaflığını sağlamak için önemli bir adımdır ve adayların kamu görevine adanmışlığını ve bağlılığını vurgulamaktadır.

Moğolistan Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu, ilk olarak 1994 yılında onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak, o tarihten bu yana devlet memurlarıyla ilgili kanunda birkaç kez değişiklik yapılmıştır. Son olarak, 7 Aralık 2017 tarihinde Moğolistan Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu'nda önemli değişiklikler yapılarak yeni bir kamu yönetimi reformu gerçekleştirilmiştir. Bu değişiklikler, 7 Aralık 2017 tarihinde Büyük Halk Meclisi tarafından onaylanmış ve 2018 yılında uygulanmaya başlamıştır. Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu'ndaki değişiklikler, yeni maddelerin eklenmesini ve bazı maddelerin değiştirilmesini içermekte olup, kamu hizmeti ve kamu çalışanlarına yönelik çeşitli gelişmelere yol açmıştır. Bu kanunun ayrıntıları bu bölümün 2.3.1'de ele alınmaktadır.

2.2 MOĞOLİSTAN'DA KAMU YÖNETİMİ REFORMU VE STRATEJİK PLANLAMA

Geçtiğimiz otuz yılda, gelişmiş ülkelerde kamu sektörünün reform edilmesi düşüncesiyle başlayan kamu yönetim reformu, gelişmişlik farklılıklarına bakılmaksızın bugün dünyanın çoğu ülkesinde kamu politikasının öne çıkan bir özelliği haline gelmiştir. Reformun amacı, idari maliyetleri azaltarak ve istikrara kavuşturarak, hizmetleri vatandaşlara daha yakın hale getirerek, taleplerini

karşılıyarak ve idari işlemleri açık ve şeffaf hale getirerek faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır. Bu anlamda kamu yönetimi reformu sürdürülebilir siyasi, ekonomik ve sosyal kalkınma için bir rehber niteliğindedir (Baigal, D. 2009:6).

Sovyetler Birliği'nin çöküşü, önceki Sosyalist Cumhuriyetlerin tek parti sisteminden çok partili demokrasiye geçişini ve piyasa ekonomisine dönüşümünü tetikleyerek, ülkelerin kamu yönetiminde derin değişikliklere yol açmıştır. Moğolistan, 1990'dan önce tek partili bir komünist rejimle yönetiliyordu ve bu nedenle kamu yönetiminde reformlar, ülkenin çok partili sisteme geçişiyle gerçekleşmiştir. 1990'dan itibaren Moğolistan, kamu yönetimi reformlarını hayata geçirmeye başlamıştır.

2.2.1 1990 Öncesi Kamu Yönetimi Reformları

Moğolistan, Rusya'dan sonra sosyalizmi benimseyen ikinci ülke olarak dünya tarihinde önemli bir yere sahiptir. Hükümet, 1923 yılında 'İktisadi Ana Planı' adlı belgeyi onaylayarak, ülkenin uzun vadeli kalkınma hedeflerini belirleme yolunda önemli adımlar atmıştır. Bu belge, o dönemde Moğolistan'ın ekonomik ve sosyal kalkınmasına yönelik stratejilerin temelini oluşturarak ülkenin gelecekteki yönünü belirlemiştir. Özellikle 1923-1941 tarihlerindeki arşivlerde dönemin kamu kurumları stratejik planlamayı yaptığına dair kesin belge bulunmadığından dolayı günümüzde araştırmacılar Moğolistan kamu kurumların stratejik yönetimin tarihini 1948'den sonra olarak ele almaktadır. Fakat 1948'den önceki dönemi genel itibarıyla baktığımızda, Moğolistan devleti cumhuriyeti kurduktan sonra 1921-1940 tarihler arasında planlama çalışmalarına hazırlıkları yapıldığını arşivlerde belirtilmektedir. 1941-1947 tarihler arasında ise ülke genelinde tüm kamu kurumları kapsama şeklindeki planlama çalışmaları bir yıllık olarak yapılmıştır. 1945'te ise Moğol Halk Devrim Partisi Cumhuriyet Merkez Komitesi, devlet konferansında 1948'de uygulanmaya başlayan 'Moğolistan Halk Cumhuriyeti'nin ilk 5 yıllık planını geliştirmesi hakkında kararı verilmiştir (Byambasuren ve Amartuvshin, 2020:47).

1990 öncesi dönem olan tek parti yönetimli sosyalist dönemde kamu yönetiminde gerçekleşen beş yıllık planları reform niteliğinde yerini almaktadır. 1923'den Sosyalizmin çökmesine kadar süreçte özellikle 1948-1989 tarihleri arasında Moğolistan kamu yönetiminde toplamda 8 kez beş yıllık planları gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. 1948-1990 Tarihlerde Uygulanan Sekiz 5 Yıllık Planları Onaylayan Kararları

Tarih	Yıl	Kaçıncı yıl	Planı onaylayan karar	Plan ismi
1948-1952	5 yıl	İlk 5.yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 11. Kongre kararı	1948-1952’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirilmesine yönelik beş yıllık planı
1953-1957	5 yıl	2.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 12. Kongre yönergesi	1953-1957’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmesine yönelik ikinci beş yıllık planı
1958-1960	3 yıl	-	Moğol Halk Devrim Partisinin 13. Kongre kararı	1958-1960’de Moğolistan Halk Cumhuriyeti geliştirmesine yönelik üç yıllık planı
1961-1965	5 yıl	3.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 14. Kongre kararı	1961-1965’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmesine yönelik 3.ci beş yıllık planı
1966-1970	5 yıl	4.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 15. Kongre kararı	1966-1970’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmesine yönelik 4.ci beş yıllık planı
1971-1975	5 yıl	5.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 16. Kongre kararı	1971-1975’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmesine yönelik 5.ci beş yıllık planı
1976-1980	5 yıl	6.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 17. Kongre kararı	1976-1980’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmenin ana yönü
1981-1985	5 yıl	7.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 18. Kongre kararı	1981-1985’de Moğolistan Halk Cumhuriyetin ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) ve kültürü geliştirmenin ana yönü
1986-1990	5 yıl	8.ci 5 yıl	Moğol Halk Devrim Partisinin 19. Kongre kararı	1986-1990’da Moğolistan Halk Cumhuriyetin ekonomi, sosyal kalkınmanın ana yönü

Kaynak: Tumentsogtoo, T vd 2020: 25-26.

1948 den başlayarak 1975 yılına kadar uygulanan 5 yıllık planları ‘Ulus halkın ekonomi (çiftlik, tarım ve sanayi) (UHE) ve kültürü geliştirilmesine yönelik 5 yıllık planı’ adıyla onaylanarak uygulanırken, 1976-1985 yıllar arası planları ise ‘UHE ve kültürü geliştirmenin ana yönü’ adıyla, 1986 tarihinden sonra ise ‘ekonomi, sosyal kalkınmanın ana yönü’ adıyla onaylanarak uygulanmıştır (Tumentsogtoo, T ve diğerleri, 2019). Sosyalist dönemin Moğolistan kamu yönetiminde reform niteliğinde gerçekleşen ve uygulanan bu planlar ayrıntılı ve titiz bir şekilde uygulamaya geçmişti. Planların hem belgelere dayalı hem de raporlara analiz etme yöntemi kullanmanın yanı sıra saha araştırma yaparak planın ne kadarı yerine getirildiğini kontrol edilmekteydi. Planlardaki gecikmelerin nedenleri araştırmak ve bunun nedenlerini düzeltmek için önlemler alınmaktaydı. Aynı zamanda aşağıdan yukarıya olacak şekilde organize edilerek taslak plan, sıkı bir kontrol ve sırayla geliştirildi ve her aşamada gözden geçirildi ve birleştirildi. Özetlemek gerekirse, o dönemdeki yönetimin etkisiyle kamu kaynaklarının kontrolü, gelecekteki kaynak dağılımının planlanması ve kaynakların yönetimi konusunda sıkı bir denetim yapıldığı gözlemlenmektedir. Bu süreç, yönetimin politika ve stratejileriyle belirlenmiş olup, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınması için temel bir rol oynamıştır.

2.2.2 1990 Sonrası Kamu Yönetimi Reformları

Rusya yönetimli sosyalist yönetim anlayışının kendiliğinden çökmesi ile beraber birçok sosyalist ülkelerde olduğu gibi Moğolistan devleti de yeni yönetim anlayışa geçiş yapmıştır. Moğolistan’ın tek partili yönetim anlayışından çok partili parlamenter yönetim şekline geçiş yapmasıyla kamu yönetim alanında reformlar getirmesine neden olmuştur. 1990 sonrası Moğolistan kamu yönetim reformları beş dönem başlık altında incelenmektedir. Bu değişim ve reformun her döneminin kendine özgü hedef ve uygulanması gereken faaliyetleri vardı ve kamu çalışanlarından yeni ortama uyum sağlama tavrını gerektiriyordu.

1990-1994 dönemi: Moğolistan, çok partili sisteme geçişin ardından 1992’de yeni bir Anayasa kabul etmiştir. Bu dönemde, Moğolistan’da yasama, yürütme ve yargı yetkilerine sahip yeni devlet organları sistemi oluşturulmuş ve faaliyete geçirilmiştir. 1990-1994 yılları arasında toplam 84 kanun çıkarılmış ancak bunlardan sadece 34’ü hala yürürlükte bulunmaktadır. Aynı dönemde, kamu yönetim reformu niteliğinde üç

hükümet kararnamesi çıkarılmış ve kamu kurumlarında uygulanmıştır. Bunlardan, 1991’de 248 sayılı "Disiplinin güçlendirilmesi, hesap verilebilirliğin artırılması için yapılacak bazı önlemler hakkında” hükümet kararnamesi hem idari yönetimi hem de yerel yönetimde çalışan memurlara yönelik olup, memurların disiplin ve hesap verebilirliği arttırarak onların performans ve çalışma kabiliyetlerini geliştirmek gibi sorunları üzerine odaklanmaktadır. 31.10.1991 tarihli 293 sayılı “ Moğolistan Cumhuriyeti kamu idare yönetimin örgütlerin organizasyon sistemi” ise memurların işe alma, pozisyon yükseltmek, azaltmak ve memurların sorumluluk sistemi sorunlar üzerine vurgu yapmıştır. Yani özetlemek gerekirse, Moğolistan’ın yeni Anayasası onaylamasıyla Moğolistan’ın yeni demokratik devlet teşkilatı sistemi işlemeye başladı. Böylece çok partili sisteme sahip yeni siyasi ortamda, devlet politikalarını ve hedeflerini, yapısını, teşkilatını belirlemekten sorumlu siyasi makam ve çalışma esaslarının geliştirilip uygulanması gerekiyordu.

1995-2001 dönemi: 30 Aralık 1994 tarihinde kabul edilen "Kamu Kurumları Hakkında Kanunu", Moğolistan’da hukuki bir düzenin oluşmaya başladığı bir dönemi işaret etmektedir. Bu kanun, kamu hizmetinin sınıflandırılması, pozisyonların sınıflandırılması, kamu hizmetinin temel ilkeleri ve devlet memurlarının hak ve sorumluluklarını ele almıştır. Kanunun yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasıyla birlikte, kamu kurumları bu düzenlemelere uyum sağlamıştır. Ayrıca, bu kanunda kamu idari memurların performanslarının ve yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler doğrultusunda teşvik edilmeleri konusu da yer almaktadır. "Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu" ile birlikte, Moğolistan’da ilk defa Merit sistemi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda, 20’den fazla standart kural ve yönetmelik belirlenmiş ve kamu hizmetinde yasal düzenlemelere uyulmasını sağlamak amacıyla önlemler alınmıştır. Bu süreçte, kamu hizmetlerinin yasalara uygun şekilde düzenlenmesi çalışmaları başlatılmış ve modern bir kamu hizmeti sistemi ve yapısı oluşturulmuştur. Bu amaçla, kamu hizmeti standartlarını belirleme yetkisi olan merkezi bir kamu hizmeti organı olan Kamu İdari Konseyi de kurulmuştur.

Ek olarak Hükümetin "Yönetim Geliştirme Gündemi" 1993-1996 yıllarında uygulamaya konulmuş ve bu bağlamda "Moğolistan Hükümeti tarafından Hükümetin faaliyetleri, genel anlamdaki değişiklikler ve reformların yönüne ilişkin benimsenecek politika" belgesi hayata geçirilmesiyle Moğolistan’ın devlet idaresini

modernleştirmeye yönelik ilk kapsamlı faaliyet olan 1996 tarihli 38 Sayılı Parlamento Kararı ile hazırlanarak onaylandı. Bu belge, yeni iş stratejisi sistemi ve yürütme organının organizasyonel yapısının demokratik toplum ve piyasa ekonomisi ilişkilerinin gereklerine uygun olarak yeniden düzenlenmesi için önemli bir temel olmaya devam ediyor (Baigal, D. 2009:12). Bu dönemlerde belli yıllık kapsayan orta ve uzun dönemli stratejik planları yapılmasa da bu alanda 1993’de Yönetimi geliştirme programı, 1996’da Moğolistan kalkınma konsepti kapsamında ‘Hükümetin operasyonel yönü ve genel yapısal sistemindeki değişiklik ve reformlara ilişkin benimsenecek politikalar, 1998’de ise Moğolistan’ın 21. Yüzyıl Sürdürülebilir Kalkınma programın gerçekleştirmiştir. Bu belgeler, ülkenin uzun ve orta vadede kalkınmasının ana yönünü sağladığını söyleyebiliriz. (Tumentsogtoo ve Delgerjargal, 2020).

1996 tarihli 38 sayılı Hükümet kararı çerçevesinde stratejik planlama konusu, bakanlıklar ve valiliklerin her düzeydeki işlevlerine dahil edilmesiyle, daha önceden ulusal düzeyde birleşik bir şekilde yapılan planlama, sektörler ve bölgeler düzeyinde yapılmak üzere koordine edilmiştir. Ancak stratejik plan ve planlama hazırlamakla ilgili yönerge, kılavuzlar çıkmadığından dolayı kuruluşlar stratejik plan üzerine ciddi durmamıştır. Bakanlığın temel yapısı, stratejik planlama ve politika rehberliği sağlama rolünü içeriyordu, ancak her bakanlık, stratejik plan geliştirmekten ziyade sektörde uzun ve orta vadeli politika oluşturmaya odaklandı. Bazı kuruluşlar sektörler stratejik planlar geliştirmiş olsalar da bunlar bütçeleme ile zayıf koordinasyon nedeniyle nadiren faaliyet planlara yansıtılmaktaydı. Kısacası, bu dönemde stratejik planlama isteğe bağlı olup, kamu kuruluşlarının çalışmaları değerlendirilirken stratejik planlama dikkate alınmamıştır. Böylece önceki sistemde stratejik planlamayı öne çıkaran, önem gösteren iş anlayışı artık ortadan kalkmış görülmektedir.

2002-2016 dönemi: Kamu hizmetinin verimliliğini ve etkinliğini artırması olarak nitelendirilen dönemi daha çok yönetim kurumlarının kapasitesinin ve etkinliğinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu aşamada Moğolistan’ın kamu yönetimi ve kamu hizmetlerinde reform sürecinin uygulanmasına yönelik politika ve yönlendirmeler, dünya çapındaki ülkelerde uygulanan kamu yönetimi reformlarının ortak yaklaşımı ve yönü esas alınarak belirlenmiştir.

2003 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Finansmanı Kanunu, kamu yönetiminde derinlemesine reformlar gerçekleştirmeyi amaçlayan önemli bir dönemeç olarak kabul edilir. Bu kanun, mali disiplini güçlendirmenin yanı sıra hesap verebilirlik, bütçeleme ve mali yönetimi iyileştirmeye yönelik bir çıktıya dayalı bir müzakere mekanizması getirmiştir. Bu kanunu'nu kabul ederek uygulamaya geçirmesi, kamu kurumlarında çıktı temelli yönetimin yanı sıra tüm kamu kurumlarında stratejik planlamanın zorunlu hale gelmesine yasal bir zemin sağlamıştır.

Bu önemli karar, kamu sektöründe yönetim uygulamalarında derinlemesine bir değişimi teşvik etmiş ve kurumların faaliyetlerini daha sistemli ve etkin bir şekilde yönlendirmeyi hedeflemiştir. Başka bir deyişle, önceki dönemde sektör ve bölge düzeyinde geliştirilmesi koordine edilen stratejik plan, artık kamu idari ve yerel yönetim tarafından finanse edilen her düzeydeki kamu kurumların stratejik planı geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olmuştur. Böylece bu dönemden itibaren ‘gelecek eylem planı’ olarak adlandırılarak kamu kurumları için 3 yıllık stratejik planı hazırlaması zorunlu hale gelmiştir. ‘Gelecek eylem planı’ olarak adlandırılan bu plan aynı zamanda kamu kurumlarının bütçelemenin temelini sağlamıştır. 3 yıllık stratejik planın bileşenlerinden biri de stratejik planın uygulanmasını etkileyen önemli bir hüküm olan "kurumun yılsonu raporuyla aynı parametrelerle hazırlanan bütçesinin" yer almasıydı. Aynı zamanda kamu kurumların ve tüm yönetim birimlerin stratejik planlı olmasını ‘Hükümete Bağlı Kuruluşlar ve Onların Hukuki Statüsüne İlişkin Kanun (2004)’, ‘Moğolistan Bakanlık ve Buna Bağlı Kuruluşların Hukuki Statüsüne İlişkin Kanun (2004)’ ve ‘Moğolistan'ın İdaresi ve Bölgesel Birimleri, Bunların Yönetimi Hakkında Kanun (2006)’ yasalara yansıtmaktadır. Kamu kurumları stratejik planlı olması konusunda dönemin yasalara belirtmenin yanı sıra stratejik planı hazırlama yönerge, kılavuzu 2003 tarihli Maliye ve Ekonomi Bakanı'nın kararıyla onaylamıştır. Bu dönemin özelliği kamu kurumlarda stratejik planın zorunluluğu getirmenin yanı sıra kamu kurumları için stratejik plan hazırlama yönerge, kılavuzun çıkması stratejik plan hazırlayan tüm kurumlar için kolaylık sağlamıştır. Ancak her dönemin kanunlar ve yönergelerde stratejik planı birçok farklı isimlerle adlandırması gerçek hayatta kuruluşlar, planlarının geliştirilmesini ve onaylanmasını birçok yönden etkilemiştir (Tumentsogtoo, T vd 2019:38).

Tablo 4. 2002’den 2011’e Kadar Kanun ve Yönetmeliklerde Yer Alan Stratejik Planı İfade Eden Bir “Terim”.

	Kanun, yönerge isimleri	Onaylanan tarih	Madde	Kullanılan terim
1.	Kamu kurumların yönetimi ve bütçe kanun	2002	12.1.7, 13.3, 17.1.4, 18.2, 19.5.2, 22.2, 26, 27, 29.1, 40.3.7, 50.1.1, 51.1.1, 51.1.3	Gelecek eylem planı
			17.1.6	Stratejik eylem planı
2.	Moğolistan Bakanlık ve Buna Bağlı Kuruluşların Hukuki Statüsüne İlişkin Kanun	2004	12.1, 12.2, 12.3, 9.6.7, 13.1	Bakanlığın gelecek eylem planı
			7.1.4	Sektöre yönelik uzun ve orta vadeli stratejik planlar
			3.3	Stratejik planlama
			10.1	Stratejik ve organizasyonel yeniden yapılanma programı
3.	Hükümete Bağlı Kuruluşlar ve Onların Hukuki Statüsüne İlişkin Kanun	2004	7.1.4	Ajansın uzun vadeli ve orta vadeli stratejik planı
			10.1, 10.2	Gelecek eylem planı
			9.1	Ajansın stratejik eylem planı ve organizasyonel yeniden yapılanma programı
4.	Moğolistan’ın İdaresi ve Bölgesel Birimleri, Bunların Yönetimi Hakkında Kanun	2006	33.1.1	Stratejik planlama
5.	Maliye ve Ekonomi Bakanı’nın 93 sayılı karar	2003		Gelecek eylem planı Stratejik iş planlaması Stratejik planlama İş stratejik veya gelecek eylem planı

Kaynak: Tumentsogtoo, T vd, 2020: 28-29.

Kamu Mali Yönetimi ve Finansmanı Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte, Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu’nda çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler arasında, kamu kurumlarının faaliyetlerini planlama sürecinde gerçekleştirilmesi gereken işleri ürünlere dönüştürmek ve maliyetleri hesaplayarak bu doğrultuda bir kamu hizmeti bütçesi oluşturmak önemli bir adım olarak öne çıkmıştır. Ayrıca, genel bütçeli valiler ile genel bütçe yöneticilerinin yetkileri arasında ayırım yapılması, bazı yöneticilerin kamu atamalarına ilişkin esasların belirlenmesi ve kamu hizmeti

yönetiminin türü ve performansının sonuçlara dayalı olarak hesaplanması gibi konularda detaylı düzenlemeler yapılmıştır.

Kanundaki önemli değişikliklerden biri, Kamu İdari Konseyi'nin Kamu Hizmeti Konseyi olarak genişletilmesi ve bağımsız bir organ statüsünün güçlendirilmesidir. Bu değişikliklerle birlikte, merkezi kamu hizmeti organının yetkileri artırılmış, bağımsızlığı daha da güçlendirilmiş ve kamu hizmetinin profesyonelliği sağlanmıştır. Özellikle 2008 yılında Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu'nda yapılan önemli değişiklikler, kamu politika pozisyonundaki memurların parti üyeliğini yasaklama, memurların haksız yere görevden alınmasını ve atılmasını yasaklama, kıdemli memurların kanuna aykırı kararlarının Merkezi Kamu Hizmeti Teşkilatı tarafından iptal edilmesi gibi adil işlemleri sağlama amacı taşımaktadır. Bu değişiklikler, kamu hizmetinde adaleti sağlamak, siyasi etkilerden uzaklaşmak ve uzmanlaşmış kamu hizmetini güçlendirmek için yapılmıştır.

Moğolistan kamu yönetim reformunun bu aşamasının en önemli başarılarından bir diğerde, kamu hizmetinin gerçekliğinin değerlendirilmesi ve kamu hizmetinin etkili bir şekilde performans gösterme ve sorumluluk alma kapasitesinin güçlendirilmesi açısından “Moğolistan Kamu Hizmeti Reformu Orta Vadeli Stratejik Belgesi”ni Parlamentonun 2004 tarihli 24 sayılı kararla onaylanması, kamu yönetim reformlarının daha da yoğun bir şekilde geliştirilmesi için özellikle önemli bir önlem olmuştur. Böylece sonuç odaklı bir kamu hizmeti geliştirmek için stratejik planlama, performans yönetimi, insan kaynakları ve mali yönetim yöntem ve mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Bujidmaa, 2015). Aynı zamanda Moğolistan'ın iç ve dış koşulları, ülke ekonomisinin hızlı gelişmesi ve karşılaşılan sorunları çözmek adına ülkeyi geliştirilmesine yönelik orta ve uzun vadeli devlet politikaları ve stratejilerinin tanımlanması ihtiyacını doğurmuştur. Bu bağli olarak “Moğolistan'ın Binyıl Kalkınma Hedeflerine Dayalı Kapsamlı Ulusal Kalkınma Politikası” belirlenerek 31 Ocak 2008 tarih ve 12 sayılı Parlamento Kararı ile onaylanmıştır. Moğolistan'ın bu “kapsamlı politikayı” geliştirmesinin 6. Öncelikli yönü çerçevesinde, Moğolistan'ın devlet idaresi ve kamu hizmetinin reform politikasını yansıtabak şekilde 2021 yılına kadar uygulanacak stratejik hedefler tanımlanmıştır.

23 Aralık 2011 tarihinde “Kamu mali yönetimi ve finansman hakkında kanun” kaldırarak onun yerine “Yeni bütçe kanun” yürürlüğe girmeye başlamıştır. Bu Kanunun amacı bütçeyi, ilkelerini, sistemlerini, bileşenlerini ve sınıflandırmalarını oluşturmak, özel bütçe gereklerini uygulamak, bütçe ilişkilerinde katılımcıların hak, görev ve sorumluluklarını belirlemek, bütçenin geliştirilmesi, onaylanması, kaydetme, raporlama ve izleme, harcaması ile ilgili ilişkileri düzenlemektir (WEB1).

Ancak “Kamu mali yönetimi ve finansman hakkında kanun” yürürlükten kaldırılmasıyla kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama süreçlerinde ve uygulamalarında belirsizliklerin artmasına neden olmuştur. Bu gelişme, kamu yönetimindeki karar alma süreçlerinin ve kaynakların dağıtımının belirlenmesinde temel bir rehber olan stratejik planlamanın eksikliğini vurgulamaktadır. Bu dönemde tüm kamu kurumları stratejik planı hazırlamayı zorunlu kılan yasanın kaldırılması ile Bakanlık, il, ilçe ve belediyeler dışındaki diğer kamu kurumlarda stratejik planın zorunlu olmasına dair bir yasal düzenleme yok olmuştur. Bakanlık, il, ilçe ve belediyelerde stratejik planı hazırlama zorunluluğu aynı zamanda ‘Bakanlık ve buna bağlı kamu kuruluşları hukuki statüsüne ilişkin hakkında Kanun’da belirtmekte olduğundan dolayı bu kurumlarda stratejik planı hazırlama zorunluluğu yasal olarak devam etmekte idi. Ancak her ne kadar yasal olarak Bakanlık, il, ilçe ve belediyeler için stratejik plan zorunlu olsa bile 2012-2018 tarihler arasında çoğu kuruluşlar stratejik plan hazırlamadıkları Moğolistan Ulusal Yönetim Akademisinin “Kamu İdari Kurumlarının Stratejik Planı Ve Uygulamasının Analizi” (2019) adlı araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştı. Stratejik planı hazırlama yönergesini onaylayan 2003 tarihli Maliye ve Ekonomi Bakanı’nın kararı 2017 tarihine kadar geçerli olduğundan dolayı bu dönemde stratejik planı uygulama süreci 3 yıl olarak devam etmekteydi.

2017’den sonra gerçekleşen en önemli gelişme, Kamu Hizmeti Hakkında Kanun’un yenilenmesidir. Moğolistan Büyük Halk Meclisi tarafından 6 Aralık 2017 tarihinde onaylanan bu kanun, 2019 yılı Ocak ayından itibaren yürürlüğe girmiştir. Kanundaki değişiklikler, profesyonel, istikrarlı, şeffaf ve sorumlu bir kamu hizmeti sağlamayı ve merkezi kamu hizmeti kuruluşları ile memurların hukuki statülerinin ve sosyal güvencelerinin düzenlenmesine ilişkin ilişkileri düzenlemeyi amaçlamaktadır (Kamu Hizmeti Hakkında Kanunu, 2017). Bu kanun’un yenilenmesi ile birlikte kamu kurumlarındaki stratejik plan ve planlama sorunu sona ermiştir. Bu kanunun

53.maddesinde tüm kamu kurumlarında stratejik planı 4 yıllık süresiyle hazırlayıp uygulamasını belirtmesi ile kamu kurumlarında stratejik planı hazırlaması yasal olarak yeniden uygulanmaya başlamıştır. 2017’de Kamu Hizmeti Hakkında Kanun’u revize edilerek 2019 Ocak ay itibariyle uygulamaya geçip yeniden hayata geçirmesiyle, merkezi otorite, 2020 tarihinde 216 sayılı karar ile “Stratejik Planın Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” nü onaylamış ve hayata geçirmiştir. Yine buna bağlı olarak kamu kurumlarında stratejik planlama kılavuzu da yenilenmiştir. Böylece kanun yenilenmesiyle önceden 3 yıllık süreyle hazırlayıp uygulamakta olan stratejik planı artık 4 yıllık siyasi seçim döngüsüne uyum sağlayacak yeni bir düzenleme yapıldı. Bu da stratejik planı ‘Hükümetin faaliyet planının onaylandıktan 2 ay içinde geliştirmeyi ve onaylaması’ (Hükümetin 36 Sayılı karar, 2019) yönetmelikte vurguladığı gibi görülmektedir.

2020 tarihinde Kalkınma Politikası, Planlama ve Yönetimi hakkında kanun onaylamasıyla buna bağlı olarak “Vizyon-2050” politikası uygulanmaya hayata geçmiştir. Moğolistan’ın uzun vadeli kalkınma politikası olan “Vizyon-2050” politikası vatandaşlarına hizmet eden nitelikli, yetkin, şeffaf, verimli ve akıllı bir kamu hizmetinin geliştirilmesini öngörmektedir. Üç aşamada uygulanacak politikada, yetenek ilkesine dayalı olarak nitelikli ve istikrarlı kamu hizmetinin güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinin sonuçlarının ve etkinliğinin iyileştirilmesi, toplumsal kalkınmayı destekleyen verimli ve küçük bir kamu hizmetinin geliştirilmesi amaçlarının yanı sıra kamu hizmetlerinin yönetimini uluslararası düzeyde geliştirmeyi çalışılmaktadır. Yani bu uzun vadeli program, ekonomik çeşitliliğin artırılması, öncü sektörlerin gelişiminin politikalarla desteklenmesi, ihracatın adım adım büyümesinin sağlanması ve katma değerli sanayileşme politikasını uzun vadeli sürdürülebilir temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilmektedir (Moğolistan Hükümeti Vizyon-2050).

Moğolistan kamu yönetiminde stratejik plan, planlamanın kültürünü oluşturan kalkınma planları 2019 İstatistik verilerine göre 1990'dan bu yana Moğolistan'da toplam 567 kalkınma politikası belgesi geliştirilmiş ve onaylanmıştır; bunlardan 203'ü geçerli, 68'i geçersiz, 294'ünün süresi dolmuş ve 3'ü kullanımdan kaldırılmıştır. Halihazırda yürürlükte olan politika belgelerinin 51'i Parlamento, 145'i ise Hükümet tarafından onaylanmıştır.

Son olarak devlet hizmetlerinin elektronik ortamda, kesintisiz ve güvenli bir şekilde vatandaşa ulaştırmak amacıyla 2020 tarihinde e-mongolia hizmeti sunmaya başlamıştır. Moğolistan Hükümeti'nin 2016-2020 Eylem Planı, “kamu hizmetlerinin hızlı, gecikmeden, şeffaf ve açık bir şekilde sunulmasını” ana hedeflerden biri olarak belirlemektedir. Eylem Planını uygulama kapsamında 2018 yılında Moğolistan Hükümeti, “Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sağlanmasına yönelik bazı önlemler hakkında” Moğolistan'da kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesi ve e-devletin geliştirilmesi amacıyla 259 Sayılı Kararı ile e-Mongolia projesi hayata geçirilmiştir. Bu proje, Estonya e-Devlet Akademisi ile işbirliği içinde, mevcut durumun belirlenmesi ve Moğolistan için en uygun modelin geliştirilip uygulanması amacıyla Ulusal e-Devlet Komitesi'nin Bakanlar Kurulu Sekreterliği bünyesinde kurulmasıyla başlamıştır. e-Mongolia uygulaması, 2020 yılından itibaren faaliyete geçirilmiştir. Bu sayede, vatandaşlar devlet hizmetlerini en kolay ve en etkin şekilde, kaliteli, hızlı, kesintisiz ve güvenli bir şekilde alabilme imkanına kavuşmuş ve görüş ve şikayetlerini ilgili bakanlıklara ve resmi kurumlara iletebilme olanağı elde etmiştir. Moğolistan'ın kamu hizmetlerini elektronik ortama taşıyarak kamu hizmetlerindeki yükü azaltma çabası, diğer gelişmekte olan ülkelerle kıyaslandığında belki de biraz gecikmiş bir adım olarak değerlendirilebilir. Türkiye'deki e-devlet uygulamalarıyla karşılaştırıldığında, e-Mongolia uygulamasından hizmet almak için belirli bir ücret ödenmesi gerekliliği dikkat çekmektedir. Moğolistan vatandaşları, e-Mongolia uygulamasından yerleşim yeri belgesi, doğum belgesi gibi gerekli belgeleri almak için dahi ücret ödemek durumunda kalmaktadır. Artık vatandaşlar gerekli belge işlemleri elektronik ortamdan alabilme gibi birçok işlemlere ulaşabilmektedir. Vatandaşların kamu kurumlarından hizmet almak için sıraya girmeden, onların zamanı tasarruf eden e-mongolia'da toplam 801 hizmet bulunmaktadır.

2.2.3 Kamu Yönetimi Reformunun Stratejik Planlamaya Etkisi

1970'lerdeki ekonomik bunalım ve buna bağlı olarak ortaya çıkan siyasi değişimler, kamu yönetimini ele alınması gereken önemli bir alan haline getirmiştir. Sosyal devlet anlayışının kamu ekonomisine etkisi, özellikle petrol krizinden önce dikkate alınmayan kamu harcamalarının sorgulanmasına yol açmıştır. Yeni kamu yönetimi paradigması, geleneksel kamu yönetiminin sınırlayıcı doğasına ve temel

ilkelerine meydan okuyan bir değişim olarak ortaya çıkmıştır. Bu değişim, hiyerarşik bürokrasi yerine pazar odaklılığı, vatandaşı karşı sorumluluk, sonuç odaklılık, sorumluluk alma, işletme yönetimine odaklanma, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik gibi yeni değerleri kamu sektöründe benimseme eğilimindedir (Küçükütlü ve Aydın, 2017).

Moğolistan'ın hem sosyalist döneminde hem 1990 sonrası demokrasiyi kabul ettiği dönem sonrası kamu yönetiminde gerçekleşen reformun kamu kuruluşlarda stratejik yönetim anlayışın gelişmesine ve bu alanda yenilikleri beraberine getirmiştir. Özellikle çok partili yönetime geçiş sonra kamu yönetiminde gerçekleşen reform kapsamında yeni yasal düzenlemelerin onaylanmasıyla kamu kesimin stratejik planlama anlayışı oturtma çabası gerçekleşmiştir. Yani kamu sektöründe yeni bir yönetim ilkesinin hayata geçmesiyle girdi ve süreç odaklı yaklaşımdan performans odaklı sisteme geçiş yaptığını söyleyebiliriz. O zamandan bu yana, her bütçe kuruluşu, kuruluşun bütçe gelişiminin temelini oluşturan hedeflere ve sonuçlara dayalı bir stratejik plan geliştirmeyi başlamıştır.

Stratejik planlama ve kamu yönetimi reformu arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bir taraftan, kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamaları, kamu yönetimi reformunu etkilerken diğer taraftan, reformun tasarımı stratejik planlama uygulamasının başarısını etkiler (Erkan, 2008). Reform tasarımının kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya etkileri aşığıdaki gibidir:

Stratejik plan-üst planlar ilişkisi: Moğolistan'da üst ölçekli plan niteliğini taşıyan orta vadeli ve uzun vadeli olan kalkınma planlar bulunmaktadır. Aslında üst planların stratejik planlara yansıtması gerekmektedir. Ancak bu planların kuruluş düzeyindeki stratejik planlarla ilişkisi tam olarak kurulmamaktadır.

Reformun genel çerçevesi: 1992 Anayasası Moğolistan kamu yönetim reformun genel çerçevesini oluşturmuştur. Anayasadan sonra onaylanan yasal düzenlemelerden başta Kamu Hizmet kanunu kamu yönetim reformun hayata geçmesinde önemli boyutunu oluşturmaktadır. Bu kanun kapsamında kamu kuruluşların görev ve teşkilat yapılarını net şekilde belirtilmiştir.

Personel boyutu: Stratejik plana olumlu etki olacak nedenlerden biride personel yönetimi ile ilişkidir. Kamu Hizmet kanunda işe alma, ücretlendirme, görevde

yükselme gibi personel yönetimi açısından önemli konular net şekilde belirtilmektedir. Ancak kanunun hayatta uygulayışı açısından bakıldığında personel ile ilgili kararlar konusunda kuruluşlara esneklik sağlamamaktadır. Bu durum kuruluşların stratejik plan başarısına olumsuz etkileyecektir.

Geçiş süreci ve idari kapasite: Stratejik planlamanın istenilen sonuçları verebilmesi için öncelikle kuruluşların kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi gereklidir. Pek çok yeni unsuru içeren ve farklı çalışma biçimleri ve yaklaşımlarını gerektiren stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasına yeterli hazırlık yapıldıktan ve gerekli alt yapı oluşturulduktan sonra geçilmesi sürecin başarı şansını arttıracaktır. Aksi bir tutum planları yönetsel bir araç olmaktan çıkararak salt belge üretmeye dönük bir amaca indirgeme tehlikesini beraberinde getirecektir (Erkan, 2008).

Tekdüzeleştirme: Kamu yönetimi reform tasarımı stratejik planlamayı olumsuz yönde etkileyebilecek bir diğer husus da bütün kurumlarda benzer bir yapının kurulması fikridir. Kamu kuruluşlarının aynı örgütsel yapıya, aynı sayıda yönetsel kademeye, benzer hiyerarşilere sahip olması ve aynı yönetsel süreçlere tabi olması öngörülmektedir. Oysa, kamu kuruluşları görev, üretilen hizmetlerin niteliği, personel sayısı, taşra örgütleri gibi açılardan birbirlerinden çok farklı özellikler taşımaktadır. Benzer yapıların bütün kuruluşlara uygulanması temel yaklaşım açısından bir çelişkiye yol açmaktadır. Reformun temel aldığı yeni kamu yönetimi, genel olarak tekdüzeleştirmeye olumsuz bakıp, kurumsal farklılaştırmayı ve esnekliği savunur. Stratejik planlamanın başarısında, kurumsal yetkilerin arttırılması ve esneklik büyük önem taşımaktadır.

Küçük ve esnek örgüt yapısı: Yeni kamu yönetimi yaklaşımı doğrultusunda reform yapılan ülkelerde büyük yapıdaki kamu kuruluşları, ürettikleri hizmetlere göre ayrıştırılarak, daha küçük ve esnek birimlere dönüştürülmüşlerdir (Yılmaz 2006:151). Aslında bu uygulama ile amaçlanan, kamusal örgüt-özel örgüt farkını azaltmaktır. Önerilen “ajans” yapısı, kuruluşların amaçlarının netleştirilmesini ve bu amacı gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak yapı ve süreçlerin kuruluş özelinde geliştirilmesini öngörmektedir. Keza bu yapı, stratejik planlama gibi amaç odaklı bir yönetim aracının kullanılmasına da uygundur. Moğolistan kamu yönetiminde tam olarak “ajans” yapısı bulunmaktadır. Hükümete bağlı olan ajansları içinde düzenleme ajansı ve uygulama

ajansı olarak ayrılmaktadır. Mevcut durumda toplam 9 düzenleme ajansı, 29 uygulama ajansı bulunmaktadır.

2.3 MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞI VE UYGULAMASI

Moğolistan'ın merkezi idare kuruluşlarda stratejik planlamanın anlayışı ve uygulamasını üç alt konu üzerinde incelenecektir. Birincisi, günümüze kadar uygulanmakta olan stratejik planlama konusundaki yasal düzenlemelerin incelemesi, ikincisi Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamanın günümüzdeki durumu incelenerek ve son olarak Moğolistan kamu kurumlarında günümüzde uygulamakta olan stratejik planlama modeli üzerine durulmaktadır.

2.3.1 Stratejik Planlama Konusundaki Yasal Düzenlemeler

1) Kanunlar

1991'de 248 sayılı "*Disiplinin güçlendirilmesi, hesap verilebilirliğin artırılması için yapılacak bazı önlemler hakkında*" hükümet kararnamesi hem idari yönetimi hem de yerel yönetimde çalışan memurlara yönelik olup, memurların disiplin ve hesap verebilirliği arttırarak onların performans ve çalışma kabiliyetlerini geliştirmek gibi sorunları üzerine odaklanmaktadır. 31.10.1991 tarihli 293 sayılı "*Moğolistan Cumhuriyeti kamu idare yönetimin örgütlerin organizasyon sistemi*" ise memurların işe alma, pozisyon yükseltmek, azaltmak ve memurların sorumluluk sistemi sorunlar üzerine vurgu yapmıştır.

2008 tarihinde *Kamu Hizmeti hakkında* kanununda bir dizi önemli değişiklik yapılmıştır. Bunlar ise, kamu politika pozisyonundaki memurlardan başka diğer memurların bir siyasi partiye olmamasını, partiye üye olmayan memurların siyasi kampanyalara katılmasını yasaklaması, memurların haksız yere görevden alınmasını ve görevden atmasını yasaklamak, kıdemli bir memurun kanuna aykırı bir kararının Merkezi Kamu Hizmeti Teşkilatı tarafından iptal edilmesi, onları cezalandırması, kamuya giriş sınavından en başarılı bir adayı seçerek adayı göstermek gibi kamu hizmetinde adaleti sağlamak, insan kaynaklarının keyfi atamalarını yasaklayarak siyasi etkiden kurtarmak ve uzmanlaşmış kamu hizmetini daha da güçlendirmek için

değişiklikler yapılmıştır (Kamu Hizmeti hakkında kanunu). 6 Aralık 2017 tarihinde Moğolistan Kamu Hizmeti hakkında kanununda bir takım değişiklikler getirmesi Moğolistan kamu yönetiminde yeni bir reformu gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. 6 Aralık 2017 tarihinde Büyük Halk Meclis tarafından onaylanan bu kanun 2019 tarih itibariyle uygulamaya geçilmiştir. Kamu Hizmeti hakkında kanundaki değişiklikler kapsamında yeni maddeler eklenerek bazı maddeleri değiştirilmiştir. Kamu Hizmeti hakkında kanundaki değişiklikler kapsamında aşağıdaki yenilikleri beraberinde getireceğini ön görmüştür. Bunlar:

Tablo 5. Kamu Hizmeti Hakkında Kanundaki Yeni Düzenlemeler.

Nö	Yeni düzenlemeler	Sonuçlar ve önem
1	Memurlar kariyer esasına göre atanacaktır.	• Memurların kariyer bazında boş kadroları dolduracak şekilde düzenlenmesi, liyakat ilkesinin kamu hizmetinde uygulanmasına olanak sağlayacaktır. • Kariyer ilkesinin uygulanabilmesi adına bir memurun terfi edilebilmesi için ilgili kategoride en az 5 yıl çalışmış olması ve işin niteliğine ve sonuçlarına göre daha önce terfi ettirilebilir. • Bu düzenleme, “deneyimsiz ve tecrübesiz” kişilerin kamu hizmetine kasıtsız girişi kısıtlayacak ve yasaklamaktadır. • Kamu hizmetinde uzmanlaşma ve staj koşulları yaratılarak kamu hizmetinin profesyonelliğinin ve istikrarının sağlanması önemli görülmektedir.
2	Memur atamaları daha açık ve şeffaf olacaktır.	• Devlet memurluğunda boş pozisyonları doldurmak için memur alım sınav sürecine katılmak isteyen vatandaşların kayıtlarını almak, komisyonun nihai sonuçlarına kadar pozisyonlarındaki tüm aşamalarında Vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşı atamaya yetkili kuruluşun satın temsilcileri yer alacaktır. • Böylece kamu kurumuna giriş sınavı şeffaf, açık ve adil olmasını gözden geçirme ve kontrol etme fırsatı sağlanacaktır.
3	Kamu işleri geçici olarak resmi memur olmayan vatandaş tarafından yürütülmesine yasak koyulacaktır.	• Tam zamanlı bir memurun görevini başka bir tam zamanlı memurun belirli bir zamanda yürütmesini ve kanunda öngörülen durumlar dışında geçici olarak çalışmasına yasaklamaktadır. • Böylece kamu işi uzun sürede bahane ederek geçici ikame olarak çalışmasına son verecek ve zaman kontrolüne tabi olacaktır.

№	Yeni düzenlemeler	Sonuçlar ve önem
4	Atama makamının sorumlulukları artacaktır.	- Kamu hizmetinin istikrarlı, sürekli ve normal koşullarının ve devamlılığının sağlanması için memurun, kanunda belirtilen gerekçelerle görevden alma, istifa etme veya rütbe düşürme gibi durumlarda memurum işine başkasına verme ilişkisini yeniden belirtmektedir. - Böylece kamu hizmetinin devamlılığı kaliteli, sürekli ve normal koşullarda devamlılığını sağlayacak imkanı tanınır.
5	Kamu idari personellerin atanmasında siyasi katılımı ve etki sınırlandırılacak.	- Kamu politika pozisyonundaki memurlarını atadığı ve görevden aldığı yasal ortamı ilgili yasalara uygun olarak değiştirilecektir. - Birleşik bir hukuk sistemine geçiş yapılacaktır. Böylece kamu hizmetinin siyasetten bağımsız olmasını sağlayacaktır.
6	Kamu hizmetinin istikrarlı ve sürekli olması için koşullar oluşturulacaktır.	- Seçim ve yeniden yapılanma adına kamu görevlilerinin toplu görevden alınmasına ilişkin kısıtlamalar getirilecektir. - Kamu görevlileri için iş güvenliği sağlanır. Böylece kamu görevlilerin istikrarlı bir şekilde çalışma koşulları oluşturulacaktır.
7	Memurlar hakkında birleşik bir veri tabanı olacaktır.	Memurlar hakkında birleşik bir ulusal veri tabanına sahip olunacaktır. Bu ulusal veri tabanı dinamik bir şekilde sürekli zenginleşir, değiştirilir ve güncellenir. Böylece memurlar hakkında mevcut bilgilere erişim daha da iyileştirilecektir.
8	Sosyal güvenlik sağlanacaktır.	Kamu hizmetine yüksek eğitilmiş, dürüst, sorumlu ve ahlaklı kişilerin seçilmesi ve onların dürüst ve istikrarlı bir şekilde çalışabilmeleri için gerekli koşulların oluşturulması amacıyla sosyal güvenlik konusu önceki kanundan değiştirilmeden yeni kamu hizmet hakkında kanuna dahil edilmiştir.
9	Kamu Hizmeti Kurulu kararlarının uygulanması zaman kontrolüne alınacaktır.	Performans izlemeyi güçlenecektir.. Belirli faaliyetlerin zamanlaması netleştirilecek ve hesap verebilirlik sistemi iyileştirilecektir.
10	Şikayet ve anlaşmazlıklara ilişkin alınan kararlar uygulanacaktır.	Kamu Hizmeti ile ilgili şikayet ve anlaşmazlıklar özel bir komisyon tarafından incelenecek, raporlanacak ve yaşanan sorun ve şikayeti çözülecektir. Bunun hukuka uygun hale getirmek için Kamu Hizmeti Kurulu ve ilgili merciler tarafından verilen kararlara yetkili memur uymakla yükümlüdür. Böylece sorumluluk ve disiplin gelişecektir.

Kaynak: Kamu Yönetim Reformu kılavuz (2020).

Tablo 6. Kamu Hizmetin İlkeleri

Kamu hizmet hakkında kanunu (eski)	Kamu hizmet hakkında kanunu güncellenmiş kanun taslağı
• Yönetmek, yönetilmek kuralı; • Şeffaflık; • Vatandaşlara hizmet etmek; • Vatandaşlar, kanunda belirtilen şartlar ve usullere uygun olarak kamu hizmetine girmek için eşit fırsatlara sahip olacaklardır; • Kamu hizmetinin profesyonel ve istikrarlı olması; • Memurların yetkilerini kullanmaları için şartlar ve garantileri devlet sağlar; • Devlet, bir memurun mevzuatta belirtilen yetkilerini kullanırken yaptığı hatalar nedeniyle uğrayacağı zararlardan sorumludur;	• İnsan haklarının sağlanması; • Kamu hizmet profesyonel ve istikrarlı olmak; • Kamu politika pozisyon dışındaki memurlar, siyasi parti ve koalisyonların faaliyetlerinden bağımsız olacaktır; • Moğolistan vatandaşı, kamu görevinde bulunma konusunda eşit fırsatlara sahip olacaktır; • Vatandaşı bir kamu görevine atarken sadece liyakat ilkesine bağlı kalmak; • Kamu hizmetinin etik kurallarına sıkı sıkıya bağlı kalmak; • Kamu hizmette şeffaflık, vatandaş katılımı ve kontrolüne sahip olmak; • Çıkar çatışmasından uzak olmak; • Yönetmek, yönetilmek kuralı; • Yetkin ve sonuç odaklı olmak; • Devlet, memurlar için çalışma koşulları ve garantilerini sağlar

Kaynak: Kamu Yönetim Reformu kılavuz, 2020.

Moğolistan’da stratejik planlamanın hukuki temeli 2002 tarihinde onaylanan ‘*Kamu kurumların yönetimi ve bütçe*’ kanunu ile kamu kurumları için stratejik yönteminin yasal bir zemin oluşmuştur. Ancak 2012 tarihinde ‘Kamu kurumların yönetimi ve bütçe’ kanunu yürürlükten kaldırılmıştır. 2017’de kamu yönetimde gerçekleşen reform kapsamında Kamu Hizmeti hakkında Kanunu revize edilmiştir. Bu kanunda stratejik planlama ve uygulama konusunda belirtilmesi ile kamu kurumlarında stratejik yönetimin önemi yeniden gelişmiştir.

2003 yılında yürürlüğe giren ‘*Kamu Sektörü Yönetimi ve Finansmanı Kanunu*’ kamu yönetim reforma yönelik çalışmaların daha da derinleştirilmesi için önemli bir adım olmuştur. Bu yasa, mali disiplin için yeni bir mekanizma olmasının yanı sıra, hesap verebilirlik, bütçeleme ve mali yönetimi geliştirmeye yönelik çıktıya dayalı yeni bir müzakere sistemi getirmektedir. Kamu Hizmeti Yönetimi ve Finansmanı kanunu bu dönemde yasalaşması Kamu Hizmeti hakkında kanunda bir takım değişiklikler yapılmasına neden oldu. Aynı zamanda, bu kanunda, kamu kurumların faaliyetlerini

planlamasında yapılması gereken işleri ürünlere aktarılmasını, maliyetleri hesaplayarak buna dayalı bir kamu hizmeti bütçesi oluşturmanın yollarını oluşturmanın yanı sıra genel bütçeli valiler ile genel bütçe yöneticilerinin yetkileri arasında ayırım yapmak, bazı yöneticilerin kamuya atamaya ilişkin esasları belirlemek, kamu hizmeti yönetiminin türü ve sonuçlara dayalı olarak performansı hesaplama metodolojiyi ayrıntılı yasallaştırması Moğolistan kamu hizmeti tarihinde önemli yenilikleri getirmişti. Kanundaki önemli değişikliklerden biri, Kamu İdari Konseyinin Kamu Hizmeti Konseyi olarak genişletilmesi, bağımsız bir organın statüsünün güçlendirilmesi, merkezi kamu hizmeti organının yetkilerinin artırılması, bağımsızlığının daha da güçlendirilmesi ve kamu hizmetinin profesyonelliğinin sağlanmasını belirtmektedir.

2004 tarihinde onaylanarak yürürlüğe giren '*Bakanlığın Hukuki Statüsüne İlişkin Kanunu*' Moğolistan Bakanlığının teşkilat ve işleyişinin hukuki dayanağını belirlemek ve bunlarla bağlantılı ilişkileri düzenlemektir. Bu kanunun 10.1.maddesinde 'Hükümet, bakanlığın stratejisini, teşkilat yapısı değişiklik programını ve teşkilat yapısını onaylar', 10.2 maddesinde ise 'Dışişleri Bakanı, Bakanlığın organizasyon yapısı biriminin faaliyet stratejisini onaylayacaktır' olarak belirtilmesi bakanlıkları stratejik planı hazırlama, geliştirme zorunluluğu ortaya atmıştır.

Başta 2015 tarihinde onaylayan daha sonra yeniden revize edilerek 2020 tarihinde yenilenen '*Kalkınma Politikası, Planlama ve Yönetimi hakkında kanun*' Moğolistan'ın kalkınma politikasını formüle etmeyi, onaylamayı, planlamayı, uygulamayı, izleme ve değerlendirme, raporlamak, birleşik bir kalkınma politikası ve planlama sistemi oluşturmakla ilgili ilişkileri yönetmektedir. Bu kanunun amacı Moğolistan'ın kalkınma politikası ve planlamasının istikrarı ve sürekliliğinin sağlanması, ulusal düzeyde kalkınma politikası ve planlamasında uyulacak ilkelerin belirlenmesi, kalkınma politikasının geliştirilmesi, planlanması, etkin uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması, birleşik ve optimal bir sistemin oluşturulması, politika ve planlama, ilişkideki katılımcıların hak ve yükümlülüklerini tanımlamak, kalkınma politikası ve planlamasında katılımcıların uygun ortaklığının sağlanması, politika ve planlama belgelerinin tür ve biçimlerinin düzenlenmesi ile ilgili ilişkinin düzenlenmesi ve kalkınma politikası ve planlaması, yönetimi ve

organizasyonu güçlendirmektedir (Kalkınma Politikası, Planlama ve Yönetimi hakkında kanunu, 2020).

Bu kanunun revize edilmesiyle birlikte aynı döneminde *Kalkınma Politikası, Planlama ve Yönetimi hakkında kanunla* beraber uygulanmakta olan "Vizyon-2050" politikası hayata geçmiştir. Moğolistan'ın uzun vadeli kalkınma politikası olan "Vizyon-2050" politikası vatandaşlarına hizmet eden nitelikli, yetkin, şeffaf, verimli ve akıllı bir kamu hizmetinin geliştirilmesini öngörmektedir. Üç aşamada uygulanacak politikada, yetenek ilkesine dayalı olarak nitelikli ve istikrarlı kamu hizmetinin güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinin sonuçlarının ve etkinliğinin iyileştirilmesi, toplumsal kalkınmayı destekleyen verimli ve küçük bir kamu hizmetinin geliştirilmesi amaçlarının yanı sıra kamu hizmetlerinin yönetimini uluslararası düzeyde geliştirmeyi çalışılmaktadır. Yani bu uzun vadeli program, ekonomik çeşitliliğin artırılması, öncü sektörlerin gelişiminin politikalarla desteklenmesi, ihracatın adım adım büyümesinin sağlanması ve katma değerli sanayileşme politikasını uzun vadeli sürdürülebilir temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilmektedir (Moğolistan Hükümeti Vizyon-2050).

2) Yönetmelikler

Moğolistan'da Kamu Hizmeti hakkında Kanunu revize edilmesi ile bağlı olarak 2019'de Moğolistan Hükümeti "Stratejik Planın Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü" onaylayarak uygulamaya geçirmiştir.

3) Kılavuzlar

2017'de onaylanıp 2019'da uygulamaya geçen "Stratejik Planın Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü" onaylaması ile Kamu kurumları için stratejik planlama kılavuzu ortaya atılmıştır. Moğolistan kamu kurumları için tek bir kılavuz olup tüm kamu kurumları stratejik planlarını hazırlamaktadır. Aynı zamanda kamu çalışanlarına stratejik plan hazırlamasına kolaylık sağlaması ve daha anlaşılır kılması adına 2024'de Ulusal Yönetim Akademisi tarafından 'Kamu kurumların stratejik plan hazırlama yöntemleri' adlı el kitabı yayınlamıştır.

2.3.2 Moğolistan Kamu Kurumların Stratejik Planlamanın Güncel Durumu

Stratejik planlama, kamu kurumlarının vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama görevini yerine getirirken kurumsal hedefleri ve üst politika kararlarını da bir araya getirerek etkin bir şekilde işleminde rol oynamaktadır (Altan, Kerman, Aktel, & Öztop, 2013, s. 112).

2019 tarihinde Moğolistan kamu kurumlarında reformun gerçekleşmesi kamu kurumlarında stratejik planlamayı geliştirmesi konu üzerinde durması, kamu kurumlarında stratejik plan ve planlamanın gelişmesi söz konusu olmuştur. İlk olarak, Moğolistan kamu kurumların stratejik planlamanın durumunu kamu yönetim reform sonrası yıllarda yapılan araştırmalardan ele alarak değerlendirilebilir. Stratejik planlamanın Moğolistan kamu kurumlarında 2019 tarihinden sonra tam yerine oturma çabası olsa bile bu konu ile ilgili olarak bilimsel araştırmaları az sayıda bulunmaktadır. Bunlar: (i) Araştırmacı Munkhbayar. M (2017) *'Kamu İdari kurumların stratejik planlama ve buna etki eden faktörlerin analizi'* adlı çalışmanın sonucunda kamu çalışanların stratejik planlamayı hazırlamada bilgili oldukları halde stratejik planı kuruluşun faaliyet planı ile uyum sağlamadığı, yani stratejik planı kağıtta gösteriş şeklinde hazırladıkları sonucuna varmıştır. Kamu çalışanların stratejik planı kuruluşun faaliyet planından ayrı bir şey olduğu anlayışında olması stratejik planın uygulanmasının tam olarak sağlanamayacağını göstermektedir. Bunun nedeni kamu kuruluşların stratejik planı hazırlarken katılımın olmaması ve strateji hakkında bilgisi eksik olduğundan kaynakladığı yoluna varmıştır. (ii) Ulusal Akademinin araştırmacı grubun yaptığı *"Kamu İdari Kurumlarının Stratejik Planları ve Uygulamalarının Analizi"* (2019) adlı araştırması ise son dönemi kapsayan stratejik yönetim kapsamında yapılan en büyük araştırma olmuştur. Bu araştırmada 13 Bakanlık ve buna bağlı 30 kamu kuruluşlardan anket ve mülakatı gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan Bakanlıkların stratejik plan izleme ve değerlendirmenin neredeyse yapmadığı (sadece %7,6'sı yapmakta) ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda stratejik planın kalitesiz yapıldığını ve stratejik plan uygulamasını belirli zaman diliminde izleme değerlendirme yapılmadığından kamu kurumları için stratejik plan sadece gösterişli kağıt şeklinde olduğu sonuca varıldı. Son olarak kamu kurumları stratejik plandan daha çok kurumun yıllık plana önem gösterme durumunda stratejik planın uygulamasını değerlendirmedeği ortaya çıkmıştır. (iii) Araştırmacı

Tumentsogtoo. T ve Delgerjargal. Ts “*Kamu Kurumların Stratejik Planlama, Deneyim*” (2020) adlı çalışmanın sonucunda ise 2003-2018 tarihler arasında Bakanların sadece yüzde 50’si yasallara uygun şekilde stratejik planları hazırlayıp uyguladıkları gözlemlenmiştir. Yine stratejik planlamada izleme değerlendirme konusunda araştırmaya katılan Bakanlıkların yüzde 50’si izleme değerlendirme yapıldığını onaylarken kalan kısma hayır ve bilmiyorum cevapları vermiştir. Araştırmada 27 kurumun stratejik planları incelendiğinde bunlardan yüzde 7,8 sadece planlarına izleme değerlendirme yaptıkları gözlemlenmiştir. Bundan yola çıkarak geri kalan kurumlar için stratejik plan sadece kağıt üzerine bir yazı haline geldiği sonucuna varılmıştır.

2019 tarihinde verilen yeni kararlar birlikte Moğolistan kamu kurumlarında 4 yılı kapsayan stratejik planı hazırlama ve uygulaması zorunlu hale getirilmesiyle artık kamu kurumlar stratejik planlarına önem göstermeye başlamıştır. Kamu kurumları stratejik planlarını kurumun resmi web sitelerine yükleyerek herkesin kolayca ulaşabilmesini sağlamaya başladılar. Daha önceki dönemlerde kurumlarda stratejik planın olup olmadığı belirsiz olmanın yanı sıra ve kamuoyuna kapalı şekilde stratejik planlarını paylaşmazdı. Moğolistan kamu kurumlarında stratejik plan ve planlamanın günümüzdeki durumu son yıllarda yapılan araştırmalara ziyade değerlendirmek gerekirse, önceki dönemlere göre kamu kurumlarında stratejik planı yasal çerçeveye uygun şekilde hazırlamayı önem göstermeye başladığı görülmektedir. Ancak yukarıda bahsedilen araştırmaların ortak noktası, stratejik planı kuruluşun faaliyet planı ile uyum sağlamadığı yanı yıllık plana daha önem göstermesi, stratejik planlamada izleme değerlendirmenin yapılmadığı dolayısıyla kurumlar için stratejik plan sadece gösterişli kağıt şeklinde olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi, planlama anlayışının değiştirilmesi çabalarından söz edilmesine rağmen, uygulamada yaşamakta güçlükler bunun daha da önem gösterilerek geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

2.3.3 Moğolistan’da Uygulanan Stratejik Planlama Modeli ve İçeriği

Moğolistan kamu kurumlarında günümüzde uygulamakta olan stratejik planlama modeli son olarak Hükümetin 2020 tarihli 216 Sayılı Karar ile "Stratejik

Planın Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” onaylanmıştı.

Bu prosedürün birinci maddede, *‘prosedür Moğolistan’ın kalkınma konsepti, uzun ve orta vadeli kalkınma politikası belgeleri, Hükümetin eylem programı ve Valinin eylem programı gibi politika belgelerinde belirtilen amaç ve hedeflere uygun olarak stratejik planların geliştirilmesinde ve uygulanmasında uygulanacaktır’* olarak belirtilmektedir.

İkinci maddenin ikinci fıkrasında ise, *‘Stratejik plan, Hükümetin eylem programının uygulanmasına yönelik eylem planı ile il (aimag) ve başkent Valilerin eylem programının uygulanmasına yönelik eylem planında yer alan hedef ve tedbirlerin uygulanmasına odaklanacaktır. Eylem planların onaylamasından itibaren iki ay içerisinde şubenin, idarenin, yerel birimin ve teşkilatın stratejik planı sırasıyla dört yıllık bir süre için geliştirilecektir’* olarak belirtilmektedir.

Kamu Hizmeti Kanununun 53.1 maddesi uyarınca Hükümet kabine sekreterliği ve Bakanlıklar, bakanın ilgi alanına ilişkin stratejik planı hazırlar, il veya başkent Valiliği ise idari birim veya yerel birimin stratejik planı dört yıl süreyle hazırlar ve bütçe portföy yöneticisi tarafından onaylanarak ve uygulanması belirtilmektedir. Bakanlığa bağlı kurumlar ise, örgütün stratejik planını hazırlayıp geliştirecek ve ilgili bakan, il ve başkent valilikleri tarafından onaylatarak ve uygulayacaktır.

Moğolistan kamu kurumları stratejik planın geliştirilmesinde aşağıdaki ilkelere uyulmaktadır. Bunlar:

1. Ulusal temel çıkarlarla tutarlı olmak;
2. Entegre, kapsamlı ve birbirine bağlı olmak;
3. Devlet politikasının sürekliliğinin sürdürülmesi;
4. Araştırma ve analize dayalı olmak;
5. Kaynak bazlı olmak;
6. Şeffaf ve açık olmak;
7. Planlama sonuç odaklı olmalıdır.

Prosedür beş ana kısımdan oluşur. Birinci kısımda stratejik plan ve planlama ilgili tanımları, ikinci kısımda stratejik planların geliştirilmesi ve onaylanması ile ilgili,

üçüncü kısımda stratejik planın uygulanmasını organize etmek, dördüncü kısımda Stratejik planın uygulanmasına ilişkin raporlama ve son kısımda stratejik planın uygulanmasını değerlendirmekle ilgili hususları belirtmektedir.

"Stratejik Planın Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü" de stratejik planı aşağıdaki ana bileşenlere ayırmaktadır.

- Yetki analizi
- Vizyon
- Misyon
- Çevre analizi
- Stratejik hedefler, bunları ölçmek için göstergeler, temel ve hedef seviyeler, stratejiler;
- Ekler (stratejik planlama çerçevesinde yürütülen çalışmaların raporu, stratejik planın uygulanması için gerekli harcamaların bütçesi).

Prosedür içeriği de stratejik plan izleme ve değerlendirmesini iki senede bir yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Genel itibarı ile prosedürde hususları ayrıntılı belirtmemiş olmanın yanı sıra stratejik plan ana bileşenlerde de izleme değerlendirme ile ilgili hususlar bahsedilmemektedir. Aynı zamanda bu prosedür kapsamında kamu kurumları için stratejik plan kılavuzu çıkmamıştır. Dolayısıyla günümüzde kamu kurumlarında kullanılan stratejik plan modeli geliştirmek, daha etkin bir modeli oluşturmak gerekmektedir.

2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı "Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü" incelendiğinde bir takım eksiklikler tespit edilmiştir. Prosedürün içerik açısından genel anlatımlı olması bazı gerekli hususları ayrıntılı şekilde belirtilmemiş olmasıdır. Öncelikle stratejik planın performans planı ile uyumlu olması gerektiğini ve nasıl koordine edileceği konusunda belirtilmemektedir. Aynı zamanda stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmeyi kimin sorumlu olup, ne kadar süre aralığıyla yapacağı ve kime rapor edeceğini kısaca belirtilmekte ama planın uygulamasına izleme ve değerlendirmeyi hangi yöntemlerle nasıl yapılacağı, nasıl değerlendirileceği gibi konular ele alınmadığı ve belirtilmediği görülmüştür.

2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı olan “Stratejik plan geliştirme kılavuzu” incelendiğinde, bu kararın 5 sayfalık olup aşırı genel anlatımlı olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu kılavuzun birinci sayfasında stratejik planın yapısının 9 maddeden oluşması gerektiği belirtilse de ekte "Stratejik plan modeli" diye bir tablonun sunmuş olması sanki sadece bu tabloyu doldurup yapılabilir mi gibi belirsizliğe yol açtığı görülmüştür. “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”de stratejik planda yetki analizi yapılması gerektiği vurgulamaktadır. Fakat kılavuzda ise yetki analizi teriminin yerine ‘genel fonksiyon’ ve buna bağlı ‘ana birincil fonksiyon’ları şeklinde sıraladığı görülmektedir. Bu terim karışıklık durumunun olması sanki yetki analizin farklı, ‘genel fonksiyon’ ve ‘ana birincil fonksiyon’ların ayrı şeyler olduğu şeklinde anlaşılmaktadır. Ayrıca çevre analizinde SWOT yöntemini kullanarak yapılması öngörülse de güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve risklerin nasıl entegre edileceği net değil ve metodolojisi belirsiz olduğu görülmektedir. Son olarak kılavuzda, sektör stratejik planları, bölge birimi stratejik planları, sektör bakanlıklarının stratejik planları, bakanlık kurumlarının stratejik planları, il ve il valiliklerinin stratejik planları koordine edilecektir’ şeklinde belirtmektedir. Ancak koordinasyonun nasıl yapılacağı ve nasıl bir yöntemi ile gerçekleştirileceği belirsizdir. Yine kılavuzda stratejik plana izleme ve değerlendirme yapılacağı, nasıl bir süreç izleneceği ve yapıldığı durumda raporda nelerin belirtilmesi gerektiği gibi konular hiç ele alınmamıştır. Yani kılavuzda izleme ve değerlendirme ile ilgili bölüm yer verilmediği görülmüştür.

3. BÖLÜM

MOĞOLİSTAN KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMANIN İKİ BAKANLIK ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

3.1 ARAŞTIRMANIN BİLGİLERİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, soruları, hipotezleri, önemi, yöntemi ile araştırmaya katılan bakanlıkların bilgileri sırasıyla açıklanmaktadır. Aynı zamanda araştırmada anket çalışması ve üst düzeyi yöneticilerden alınan mülakatta elde edilen sonuçların istatistik değerlendirmelerine yer verilmektedir.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Hedefleri

Bu araştırmada Moğolistan kamu yönetiminde 2019 yılından beri uygulanmakta olan stratejik planlama anlayışının kamu kurumlarındaki yansımalarını tespit etmektir.

Bu amaçtan yola çıkarak aşağıdaki hedefler belirlenmiştir. Bunlar:

- Moğolistan kamu sektöründe stratejik planlamanın tarihsel sürecini ortaya koymak,
- Stratejik planlama ile ilgili yasalar, düzenlemeler ve kuralları araştırmak ve incelemek,
- Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanmasına olumsuz etki eden faktörleri tespit etmek,
- İki Bakanlığın stratejik planlama süreci, uygulaması, sonuçları ve sorunlarını belirlemek,
- İki Bakanlığın stratejik planlarını karşılaştırmaktır.

3.1.2 Araştırmanın Sorusu

Moğolistan'da stratejik planlamaya geçiş süreci nasıldır?

Araştırmanın kapsamında araştırma konuyu açıklığa kavuşturmak ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için aşağıdaki alt sorulara odaklanmaktadır. Bunlar:

- Moğolistan’da stratejik planlama ile ilgili yasal düzenleme ne kadar iyidir?
- Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlama yaklaşımını oturtabilmiş midir?
- Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlama personel tarafından anlaşılmış ve uygulamakta mıdır?

3.1.3 Hipotezler

Literatür inceleme ve araştırma soruların doğrultusunda, çalışmada aşağıdaki iddia hipotezler test edilecektir. Bunlar:

H1: Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili mevzuat iyi anlaşılır ve uygulanabilir.

H2: Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılıdır.

H3: Stratejik planlama personel tarafından anlaşılmış ve uygulanmaktadır.

3.1.4 Araştırmanın Önemi

Moğolistan’da stratejik yönetimle ilgili bu alanda yapılan araştırmalar neredeyse yok denilecek kadar azdır. Stratejik yönetimin kamu kurumlarında yansımalarına dair yapılan araştırma sadece bir tane bulunmaktadır. 2019 tarihinde Ulusal Yönetim Akademisinin araştırmacıları tarafından yapılan “Kamu İdari Kurumlarının Stratejik Planları ve Uygulamalarının Analizi” dir. Bu araştırmanın özelliği Moğolistan’daki merkezi idare kuruluşlarında stratejik planlama ve uygulamanın mevcut durumu belirleyerek var olan sorunlara çözüm arama, başarılı stratejik planlama için önerileri geliştirmektir. Aynı şekilde bu konu çerçevesinde doktora düzeyinde yapılan araştırmanın olmaması durumu bu tezin önemini yansıtmaktadır. Aynı zamanda ilerde Moğolistan kamu yönetiminde stratejik plan ve planlama, izleme-değerlendirmeyi daha etkili bir şekilde uygulama fırsatı sağlayacak bir araştırma olacaktır. Aynı zamanda üzerinde detaylı çalışma yapılmayan bir alan araştırmaya konu edildiği için özgün bir çalışma olacağı öngörülmektedir.

3.1.5 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma ‘Moğolistan Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Bakanlıklar Örneğinden Bir İnceleme’ adıyla vurgulandığı üzere bakanlıkları kapsamaktadır. Moğolistan’da toplam 16 bakanlık bulunmaktadır. Ancak bu araştırma Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı olmak üzere iki bakanlıkla sınırlıdır. Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı 4 ajans ve 7 kuruluş, Eğitim bakanlığına bağlı 10 kuruluş bulunmaktadır. Bu çalışmada iki bakanlık ve buna bağlı kuruluşların yöneticilerinde mülakat, kamu çalışanlarda ise anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığının bunlara bağlı kuruluşların yöneticileri ile çalışanları olmak üzere toplam 680 personele anket gönderilmiş, 390 kişi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir.

3.2 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırma inceleme tekniği sırasıyla açıklanmaktadır.

3.2.1 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Moğolistan 2022 istatistik verilerine göre merkezi idari kuruluştaki çalışan toplam memur sayısı 22023’tür. Bu çalışmada katılan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında çalışan 2.741 kişi, Eğitim Bakanlığında ise 3.180 kişi olduğundan toplam 5.921 kişi bu araştırmada evren olarak ele alınmıştır.

Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığının bunlara bağlı kuruluşların yöneticileri ile çalışan olmak üzere toplam 680 personele uygulanmak üzere anket çalışması yapılmıştır. Örneklem grubundan 390 kişi çalışmaya katılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Bunlardan 211 kişi Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığından, 179 kişi Eğitim Bakanlığından katılmıştır. Aynı zamanda Bakanlıklara bağlı kuruluşların genel müdür, başkan ve başkan yardımcılar olmak üzere 15 kişinin görüşünü alarak mülakat yapılmıştır.

3.2.2 Araştırma Tekniği

Araştırmada nicel ve nitel yöntemi birlikte kullanılmıştır. Araştırmaya Moğolistan'daki Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığın 2019 tarihinden sonraki uygulamada olan stratejik planları ve kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili mevzuatları analiz edilmiştir. Aynı zamanda konuyla ilgili literatür çalışması yapılarak, ilgili yasal düzenleme, kitap, makaleler ve çalışmaya dahil Bakanlık ve buna bağlı kuruluşların internet sitelerinden gerekli bilgiler toplanarak stratejik planları incelenmiştir.

Araştırmada Bakanlıklarda tarama yapılacağından dolayı araştırma survey (tarama) modeli olarak nitelenebilir. Karasar (2005)'a göre *“içerik analizi modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bu evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinden yapılan tarama düzenlemeleridir.”* Bu araştırmalarda bilgiye ulaşmak için doküman analizi, mülakat ve anket araştırma tekniği kullanılmıştır. Anket araştırma yönteminin kullanılmasındaki temel nedenlerden birisi de güncel durum ve mevcut şartları ihmal etmeyerek uygulamada karşılaşılan sorunların analiz edilmesidir. Araştırma sırasında alınacak anket ve mülakat sonuçlarına bağlı olarak araştırmanın hipotezleri test edilerek değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenler çerçevesinde anket soruları hazırlayarak, anket çalışma sonucunu SPSS 29 programı kullanılarak değerlendirme yapılmıştır.

3.3 ARAŞTIRILAN BAKANLIKLAR

Bu bölümde, Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı hakkında bilgiler açıklanmaktadır.

3.3.1 Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının misyonu, ‘emeğin, nüfusun gelişimi ve sosyal güvenliği karşılıklı bağımlılığı kapsayan kapsamlı bir politika uygulamak, vatandaşların çalışması ve gelişmesi için elverişli bir ortam yaratmak ve sosyal güvenliği iyileştirerek insani gelişmeyi sağlamaktır’.

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı Hükümetin uygulama 4 ajans ve 7 kuruluş bulunmaktadır.

Hükümetin uygulama ajansları:

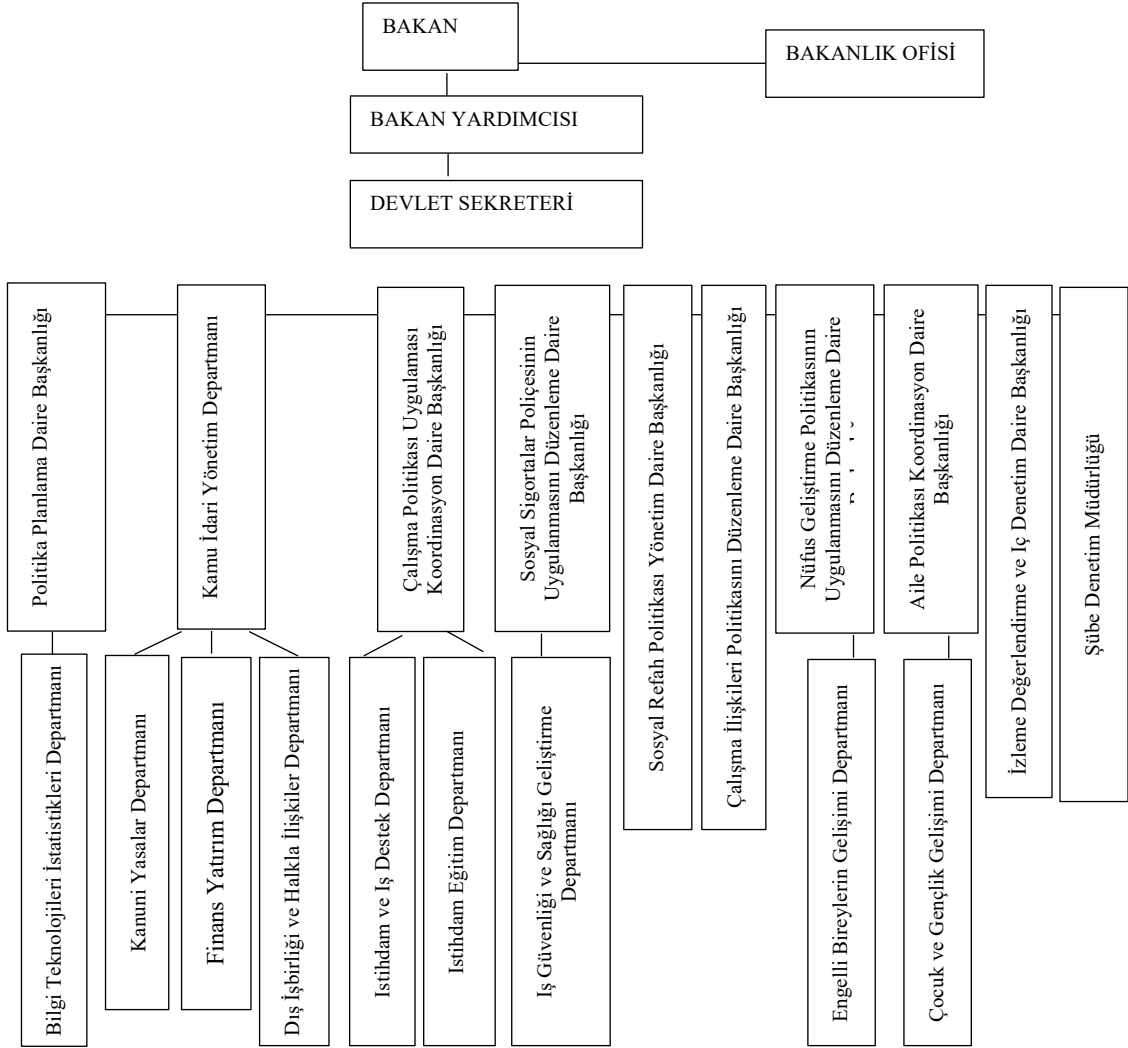
- Çalışma ve Refah Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü,
- Aile, Çocuk ve Gençlik Gelişimi Dairesi Başkanlığı,
- Engelli Bireylerin Gelişimi Genel Müdürlüğü,

Bakanlığa bağlı kuruluşlar:

- İş Güvenlik ve Sağlık Merkezi;
- Değerlendirme, Bilgi ve Metodoloji Merkezi;
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Araştırma Enstitüsü;
- Güney Kore ve Japonya'da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Hizmet Merkezi;
- Uluslararası Çocuk 'Nairamdal' Merkezi;
- Ulusal Yaşlılar Bakım Merkezi;
- 'Geniş Aile' Çocuk Bakım Merkezi;

Çalışma ve sosyal güvenlik alanında toplam çalışan sayısı 4.793'dir. Bunlardan 113'ü Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına; 1416'sı Sosyal Sigortalar Genel Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlara; 1616'sı Çalışma ve Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlara; 1058'i Aile, Çocuk ve Gençlik Dairesine Kalkınma ve bağlı kuruluşlara; 340'ı Engellilerin Gelişimi Genel Müdürlüğü ve bağlı kuruluşlara; Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı diğer kuruluşlarda 250 kişi görev yapmaktadır. Sektörde 1.515 erkek, 3.278 kadın çalışan bulunurken, kamu idari kategorisinde 2.741 ve kamu hizmet alanında 1.974 çalışan görev yapmaktadır (Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığın 2021-2024 Stratejik Planı).

Günümüzde faaliyet göstermekte olan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının organizasyon şeması aşağıdaki şekildedir.



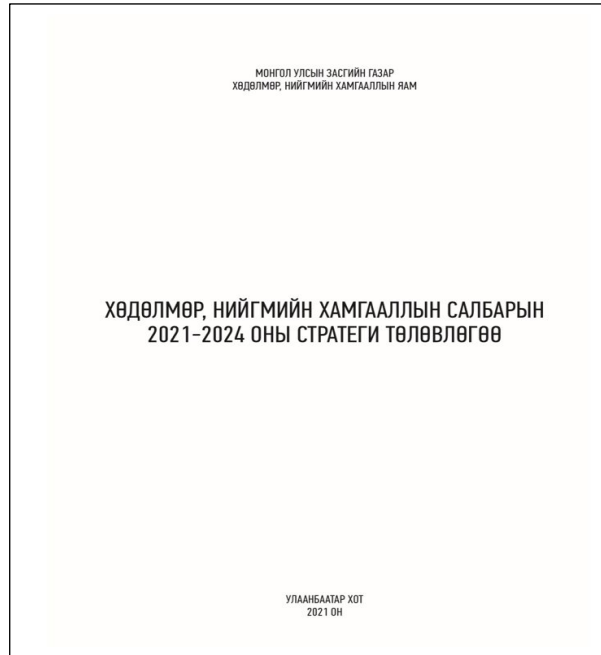
Şekil 4. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Organizasyon Şeması

3.3.2 Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Stratejik Planı Hakkında Bilgiler

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilk stratejik planı 2003 tarihinde yapmıştır. Moğolistan'ın Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2021-2024 arası tarihi kapsamakta olan stratejik planı Moğolistan Hükümeti hakkında Kanunu, Moğolistan Bakanlığının Hukuki Statüsü Kanunu, "Vizyon-2050" Moğolistan'ın uzun vadeli kalkınma politikası, Moğolistan'ın 2021-2025 beş yıllık kalkınma yönü ve Moğolistan Hükümetin 2020-2024 faaliyetleri programlarına

dayanarak geliştirilmektedir. Bakanlığın stratejik planı, Moğolistan’ın 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” ve Hükümet Sekreterliği Başkanı’nın 2020 tarihli 100 sayılı kararıyla onaylanan “Stratejik Plan Geliştirme Metodolojisi”ne göre hazırlanmıştır.

Resim 1. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2021-2024 Stratejik Planın kapağı.



Kaynak: https://mlsp.gov.mn/uploads/files/Book_hnh_strategi_tuluvt.pdf

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2021-2024 stratejik planın vizyon, misyon, amaç ve hedefleri aşağıdaki şekildedir.

Vizyon - ‘Nüfusun emek faaliyetinin teşvik etmek, sosyal güvenliği geliştirmek ve sosyal grupların korunması ve geliştirme fırsatları genişletmek yoluyla sosyal güvenliği sağlamak’tır.

Misyon - ‘Nüfus gelişimi, işgücü ve sosyal güvenliğin karşılıklı uyumlu ve rasyonel politikaları uygulanması, vatandaşların çalışması ve gelişmesi için uygun koşullar yaratarak sosyal kalkınmayı sağlamak’tır.

Amaç - Çalışma ve sosyal güvenlik alanında yasal reformlar gerçekleştirmek, insan kaynaklarını ve elektronik hizmetleri geliştirmek, istihdamı desteklemek, işsizliği azaltmak, nüfus gruplarının kalkınma ve koruma sistemini iyileştirmek ve ulusal

yetenekleri güçlendirilme yoluyla orta sınıfı genişletmek ve toplumsal kalkınma düzeyini artırmaktır.

Hedefleri:

1. Nüfus ve aile gelişimi ve korunması sisteminin güçlendirilmesi.
2. Nüfusun istihdamını destekleyerek işsizliği azaltma yoluyla vatandaşların gelirini artırmak.
3. Hedef vatandaşlara ve sigortalı kişilere sosyal güvenlik hizmetleri ve sosyal garantiler sağlamak.
4. Çalışma ve sosyal güvenlik sektörünün yönetimini ve liderliğini geliştirmek.
5. Elektronik geçişi derinleştirerek, hizmetleri erişilebilir, hızlı ve şeffaf hale getirilmektir.

Bakanlığın stratejik planı hazırlamasına Politika planlama daire başkanlığı sorumlu olmaktadır. Fakat stratejik planın izleme ve değerlendirmesine ise İzleme Değerlendirme ve İç Denetim Daire Başkanlığı sorumlu çalışmaktadır.

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanın 17 Nisan 2023 tarihli No:15 sayılı kararı olan ‘Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanın Sorumluluğu Kapsamındaki Ajanslar ve Kuruluşların İzlenmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Metodoloji’ onaylanmıştır. Bu metodolojide stratejik plan uygulamasına yılda bir kez izleme değerlendirmenin yapılmasını belirtmektedir. Bunu yaparken her yılın 10 Ocak tarihi içinde stratejik planın izleme ve değerlendirmeyi raporlamak, 20 Ocak tarihi içinde ise Hükümet Kabine Sekreterliğine rapor etmek gerektiğini belirtmiştir.

‘Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanın Sorumluluğu Kapsamındaki Ajanslar ve Kuruluşların İzlenmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Metodoloji’nin 6. Maddesinde stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmenin aşağıdaki sıralamalara göre yapılacağı belirtilmektedir. Bunlar:

- Bilgileri toplamak, sınıflandırmak ve birleştirmek
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinin sonuçları değerlendirmek
- Uygulamanın etkinliğini değerlendirmek
- Dış ve iç faktörlerin etkisini değerlendirmek
- Planlama ve uygulama arasındaki ilişkiyi değerlendirmek
- düzeyini değerlendirmek

- Politika belgelerinin planlanması ve uygulanmasını iyileştirmek için önerileri geliştirmek

Stratejik planın uygulamasının izleme ve değerlendirmeyi aşağıdaki şekilde yüzde olarak değerlendirir.

$$\text{Uygulama} = \frac{\text{Ulaşılan seviye} - \text{Taban seviye}}{\text{Hedef seviye} - \text{Taban seviye}} \times 100$$

Stratejik planın hedeflere ve önlemlere ulaşma seviyeyi nicel ve nitelik olarak ifade edilemediği durumda uygulamanın yüzdesi aşağıdaki şekilde hesaplanır. Bunlar:

- Hedeflere ve önlemlere ulaşma seviyeye tam olarak ulaşılamamış ancak kurumsal tedbirler tam olarak alınmış, ilgili kuruluşun kararı alınmış ve asıl sonuçlar ortaya çıkmaya başlamışsa %90.
- Belirlenen hedef ve önlemlere ulaşmak için kararların alınması, mali sorunların çözülmesi, üst düzey organizasyona sunulması veya performansın belli ölçüde ortaya çıkmaya başlaması halinde %70.
- Hedef ve önlemlerin uygulanmasına ilişkin hazırlık ve geliştirme aşamasının tamamlanıp belli ölçüde çalışmalara başlanması halinde %50.
- Hedef veya önlemlerin uygulanmasına yönelik hazırlıklar tamamlandıktan sonra halen geliştirme aşamasında ise yüzde %30.
- Hedef veya önlemlerin uygulanmasına yönelik gerekli hesaplamaların yapılması ve sorunların belirlenmesi gibi hazırlık faaliyetleri veya uygulamaya yönelik herhangi bir çalışma yapılmamışsa %0.

Bu belirlenen yüzdelere göre stratejik planın amaç, hedeflerin uygulanışı %90-%100 arası ‘etkili’, %70-%90 arası ‘belirli sonuçlara ulaşıldı’, %30-%70 arası ‘yoğunlaştırması gereken’, %0-%30 arası ise ‘etkisiz’ kategorisine yer almaktadır.

Stratejik planın izleme ve değerlendirmesinden sorumlu olan İzleme Değerlendirme ve İç Denetim Daire Başkanlığı tarafından ‘Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 2021-2024 stratejik plan’ın belirtilen tarihte düzenli olarak izleme ve değerlendirmenin yapılmakta olduğunu beyan ederek 2023’de stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirme yapıldığına dair raporu paylaşmıştır. Araştırma kapsamında bakanlığın stratejik planı izleme ve değerlendirme raporunu

incelediğinde, Nüfus geliştirme politikası kapsamındaki belirtilen 14 stratejinin uygulaması %85.7, İstihdam ve çalışma ilişkileri politikası kapsamındaki belirtilen 11 stratejinin uygulaması %86.4, Sosyal Güvenlik Politikası kapsamındaki belirtilen 10 stratejinin uygulaması %85 ve son olarak Devlet idaresinin yönetim ve organizasyonu ile sektörün normal işleyişine destek sağlamak çalışma kapsamındaki belirtilen 9 stratejinin uygulaması %92.2 olup toplamda 2021-2024 stratejik planının 2023 yılında uygulanması yüzde 87,0 yani "belirli sonuçlara ulaşıldı" olarak değerlendirildiği görülmüştür.

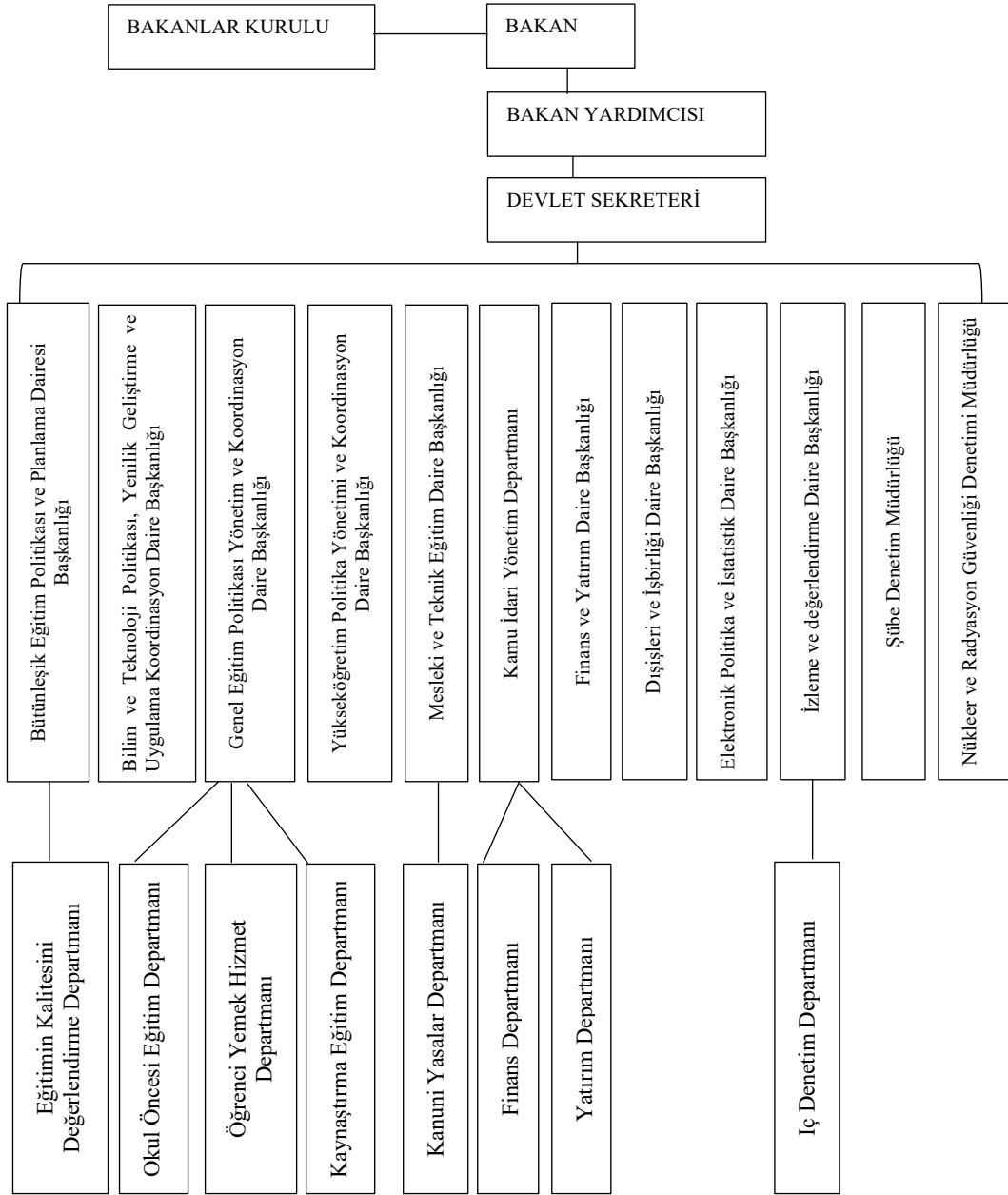
Sonuç olarak Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının stratejik planı incelendiğinde, stratejik planın hedef ve alt hedefler kapsamında gerekli bütçeyi ayrıntılı şekilde belirtmektedir. Bakanlığın stratejik planında planı izleme ve değerlendirmesini nasıl değerlendireceğini açık şekilde açıklamaktadır. Buna bağlı olarak Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı son olarak 2023 tarihinde stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmeyi yaptığı görülmüştür. Dolayısıyla bu bakanlığın stratejik planı mevcut yasal düzenlemelere uyarak planın uygulamasının devamlılığını düzenli şekilde getirdikleri değerlendirilmektedir.

3.3.3 Moğolistan Eğitim Bakanlığı

14 Ağustos 1921'de hükümetin 11. toplantısında okul binası açıldı ve çocukların küçük yaştan itibaren eğitim görmesi konusunu tartışarak "İlkokulların kurulmasına ilişkin" kararnamenin kabul edilmesi Moğolistan'da modern bir eğitim sistemi oluşturan ilk yasal belge olmuştur. Moğolistan'ın eğitimden sorumlu Eğitim Bakanlığın kökeni, 31 Ağustos 1921'de hükümet üyelerinin 14. toplantısının 5. maddesinde "İlköğretim okullarının İç işler Bakanlığına bağlanması hakkında" kararın onaylanmasıyla başlamıştır. Hükümeti'nin 1923 tarihli 53 sayılı kararı ile İçişleri Bakanlığının okul bölümünün Kutsal Yazılar Enstitüsü ile birleştirilerek ayrı bir bakanlık oluşturulmasına karar verildi. Buna göre Hükümeti'nin 1924 tarihli 31 sayılı kararıyla, dönemin terimiyle 'Halkı Aydınlatma Bakanlığı'nın (Eğitim Bakanlığı) kurulmasına karar verilmiştir. 26 Eylül 1990 tarihine gelindiğinde Moğolistan Cumhuriyeti Hükümeti yapısında, Eğitim Bakanlığın eklenmesine karar verilmiştir. Bu sayede okul öncesi, ilk, orta ve yükseköğretim faaliyetleri Eğitim Bakanlığın kapsamına alınmıştır.

Bakanlığın misyonu, kalkınma eğilimlerine, sosyal ve kültürel değer ve ihtiyaçlara uygun olarak eğitim ve bilim alanında doğru ve optimal politikaları belirlemek ve gerçek anlamda hayata geçecek çok yönlü, eşit, erişilebilir ve kaliteli hizmetleri hayata geçirmek yoluyla entelektüel eğitimi yüksek, ahlaki olgunluğa sahip, sağlıklı ve rekabetçi insan kaynağı hazırlamak ve geliştirmektir.

Günümüzde faaliyet göstermekte olan Eğitim Bakanlığının organizasyon şeması aşağıdaki şekildedir.



Şekil 5. Eğitim Bakanlığının Organizasyon Şeması

Eğitim Bakanlığına bağlı 10 kuruluş bulunmaktadır. Bunlar:

- Genel Eğitim Dairesi Başkanlığı
- Ulusal Eğitim Araştırmaları Enstitüsü
- Ulusal Eğitim Akreditasyonu Konseyi
- Eğitim Kredisi Fonu
- Eğitim Değerlendirme Merkezi
- Eğitim Bilgi Teknolojileri Merkezi
- Üniversitelerin Varlık Yönetimi Merkezi
- Bilim ve Teknoloji Fonu
- Bilimler Akademisi
- Geleneksel Tıp Teknolojisi Enstitüsü

3.3.4 Moğolistan Eğitim Bakanlığının Stratejik Planı Hakkında Bilgiler

Eğitim Bakanlığı ilk stratejik planı 2006 tarihinde yapmıştır. Moğolistan Eğitim Bakanlığının 2021-2024 arası tarihi kapsamakta olan stratejik planı Moğolistan Hükümeti hakkında Kanunu, Moğolistan Bakanlığının Hukuki Statüsü Kanunu, Moğolistan Parlamentonun 21 Mayıs 1996 tarihli 38 No'lu kararı ile onaylanan "Hükümet faaliyetlerinin yönü, genel yapı sistemi ile ilgili değişiklik ve reformlara ilişkin Moğolistan Hükümeti tarafından kabul edilecek politika" ve sektörün diğer politika belgeleri, Moğolistan Parlamentonun 2020 tarihli 52 Sayılı kararı ile onaylanan Moğolistan'ın uzun vadeli kalkınma politikası "Vizyon-2050", 'Moğolistan Hükümetin 2020-2024 faaliyetleri' ve 'Eğitim sektörünün gelişimine yönelik orta vadeli plan 2021-2030' programlarına dayanarak geliştirilmektedir. Bakanlığın stratejik planı, Moğolistan'ın 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı "Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü" ve Hükümet Sekreterliği Başkanı'nın 2020 tarihli 100 sayılı kararıyla onaylanan "Stratejik Plan Geliştirme Metodolojisi"ne göre hazırlanmıştır.

Resim 2. Eğitim Bakanlığının 2021-2024 Stratejik Planın kapağı



Stratejik planda son yıllarda eğitim ve bilim alanında yapılan araştırmaların sonuçlarına göre sektörün faaliyetlerine ilişkin izleme ve değerlendirme raporları oluşturulmakta, stratejik hedefler önerilmekte, faaliyet ve önlemler planlanmakta ve bütçeleri hesaplanmakta olduğunu vurgulamaktadır.

Bu plan, bakanlık faaliyetlerinin şeffaf ve açık tutulmasını, tedbirlerin uygulanması için kaynakların verimli kullanılmasını, merkezi yönetim hizmetlerinin kullanılabilirliğini, kalitesini ve etkinliğini artırmayı, departman ve birimlerde koordinasyonunu sağlamayı, ekip çalışması kültürünün benimsenmesi ve çalışmalarda halkın katılımının sağlanmasını amaçlandığı belirtilmektedir.

Eğitim Bakanlığının 2021-2024 stratejik planda misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler aşağıdaki şekildedir.

Misyon:

- Ülke kalkınmasının temeli olan kaliteli eğitimi, sosyal güvenli, mutlu sağlıklı bir ortamda herkesin alabilmesi için fırsatlar yaratarak, sosyal açıdan aktif ve sağlıklı Moğollar yetiştireceğiz.
- Herkesin kaliteli eğitim alması için eşit fırsatlar sağlayacak, eğitimi kişisel gelişimin, aile yaşamının ve ülke kalkınmasının garantisi haline getirerek

yaşam boyu öğrenme sistemini güçlendirecek, uluslararası düzeyde rekabet gücüne sahip bilim, teknoloji ve yenilik sistemi geliştirmek.

Vizyon - Kalkınma eğilimlerine, sosyal ve kültürel değer ve ihtiyaçlara uygun olarak eğitim ve bilim alanında doğru ve optimal politikaları belirlemek ve gerçek anlamda hayata geçecek çok yönlü, eşit, erişilebilir ve kaliteli hizmetleri hayata geçirmek yoluyla entelektüel eğitimi yüksek, ahlaki olgunluğa sahip, sağlıklı ve rekabetçi insan kaynağı hazırlamak ve geliştirmektir.

Stratejik amaçları:

- Eğitim, bilim, teknoloji ve yenilik geliştirme politikalarını analiz etmek, mevzuat taslakları, politikalar ve programlar geliştirmek, politika kılavuzlarını koordine etmek, uygulamayı organize etmek, eğitim sektöre ilgili istatistikleri geliştirmek, veri tabanları oluşturmak, analiz etmek ve kullanıcılara bilgi sağlamak.
- Kamu idari ve insan kaynakları yönetiminde liderlik sağlamak, organizasyon kültürünü geliştirmek, hukuki tavsiye ve destek sağlamak, dış işbirliğini geliştirmek ve yabancı proje ve programların entegre yönetimini sağlamak.
- Eğitime ilişkin kanun ve yönetmeliklerin uygulanmasını organize etmek, koordine etmek, rehberlik sağlamak ve sektörün bilişim faaliyetlerini koordine etmek.
- Sektörün ekonomi, yatırım ve üretim politikalarının planlanması, bütçelenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması, kamu hazine faaliyetlerin yönetmek.
- Sektörün yasa, politika, program, proje uygulaması ve bakanlık faaliyetlerinin izleme ve iç denetiminin yapılması, sonuçların değerlendirilmesi, sonuç ve önerilerde bulunulmak.

Hedefleri:

- Eğitim, bilim, teknoloji ve inovasyonun geliştirilmesine yönelik orta ve uzun vadeli politika, yatırım ve bütçe analizleri yapmak, birleşik politikalar, planlar ve kanun taslakları geliştirmek ve onaylamak, sektörler arası koordinasyonu sağlamak, politika kılavuzları sağlamak, derlemek, geliştirmek akıllı ve

elektronik bir endüstri oluşturmak, veri tabanı oluşturmak ve geliştirmek için istatistiksel verileri analiz etmek;

- Eğitim ve bilim sektörleri arasında politika koordinasyonunun sağlanması, bütünsel planlamanın yapılması, kılavuzların sağlanması, kanun tasarılarının geliştirilmesi ve onaylanması;
- Eğitim ve bilim alanında dış ilişkilerin ve işbirliğinin geliştirilmesi ve genişletilmesi, yabancı proje ve programların birleşik yönetiminin sağlanması;
- Kamu idari ve insan kaynakları yönetiminde liderlik sağlamak, organizasyon kültürünü şekillendirmek, hukuki danışmanlık ve destek sağlamak, yasa ve yönetmeliklerin tanıtımını organize etmek ve sektörün insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek;
- Eğitim sektörünün geliştirilmesi alanında onaylanmış politika, plan, program, yasal belge ve projelerin uygulanmasının organizasyonu yapmak, uygulamanın analizi yapmak, taslak yasal belgelerin geliştirilmesi ve onaylanması, faaliyetlerin yönetimi ve liderliği sağlamak;
- Eğitimin kalitesini, erişimini ve rekabet gücünü artırmak ve yaşam boyu eğitim sistemini geliştirmek;
- Engelli vatandaşların eğitimi alanında onaylanmış politika, plan, program, yasal belge ve projelerin uygulanmasını organize etmek, uygulamanın analizini yapmak, yasal belge taslaklarını geliştirmek ve onaylamak, yönetim ve liderliği sağlamak.
- Bilimsel gelişim alanında onaylanan politikaların, planların, programların, yasal belgelerin ve projelerin uygulanmasının organizasyonu ve uygulamanın analizini yapmak, yasal belgelerin hazırlanması, faaliyetlerin yönetimi ve liderliği sağlamak;
- Yenilik ve teknoloji geliştirme alanında onaylanmış politikaların, planların, programların, yasal belgelerin ve projelerin uygulanmasının organizasyonu ve uygulamanın analizini yapmak, yasal belgelerin hazırlanması, faaliyetlerin yönetimi ve liderliği sağlamak;
- Eğitim ve bilim alanında mali ve ekonomik politikaların uygulanmasını sağlamak, bütçe geliştirmek, onaylanan bütçenin uygulanmasını yönetmek ve organize etmek, kamu hazinesi faaliyetlerini yürütmek;

- Eğitim ve bilim alanında yatırım politikası uygulamasının entegre yönetiminin sağlanması, kalkınma projelerinin uygulanması, yatırım bilgilerinin elektronik veri tabanına ilişkin bilgilerin oluşturulması, geliştirilmesi, analiz edilmesi ve sağlanması;
- Eğitim ve bilim alanlarındaki yasa, politika, program ve projelerin yanı sıra Bakanlık faaliyetlerinin izleme ve iç denetimini yapmak, sonuçları değerlendirmek, sonuç ve önerilerde bulunmak;

Sonuç olarak Eğitim Bakanlığının stratejik planı incelendiğinde, stratejik planın hedef ve alt hedefler kapsamında gerekli bütçeyi ayrıntılı şekilde belirtmektedir. Aynı zamanda mevcut stratejik planda önceki dönemi olan 2016-2020 stratejik planın uygulamasının raporunu eklemektedir. Bakanlığının stratejik planı Moğolistan'ın 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” ve Hükümet Sekreterliği Başkanı'nın 2020 tarihli 100 sayılı kararıyla onaylanan “Stratejik Plan Geliştirme Metodolojisi”ne dayanarak yetki analizi ve çevre analizi (SWOT analiz) yapıldığı görülmektedir.

Eğitim Bakanlığının stratejik planında dikkat çeken nokta planın ilgili yasalara dayanarak hazırlandığı ancak içerik olarak izleme değerlendirmenin eksik olduğu bir plan hazırlandıkları görülmektedir. Bakanlığın stratejik planında izleme değerlendirme ile ilgili söz edilmediği gibi aynı şekilde önceki dönemin (2017-2020) stratejik plan raporunda da izleme değerlendirmenin yapıldığına dair hiçbir bilginin bulunmadığı görülmektedir. Mülakat esnasında bakanlığın üst amirler tarafından 2021-2024 stratejik planın belirtilen tarihte düzenli olarak izleme ve değerlendirmenin yapılmakta olduğunu beyan etmişti. Ancak araştırma kapsamında analiz yapmak üzere istendiği zaman bakanlık tarafından stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirme yapıldığına dair raporu paylaşmadılar. Aynı zamanda bakanlığın resmi web sitesinde stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmenin yapıldığına dair hiçbir rapor sunulmamakta olup, sadece 2021 ve 2022 tarihlerinde yapılan yıllık ve yarı yıllık kurumun performans değerlendirme raporları mevcut bulunmaktadır. Burdan baktığımızda Eğitim Bakanlığın stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmenin yapmadıkları değerlendirilmektedir.

3.3.5 Bakanlıkların 2021-2024 Stratejik Planlarının İçeriklerinin Karşılaştırması

Araştırmaya katılan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Eğitim Bakanlığının 2021-2024 stratejik planları incelendiğinde, her iki bakanlığın ilgili mevzuata dayanarak stratejik planlarını hazırladıkları, ancak içerik açısından bir takım eksiklikler olduğu görülmektedir. Her iki bakanlığın stratejik planında amaç, hedef, misyon, vizyon, yetki analiz ve çevre analizleri yapılmış, gerekli bütçe belirtilmiştir. Fakat Eğitim bakanlığının stratejik planı içinde planın izleme ve değerlendirmesine dair nasıl bir süreç izleneceği, kimlerin bunu gerçekleştireceği ve nasıl değerlendirme yapacaklarına ilişkin hiçbir bilgi yer almamaktadır. Ayrıca, stratejik planın uygulama sürecine ilişkin izleme ve değerlendirme raporları paylaşılmamıştır. Dolayısıyla Bakanlık bilgi paylaşmadığı için 2021-2024 stratejik planına yönelik izleme ve değerlendirmenin yapılıp yapılmadığı veya stratejik planın ne oranda yerine getirdiği bilinmemektedir.

Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ise stratejik planında izleme değerlendirmenin nasıl bir süreçte, kimlerin yapacağı ve nasıl değerlendireceği konusunda net açıklama getirmiş olmasının yanı sıra 2023 tarihinde stratejik planın uygulamasına ilişkin izleme ve değerlendirme yapmış ve sonuçlarını paylaşmıştır. Ancak dikkat çeken nokta ise, ilgili mevzuatta kamu kurumların stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmeyi iki yılda bir kez yapılması gerektiğini belirtmektedir. Fakat Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2021-2024 stratejik planın uygulamasına izleme ve değerlendirmeyi 2022 tarihinde yapmaları gerekirken 2023 tarihinde yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu bakanlığının stratejik planı ilgili yasal düzenlemelere göre hazırlamış, uygulamış ve süreçleri zamanından geciktirerek de olsa izleyerek değerlendirmeler gerçekleştirmiş olduğu tespit edilmiştir.

3.4 ARAŞTIRMAYA KATILAN BAKANLIKLARA İLİŞKİN BULGULAR VE ANALİZLER

Anket araştırma yöntemi sonucunda elde edilen bulgu ve veriler, “SPSS 29 Programı” aracılığıyla istatistiksel şekilde analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Anket metni, katılımcıların kişisel bilgileri hariç toplam otuz sorudan oluşmaktadır. Her soru için “5’li Likert Tipi” aralık kullanılmıştır. Bunlar:

- 1=kesinlikle katılmıyorum,
- 2= katılmıyorum,
- 3=kararsızım,
- 4=katılıyorum,
- 5=kesinlikle katılıyorum, şeklindedir.

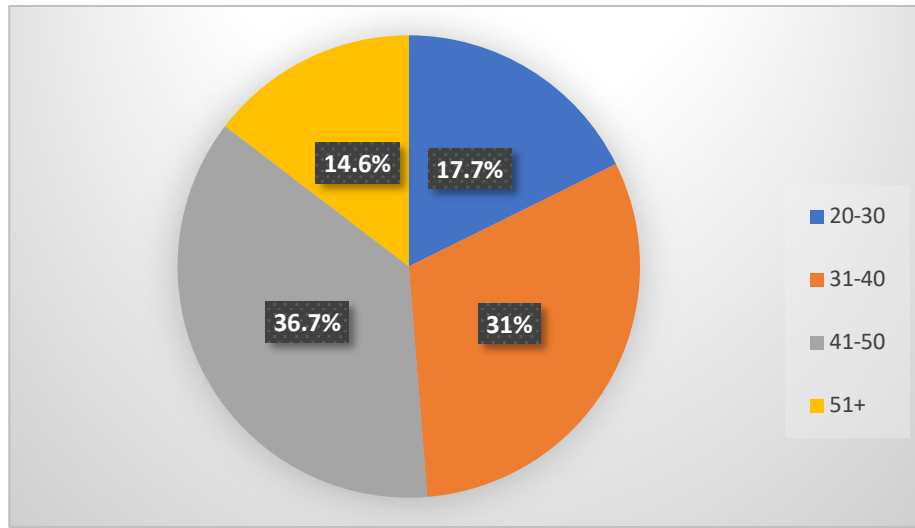
3.4.1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bilgiler

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet dağılımları, yaş dağılımları, eğitim durumları, kamu kurumlarında toplam görev yılına göre dağılımları, kurumunda çalıştığı yılına göre dağılımları, kamudaki pozisyonuna göre dağılımı, stratejik planlama sürecine görev alma durumlarına göre dağılımları vb. hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Dağılımı

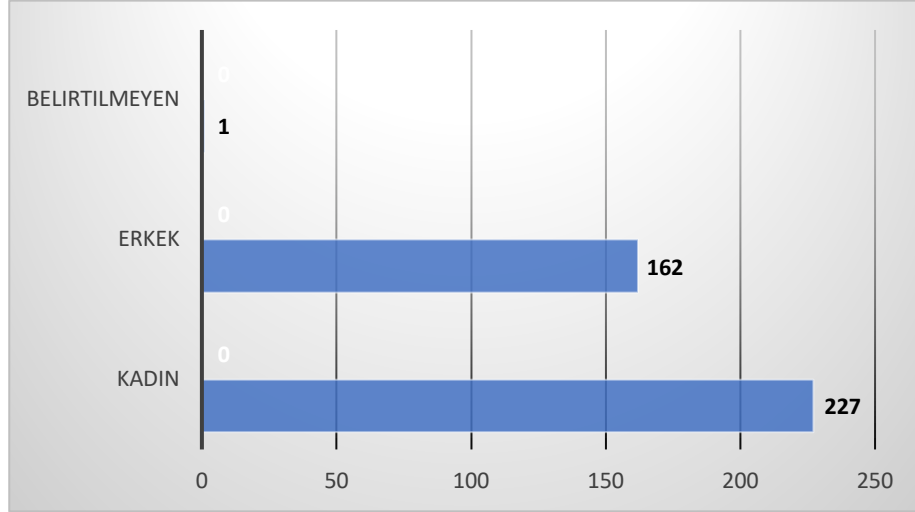
		Frekans	Yüzde %
Yaş	20-30	69	17.7%
	31-40	121	31.0%
	41-50	143	36.7%
	51+	57	14.6%
Cinsiyet	kadın	227	58.2%
	erkek	162	41.5%
	belirtilmeyen	1	0.3%
Eğitim düzeyi	lise	9	2.3%
	lisans	158	40.5%
	yüksek lisans	213	54.6%
	doktora ve üzeri	10	2.6%
Kamu kurumlarında toplam görev yılınız	0-5	67	17.2%
	6-10	94	24.1%

	11-15	93	23.8%
	16-20	78	20.0%
	21+	58	14.9%
Kurumunda çalıştığınız yıl	0-3	134	34.4%
	4-10	119	30.5%
	11-15	90	23.1%
	16+	46	11.8%
	belirtilmeyen	1	0.3%
Kamudaki pozisyonunuz nedir	üst düzeyi yönetici	10	2.6%
	orta düzeyi yönetici	76	19.5%
	alt düzeyi yönetici	71	18.2%
	memur	207	53.1%
	yardımcı	22	5.6%
	belirtilmeyen	4	1.0%
Stratejik planlama sürecinde faal olarak görev aldınız mı	evet	129	33.1%
	hayır	259	66.4%
	belirtilmeyen	2	0.5%



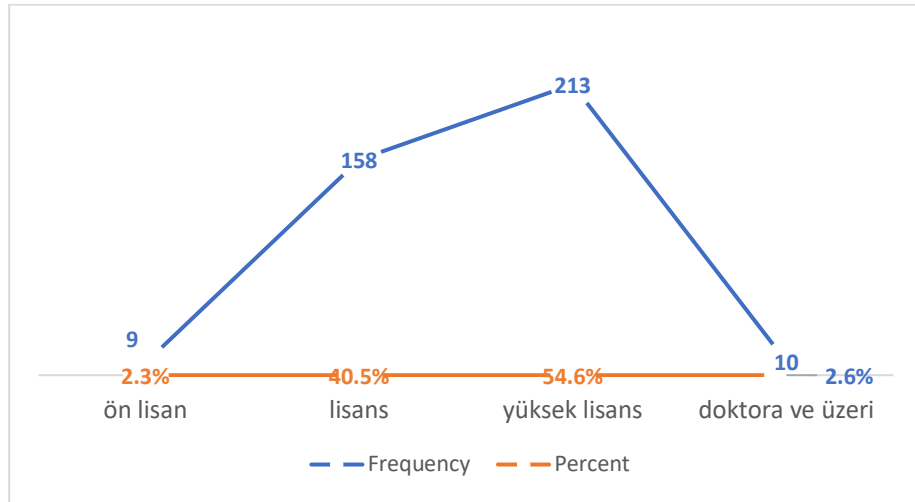
Şekil 6. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Ankete katılan 390 katılımcıların hepsi bu soruya cevaplamıştır. En yüksek oranla %36.7 (143 kişi) 41-50 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Bu oranı takip eden diğer yaş aralıkları ise %31 (121 kişi) oranla 31-40 yaş arası, %17.7 (69 kişi) oranla 20-30 yaş arası ve %14.6 (57 kişi) oranla 51+ yaş üzeri olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

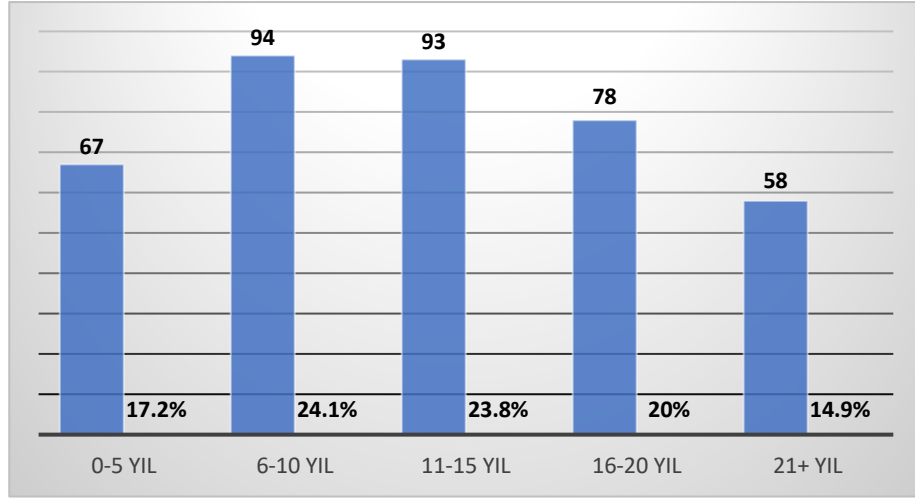
Ankete katılan 390 katılımcıdan 389'u bu soruya cevaplamış, 1 kişi cinsiyetini belirtmemiştir. Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlığı ve Eğitim bakanlığında çalışanların %58.2'si (227 kişi) kadın, %41.5'si (162 kişi) erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımında kadın katılımcıların sayısı erkek katılımcıların sayısından fazla olduğu, yani bu kurumlarda kadınların sayısı fazla olduğunu göstermektedir.



Şekil 8. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

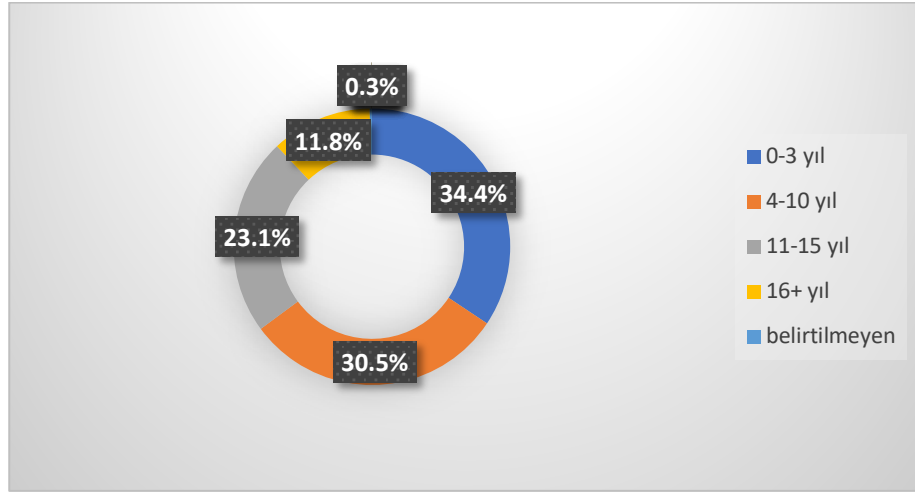
390 katılımcının cevapladığı örneklem grubunun eğitim dağılımı görüldüğü üzere en yüksek oranla %54.6'sı (213 kişi) yüksek lisans, %40.5'i (158 kişi) lisans, %2.6'sı (10 kişi) doktora ve %2.3'ü (9 kişi) ön lisans mezunudur. Katılımcıların

%95.1'si lisans ve yüksek lisans mezun olmaları Bakanlıklarda örneklem evrenin eğitimli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.



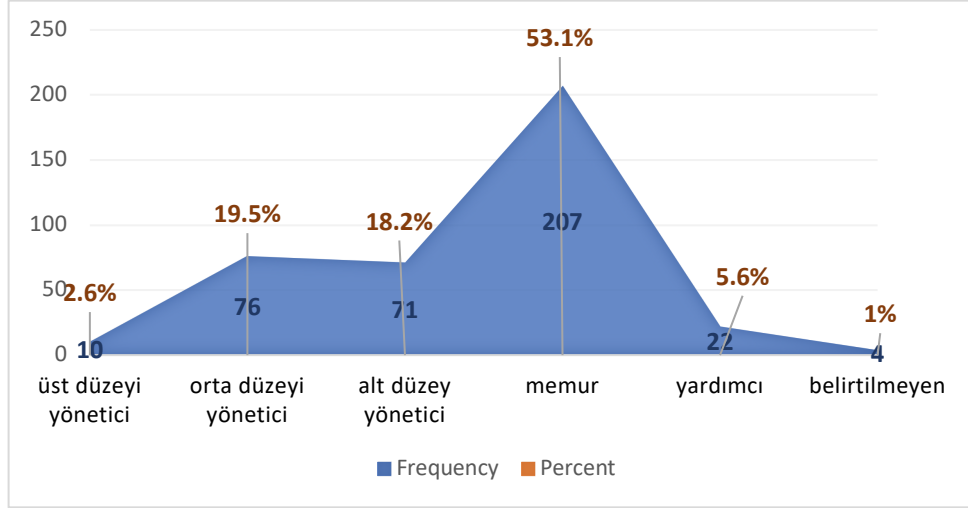
Şekil 9. Katılımcıların Kamu Kurumlarında Toplam Görev Yılına Göre Dağılımı

Ankete katılanların, %17.2'si (67 kişi) 0-5 yıl, %24.1'si (94 kişi) 6-10 yıl, %23.8'i (93 kişi) 11-15 yıl, %20'si (78 kişi) 16,20 yıl ve son olarak %14.9 (58 kişi) 21 yıl ve üzeri süreçte kamuda görev aldıklarını göstermektedir.



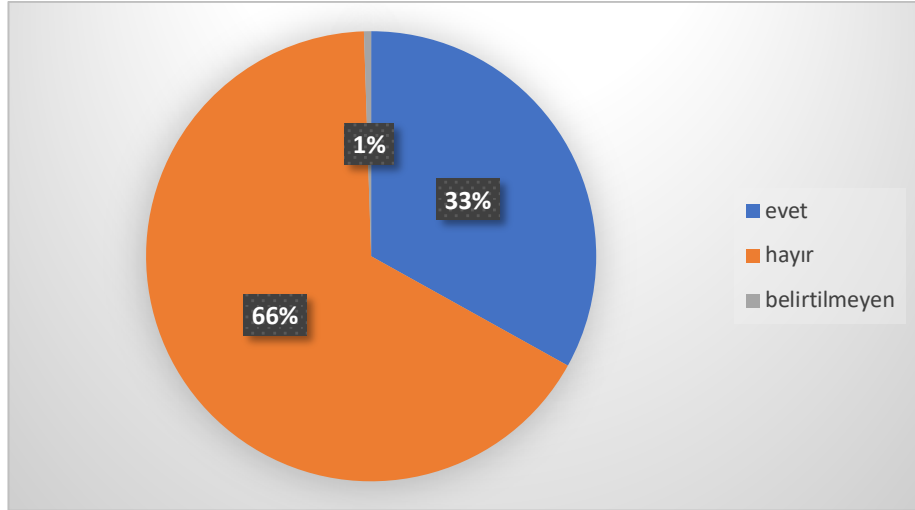
Şekil 10. Katılımcıların Kurumunda Çalıştığı Yılına Göre Dağılımı

Ankete katılanların görevli oldukları kurumlarında çalıştığı yılını baktığımız zaman, %34.4'ü (134 kişi) 0-3 yıl, %30.5'si (119 kişi) 4-10 yıl, %23.1'si (90 kişi) 11-15 yıl, %11.8'si (46 kişi) 16 yıl ve üzeri süreçte çalışmıştır. Burdan baktığımız zaman 0-3yıl ve 4-10 yıllık iş tecrübesine sahip olan kişi oranı yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Katılımcıların Kamudaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Katılımcılardan kamudaki pozisyonları sorulduğu zaman en yüksek oranın %53.1'si (207 kişi) memur olduğu görülmektedir. Diğer katılımcıların %19.5 (76 kişi) orta düzeyi yönetici, %18.2 (71 kişi) alt düzeyi yönetici, %5.6 (22 kişi) yardımcı, %2.6 (10 kişi) üst düzeyi yönetici iken %1 oranı (4 kişi) kamudaki pozisyonunu belirtmemiştir.



Şekil 12. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecine Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcılara stratejik planlama sürecinde faal olarak görev alıp almadıklarını sorulduğunda %66 (259 kişi) yüksek oranla katılımcıların planlama sürecinde görev almadıklarını görülmüştür. Bu oranın bize örneklem grubunun süreç hakkında bilgi

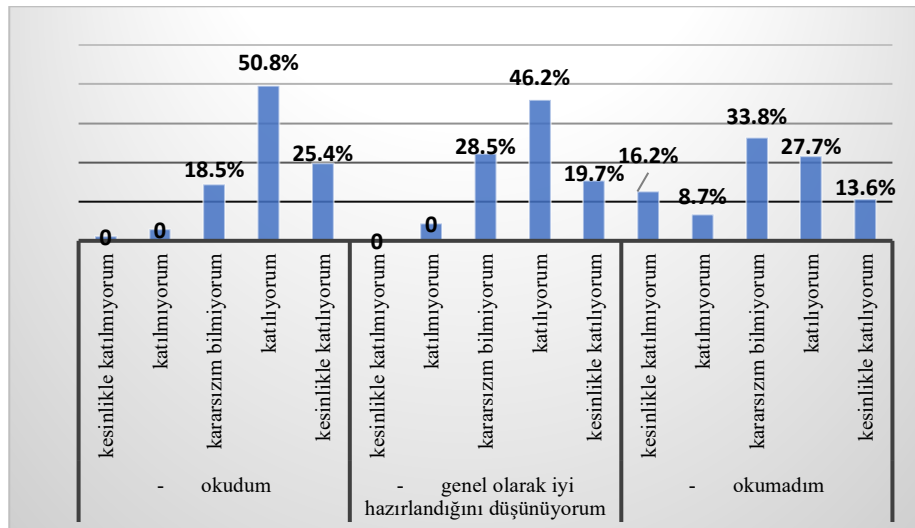
sahibi olmadığı düşünölmektedir. Toplam katölmöcölerö %33 (129 kişi) ise planlama sürecinde görev aldöklaröını belirtmiştir.

3.4.2 Araştırmaya İlişkin Bulgular

Anket formunda stratejik plan ve planlama ölçeğine yönelik elde edilen verilere göre oluştırulan istatistiksel sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 8. ‘Kurumumuzun 2021-2024 Stratejik Planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
- okudum	kesinlikle katılmıyorum	6	1.5%
	katılmıyorum	15	3.8%
	kararsızım bilmiyorum	72	18.5%
	katılıyorum	198	50.8%
	kesinlikle katılıyorum	99	25.4%
- genel olarak iyi hazırlandığını düşünüyorum	kesinlikle katılmıyorum	0	0.0%
	katılmıyorum	22	5.6%
	kararsızım bilmiyorum	111	28.5%
	katılıyorum	180	46.2%
	kesinlikle katılıyorum	77	19.7%
- okumadım	kesinlikle katılmıyorum	63	16.2%
	katılmıyorum	34	8.7%
	kararsızım bilmiyorum	132	33.8%
	katılıyorum	108	27.7%
	kesinlikle katılıyorum	53	13.6%



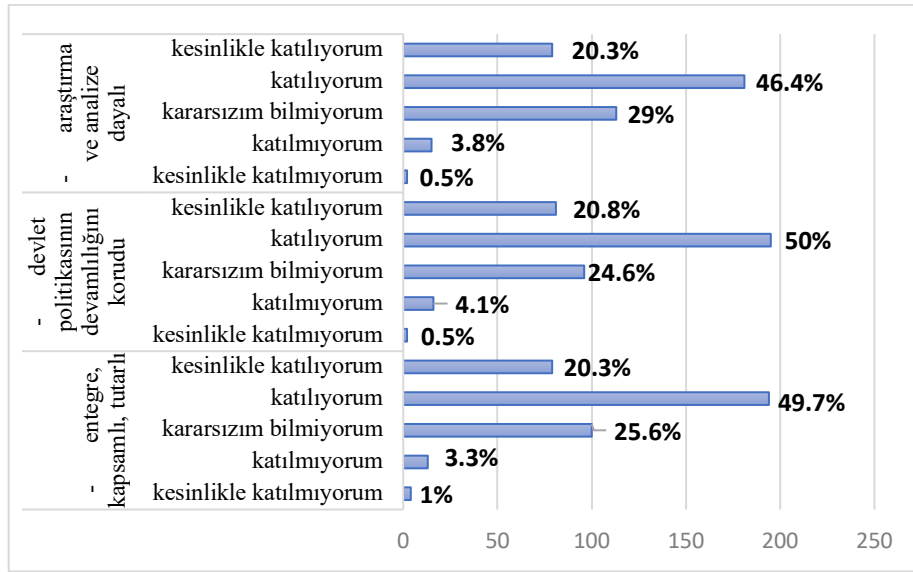
Şekil 13. ‘Kurumumuzun 2021-2024 Stratejik Planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan Kurumunun 2021-2024 Stratejik planı okuyup okumadığı ve genel olarak iyi hazırlanıp hazırlanmadığı hakkında sorulduğunda 2021-2024 Stratejik planı okuduğunu beyan eden %50.8 (katılıyorum) ve % 25.4 (kesinlikle katılıyorum), stratejik planın genel olarak iyi olduğunu beyan eden %46.2 (katılıyorum) ve %19,7 (kesinlikle katılıyorum), stratejik planı okumadığını beyan eden %27.7 (katılıyorum) ve %13.6 (kesinlikle katılıyorum) olmuştur. Ancak 2021-2024 Stratejik planı okumadığı sorusuna cevap verenlerin yüksek oranla %33.8 (132 kişi) kararsız olduklarını yani kurumun stratejik plan okuyup okumadığı konusunda emin olmadıklarını belirtmektedir. Bu cevapların dağılımından bakıtığımızda ankete katılanların yüksek oranla çalıştığı kurumun stratejik planı hakkında bilgi sahibi olduğu ve bu planın genel olarak iyi hazırlandığına değerlendirdikleri görülmektedir.

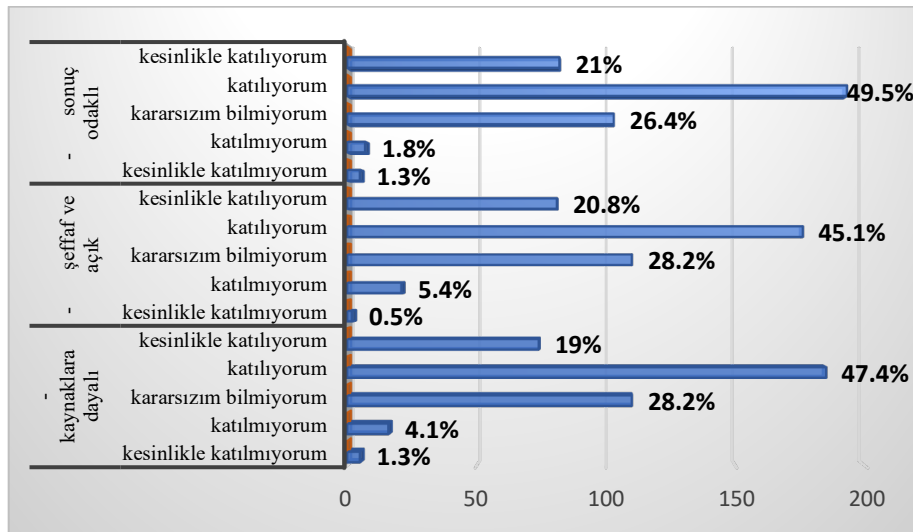
Tablo 9. ‘Kurumumuzun stratejik planı...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

			Frekans	Yüzde %
- entegre, kapsamlı, tutarlı	kesinlikle katılmıyorum		4	1.0%
	katılmıyorum		13	3.3%
	kararsızım bilmiyorum		100	25.6%
	katılıyorum		194	49.7%
	kesinlikle katılıyorum		79	20.3%
- devlet politikasının devamlılığını korudu	kesinlikle katılmıyorum		2	0.5%
	katılmıyorum		16	4.1%
	kararsızım bilmiyorum		96	24.6%
	katılıyorum		195	50.0%
	kesinlikle katılıyorum		81	20.8%
- araştırma ve analize dayalı	kesinlikle katılmıyorum		2	0.5%
	katılmıyorum		15	3.8%
	kararsızım bilmiyorum		113	29.0%
	katılıyorum		181	46.4%
	kesinlikle katılıyorum		79	20.3%
- kaynaklara dayalı	kesinlikle katılmıyorum		5	1.3%
	katılmıyorum		16	4.1%
	kararsızım bilmiyorum		110	28.2%
	katılıyorum		185	47.4%
	kesinlikle katılıyorum		74	19.0%
- şeffaf ve açık	kesinlikle katılmıyorum		2	0.5%

	katılmıyorum	21	5.4%
	kararsızım bilmiyorum	110	28.2%
	katılıyorum	176	45.1%
	kesinlikle katılıyorum	81	20.8%
- sonuç odaklı	kesinlikle katılmıyorum	5	1.3%
	katılmıyorum	7	1.8%
	kararsızım bilmiyorum	103	26.4%
	katılıyorum	193	49.5%
	kesinlikle katılıyorum	82	21.0%



Şekil 14. 'Kurumumuzun stratejik planı...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

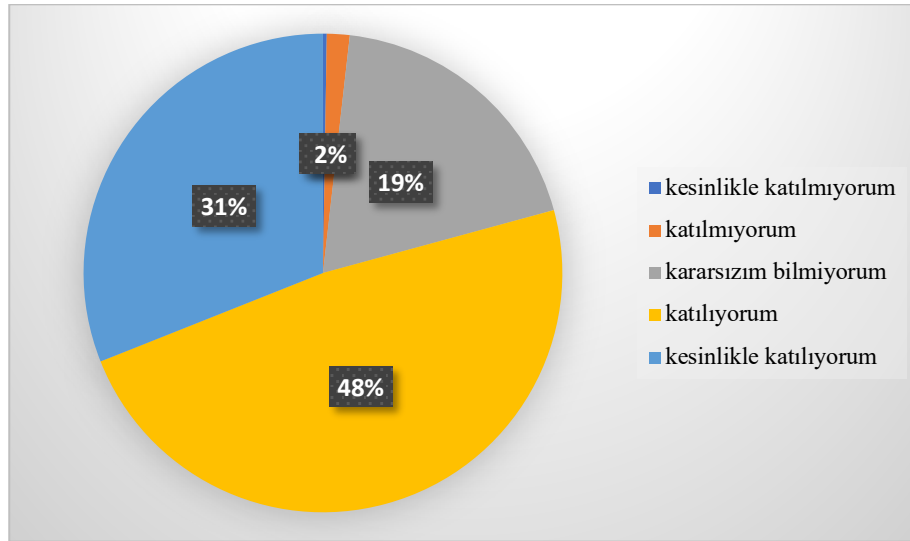


Şekil 15. 'Kurumumuzun stratejik planı...' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcıların %49.7 (katılıyorum) ve %20.3 (kesinlikle katılıyorum) kurumunun stratejik planın entegre, kapsamlı ve tutarlı olduğunu belirtirken, %50 (katılıyorum) ve %20.8 (kesinlikle katılıyorum) oranla stratejik planın devlet politikasının devamlılığını koruduğu savunmaktadır. Aynı zamanda %46.6 (katılıyorum) ve %20.3 (kesinlikle katılıyorum) kurumunun stratejik planın araştırma ve analize dayalı olduğunu, %47.4 (katılıyorum) ve %19 (kesinlikle katılıyorum) kaynaklara dayalı olduğunu, %45.1 (katılıyorum) ve %20.8 (kesinlikle katılıyorum) kurumunun stratejik planın şeffaf ve açık olduğunu, son olarak %49.5 (katılıyorum) ve %20.8 (kesinlikle katılıyorum) kurumunun stratejik planın sonuç odaklı olduğunu belirtmektedir. Bu cevapların dağılımından bakıtığımızda ankete katılanların yüksek oranla olumlu cevapları vermektedir.

Tablo 10. ‘Kuruluşumuzun stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	6	1.5
kararsızım bilmiyorum	74	19.0
katılıyorum	188	48.2
kesinlikle katılıyorum	121	31.0
Total	390	100.0

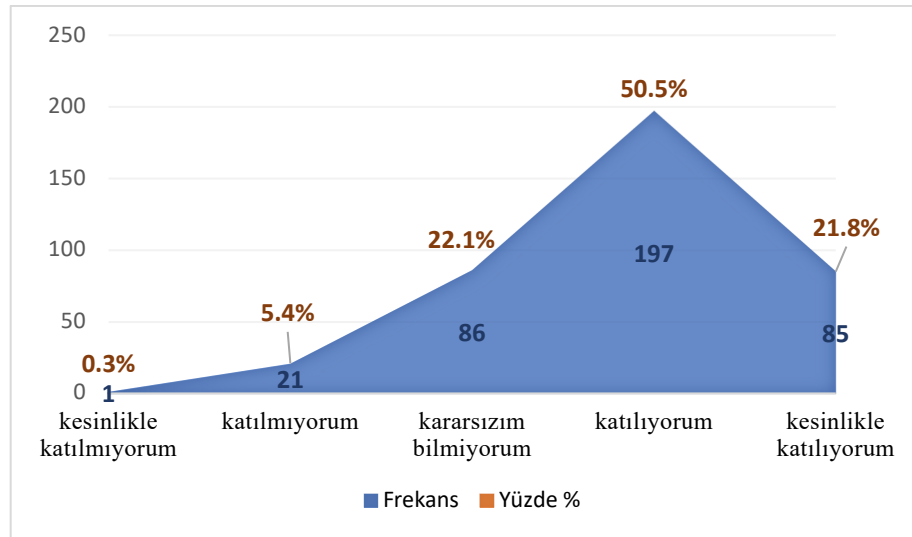


Şekil 16. ‘Kuruluşumuzun stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanların %48.2 (katılıyorum) ve %31 (kesinlikle katılıyorum) olmak üzere yüksek oranla ‘stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir’ sorusuna olumlu cevapları vermektedir. Çok az oranla olumsuz cevabı verirken %19 (74 kişi) kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir.

Tablo 11. ‘Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	21	5.4
kararsızım bilmiyorum	86	22.1
katılıyorum	197	50.5
kesinlikle katılıyorum	85	21.8
Total	390	100.0

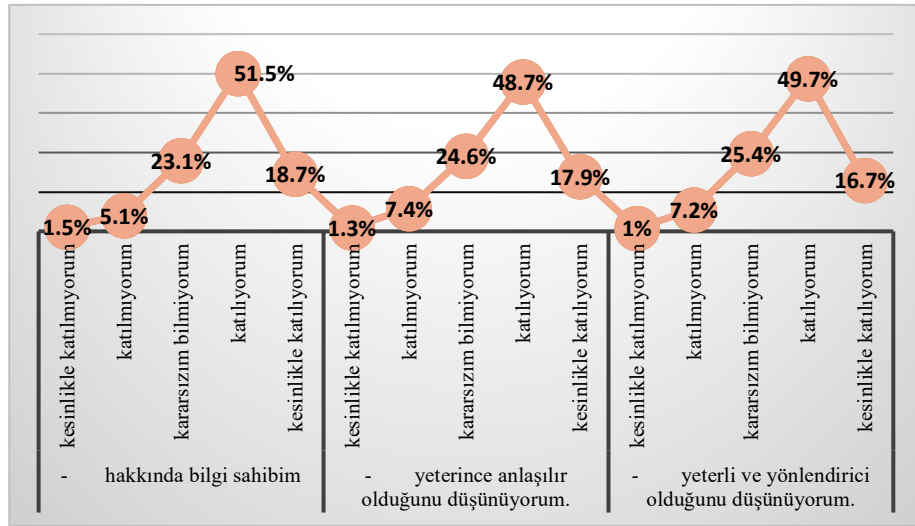


Şekil 17. ‘Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanların %50.5 (katılıyorum) ve %21.8 (kesinlikle katılıyorum) olmak üzere yüksek oranla ‘Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir’ sorusuna olumlu cevapları vermektedir. Çok az oranla olumsuz cevabı verirken %22.1 (86 kişi) kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir.

Tablo 12. ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
- hakkında bilgi sahibim	kesinlikle katılmıyorum	6	1.5%
	katılmıyorum	20	5.1%
	kararsızım bilmiyorum	90	23.1%
	katılıyorum	201	51.5%
	kesinlikle katılıyorum	73	18.7%
- yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum.	kesinlikle katılmıyorum	5	1.3%
	katılmıyorum	29	7.4%
	kararsızım bilmiyorum	96	24.6%
	katılıyorum	190	48.7%
	kesinlikle katılıyorum	70	17.9%
- yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum.	kesinlikle katılmıyorum	4	1.0%
	katılmıyorum	28	7.2%
	kararsızım bilmiyorum	99	25.4%
	katılıyorum	194	49.7%
	kesinlikle katılıyorum	65	16.7%

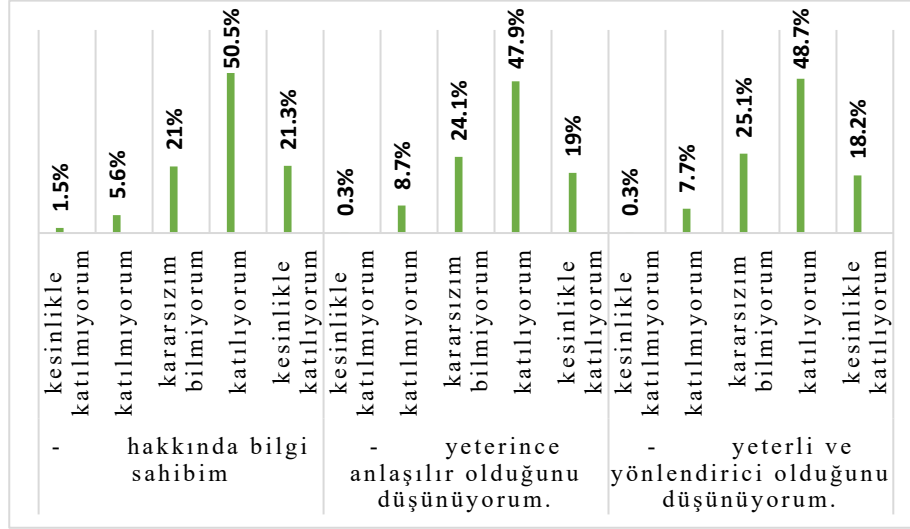


Şekil 18. ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü hakkında bilgi sahibi olup olmadığı sorulduğunda %51.5 (katılıyorum) ve %18.7 (kesinlikle katılıyorum), bu prosedürün anlaşılabilirliği hakkında sorulduğunda %48.7 (katılıyorum) ve %17.9 (kesinlikle katılıyorum) oranla yeterince anlaşılır olduğunu, son olarak prosedürün yeterli şekilde yönlendirici olup olmadığı sorulduğunda %49.7 (katılıyorum) ve %16.7 (kesinlikle katılıyorum) olumlu cevaplar vermektedir. Ancak her sorularda %23 ile %25 arası oranlarda bu sorulara kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir. Buradan kamu kurumunda çalışanlarının “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü hakkında bilgi ve donanımına sahip oldukları, bu prosedürün anlaşılır ve yeterli, yönlendirici olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir.

Tablo 13. ‘2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı “Stratejik plan geliştirme kılavuzu”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
- hakkında bilgi sahibim	kesinlikle katılmıyorum	6	1.5%
	katılmıyorum	22	5.6%
	kararsızım bilmiyorum	82	21.0%
	katılıyorum	197	50.5%
	kesinlikle katılıyorum	83	21.3%
- yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum.	kesinlikle katılmıyorum	1	0.3%
	katılmıyorum	34	8.7%
	kararsızım bilmiyorum	94	24.1%
	katılıyorum	187	47.9%
	kesinlikle katılıyorum	74	19.0%
- yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum.	kesinlikle katılmıyorum	1	0.3%
	katılmıyorum	30	7.7%
	kararsızım bilmiyorum	98	25.1%
	katılıyorum	190	48.7%
	kesinlikle katılıyorum	71	18.2%

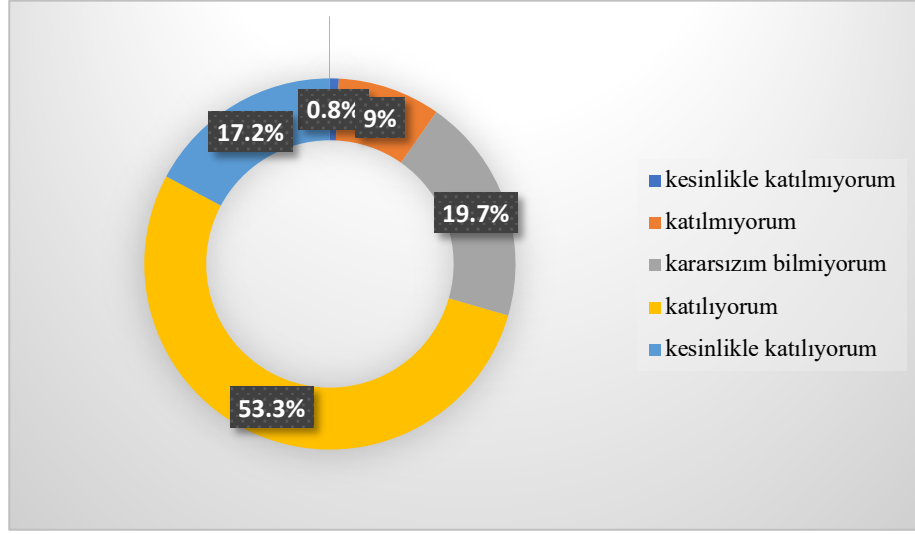


Şekil 19. ‘2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı “Stratejik plan geliştirme kılavuzu’ hakkında bilgi sahibi olup olmadığı sorulduğunda %50.5 (katılıyorum) ve %21.3 (kesinlikle katılıyorum), bu prosedürün anlaşılabilirliği hakkında sorulduğunda %47.9 (katılıyorum) ve %19 (kesinlikle katılıyorum) oranla yeterince anlaşılır olduğunu, son olarak prosedürün yeterli şekilde yönlendirici olup olmadığı sorulduğunda %48.7 (katılıyorum) ve %18.2 (kesinlikle katılıyorum) olumlu cevaplar vermektedir. Buna göre ‘Stratejik plan geliştirme kılavuzu’ anlaşılır, yeterli ve yönlendirici olduğu ve ankete çalışanların çoğunluk bir kısmının bu klavuz hakkında bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Ancak her sorularda %21 ile %25 arası oranlarda bu sorulara kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir.

Tablo 14. ‘Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	3	.8
katılmıyorum	35	9.0
kararsızım bilmiyorum	77	19.7
katılıyorum	208	53.3
kesinlikle katılıyorum	67	17.2
Total	390	100.0

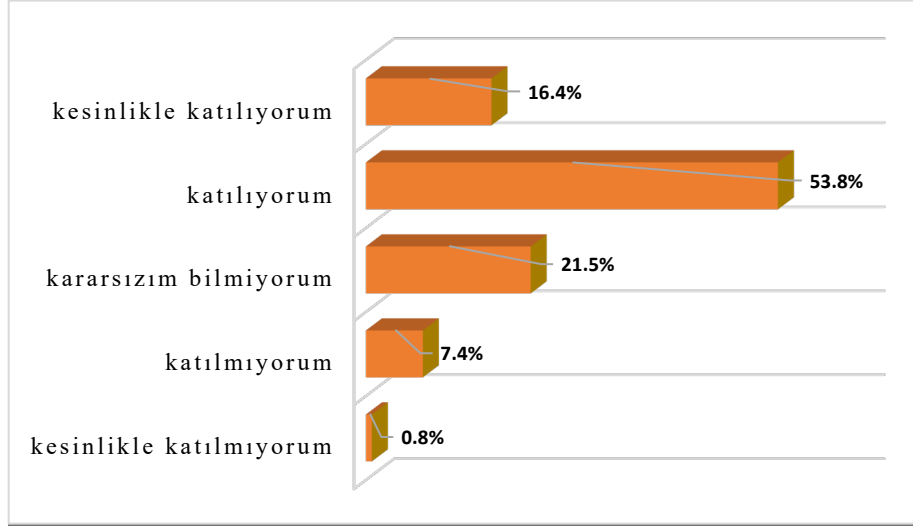


Şekil 20. ‘Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanların %53.3 (katılıyorum) ve %17.2 (kesinlikle katılıyorum) olmak üzere yüksek oranla ‘Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır’ sorusuna olumlu cevapları vermektedir. Çok az oranla olumsuz cevabı verirken %19.7 (77 kişi) kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir.

Tablo 15. ‘Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	3	.8
katılmıyorum	29	7.4
kararsızım bilmiyorum	84	21.5
katılıyorum	210	53.8
kesinlikle katılıyorum	64	16.4
Total	390	100.0

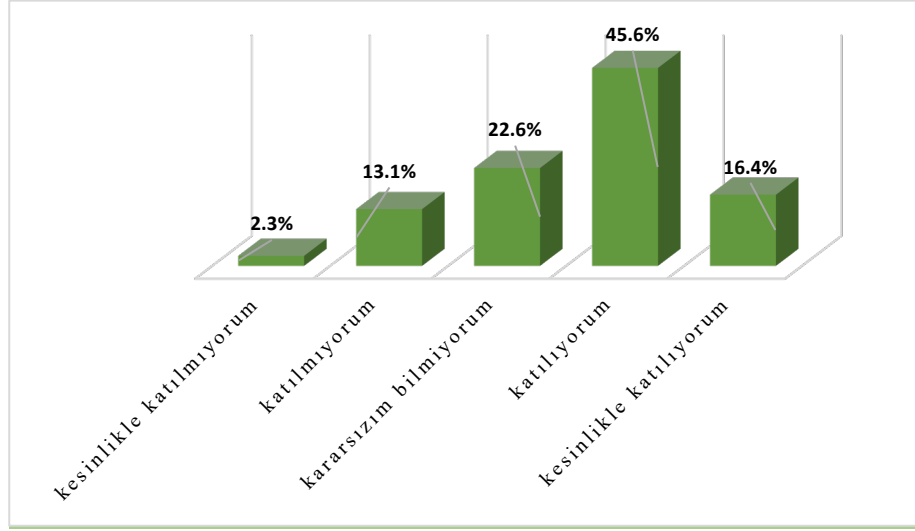


Şekil 21. ‘Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %53.8’si (210 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %16.4 (64 kişi) olumlu cevaplanırken %21.5’si (84 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %0.8 ile %7.4 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir. Bu cevapların dağılımından bakıldığında kamu kurumlarının stratejik planlarında yer alan bilgilerin net, anlaşılır ve kapsamlı oldukları değerlendirilmektedir.

Tablo 16. ‘Kurumumuzda stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	9	2.3
katılmıyorum	51	13.1
kararsızım bilmiyorum	88	22.6
katılıyorum	178	45.6
kesinlikle katılıyorum	64	16.4
Total	390	100.0

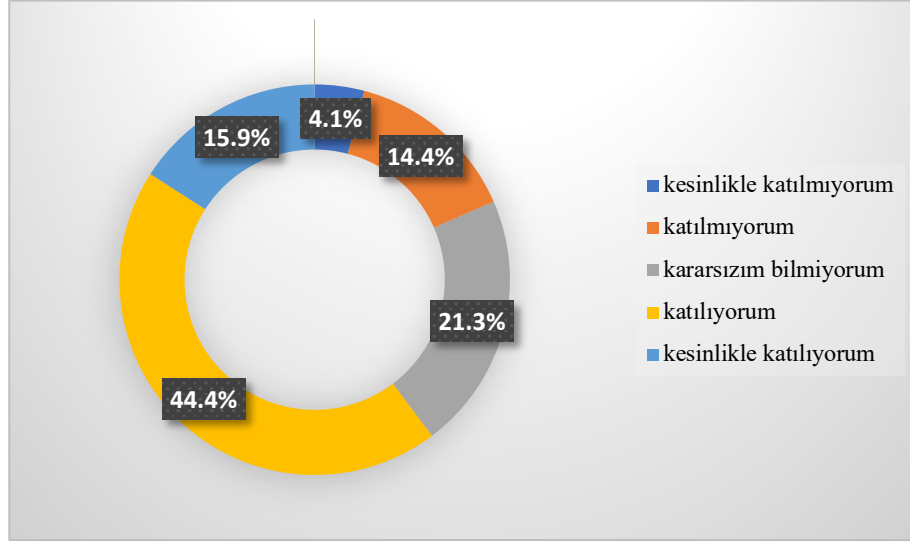


Şekil 22. ‘Kurumumuzda stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcıların %45.6 (katılıyorum) ve %16.4 (kesinlikle katılıyorum) kurumlarında stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapıldığını, %13.1 ve %2.3’si yapılmadığını ve %22.6’sı bu konuda kararsız ve bilmedikleri görülmektedir. Her ne kadar katılımcıların %60’ı olumlu cevaplasa bile %40’lık oranı belirsiz ve olumsuz cevapladığından Moğolistan’ın tüm kamu kurumlarında stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetleri tam olarak yapılmadığı söylenebilir.

Tablo 17. ‘Kuruluşumuzun durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	16	4.1
katılmıyorum	56	14.4
kararsızım bilmiyorum	83	21.3
katılıyorum	173	44.4
kesinlikle katılıyorum	62	15.9
Total	390	100.0

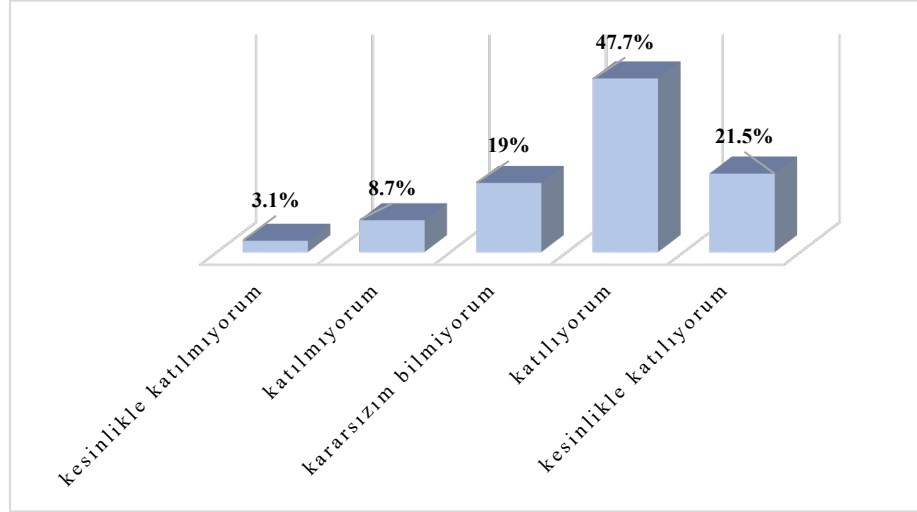


Şekil 23. ‘Kuruluşumuzun durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcıların %44.4 (katılıyorum) ve %15.9’si (kesinlikle katılıyorum) kuruluşların durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verildiğini, %14.4 ve %4.1’si verilmediğini ve %21.3’si bu konuda kararsız ve bilmedikleri görülmektedir. Burdan baktığımızda %38 oranla olumsuz cevapların olması Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinde araştırma ve analiz için yeterli zamanın tam olarak verilmemekte olduğu görülmektedir.

Tablo 18. ‘Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	12	3.1
katılmıyorum	34	8.7
kararsızım bilmiyorum	74	19.0
katılıyorum	186	47.7
kesinlikle katılıyorum	84	21.5
Total	390	100.0



Şekil 24. ‘Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlandığına dair sorusuna katılımcıların %47.7 (katılıyorum) ve %21.5’si (kesinlikle katılıyorum) olumlu, %3.1 ve %8.7’si olumsuz cevap verirken, %19’u bu soruya kararsız ve bilmedikleri görülmektedir. Bu cevapların dağılımından baktığımızda katılımcıların %68.2’si olumlu cevaplaması Moğolistan kamu kurumlarında yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlandığı görülmektedir.

Tablo 19. ‘Kurumumuzda...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

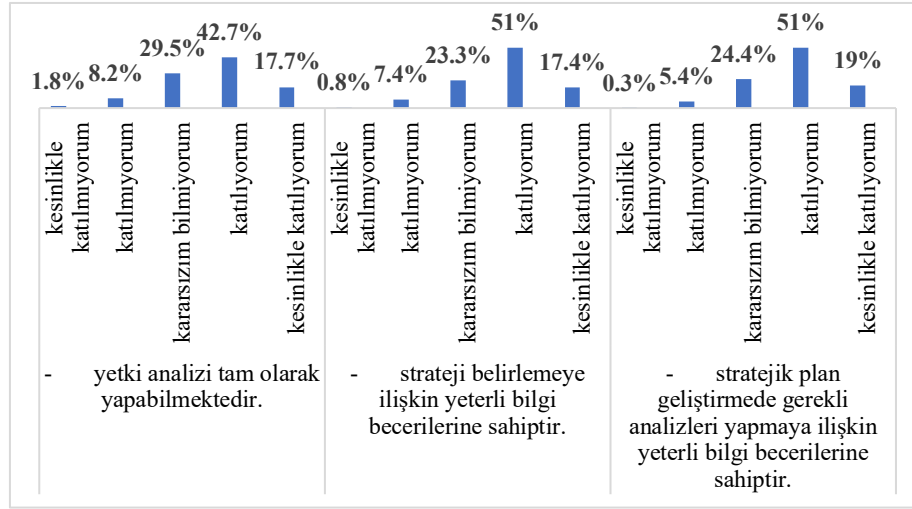
		Frekans	Yüzde %
- stratejik planlamanın süreci yakından takip etmektedir.	kesinlikle katılmıyorum	2	0.5%
	katılmıyorum	25	6.4%
	kararsızım bilmiyorum	87	22.3%
	katılıyorum	201	51.5%
	kesinlikle katılıyorum	75	19.2%
- stratejik planlama sürecinde tüm bireylerin katılımı sağlanmaktadır.	kesinlikle katılmıyorum	4	1.0%
	katılmıyorum	39	10.0%
	kararsızım bilmiyorum	85	21.8%
	katılıyorum	184	47.2%
	kesinlikle katılıyorum	78	20.0%
- stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların görüşü alınmaktadır.	kesinlikle katılmıyorum	7	1.8%
	katılmıyorum	32	8.2%
	kararsızım bilmiyorum	76	19.5%
	katılıyorum	205	52.6%

	kesinlikle katılıyorum	70	17.9%
- stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların sorumluluk alanları net olarak belirlenmektedir.	kesinlikle katılmıyorum	6	1.5%
	katılmıyorum	28	7.2%
	kararsızım bilmiyorum	96	24.6%
	katılıyorum	190	48.7%
	kesinlikle katılıyorum	70	17.9%

Ankete katılanlardan Kurumlarında stratejik planlamanın süreci yakından takip edilip edilmediğine dair sorulduğunda %51.5 (katılıyorum) ve %22.3 (kesinlikle katılıyorum), planlama sürecinde tüm bireylerin katılımı sağlanma durumu hakkında sorulduğunda %47.2 (katılıyorum) ve %20 (kesinlikle katılıyorum) oranla tüm bireylerin katılımı sağlandığını belirtmektedir. Aynı zamanda stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların görüşü alınıp alınmadığı sorulduğunda %52.6 (katılıyorum) ve %17.9 (kesinlikle katılıyorum) olumlu, ve son olarak stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların sorumluluk alanları net olarak belirlenme hakkında sorulduğunda %48.7 (katılıyorum) ve %17.9 (kesinlikle katılıyorum) cevaplar vermektedir. Buna göre katılımcılar tüm sorulara yüksek oranla olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Ancak her sorularda %19 ile %24 arası oranlarda bu sorulara kararsız ve bilmediklerini belirtmektedir.

Tablo 20. ‘Kurumumuzun çalışanlar ...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
- yetki analizi tam olarak yapabilmektedir.	kesinlikle katılmıyorum	7	1.8%
	katılmıyorum	32	8.2%
	kararsızım bilmiyorum	115	29.5%
	katılıyorum	167	42.8%
	kesinlikle katılıyorum	69	17.7%
- strateji belirlemeye ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir.	kesinlikle katılmıyorum	3	0.8%
	katılmıyorum	29	7.4%
	kararsızım bilmiyorum	91	23.3%
	katılıyorum	199	51.0%
	kesinlikle katılıyorum	68	17.4%
- stratejik plan geliştirmede gerekli analizleri yapmaya ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir.	kesinlikle katılmıyorum	1	0.3%
	katılmıyorum	21	5.4%
	kararsızım bilmiyorum	95	24.4%
	katılıyorum	199	51.0%
	kesinlikle katılıyorum	74	19.0%

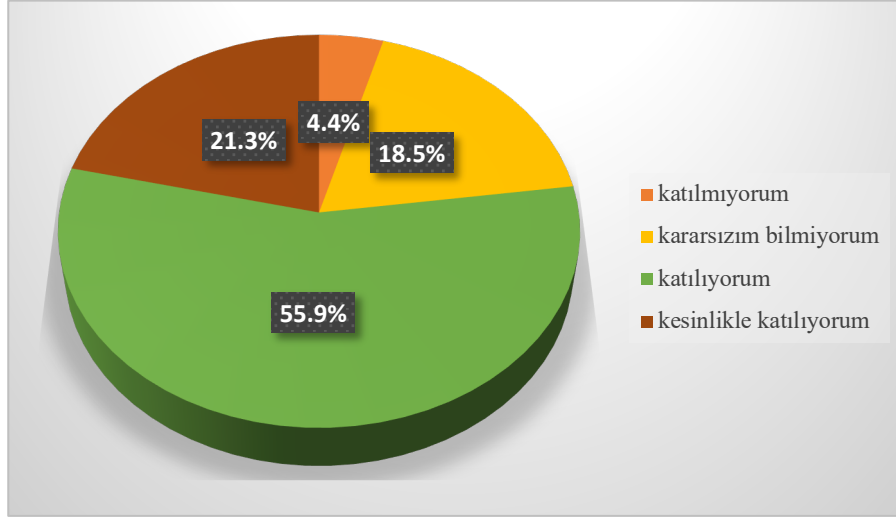


Şekil 25. ‘Kurumumuzun çalışanlar ...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcıların, kurum çalışanların yetki analizi yaptığına dair sorulduğunda %42.8 (katılıyorum) ve %17.7 (kesinlikle katılıyorum) yapabildiğini belirtirken, %51 (katılıyorum) ve %17.4’si (kesinlikle katılıyorum) strateji belirlemeye ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahip olduğunu, %51 (katılıyorum) ve %19 ‘su (kesinlikle katılıyorum) ise kurum çalışanların stratejik plan geliştirmede gerekli analizleri yapmaya ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahip olduğunu belirtmektedir.

Tablo 21. ‘Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
katılmıyorum	17	4.4
kararsızım bilmiyorum	72	18.5
katılıyorum	218	55.9
kesinlikle katılıyorum	83	21.3
Total	390	100.0

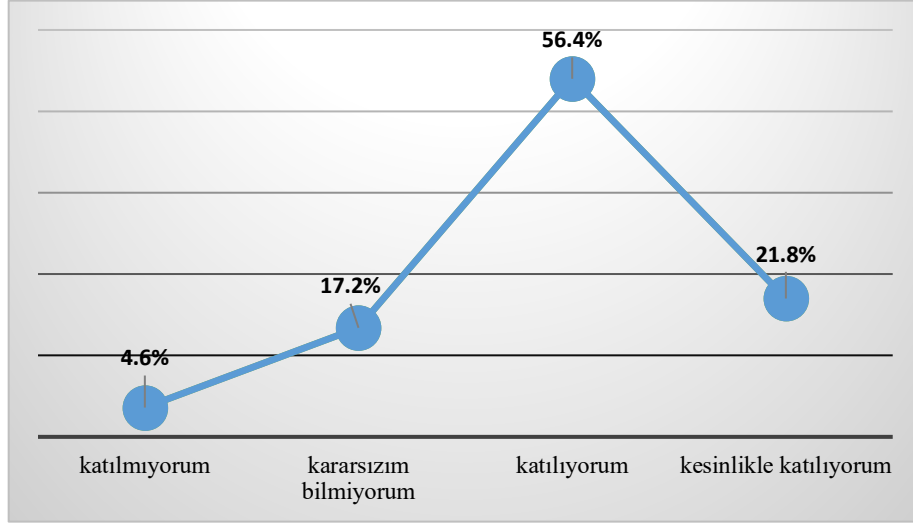


Şekil 26. ‘Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.’ görüşü sorulduğunda %21.3 (kesinlikle katılıyorum) ve %55.9 (katılıyorum) olumlu cevaplarken %18.5 (72 kişi) kararsız ve bilmediğini, %4.4 (17 kişi) ise katılamdığını beyan etmektedir.

Tablo 22. ‘Kuruluşumuzun misyonundan, faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
katılmıyorum	18	4.6
kararsızım bilmiyorum	67	17.2
katılıyorum	220	56.4
kesinlikle katılıyorum	85	21.8
Total	390	100.0

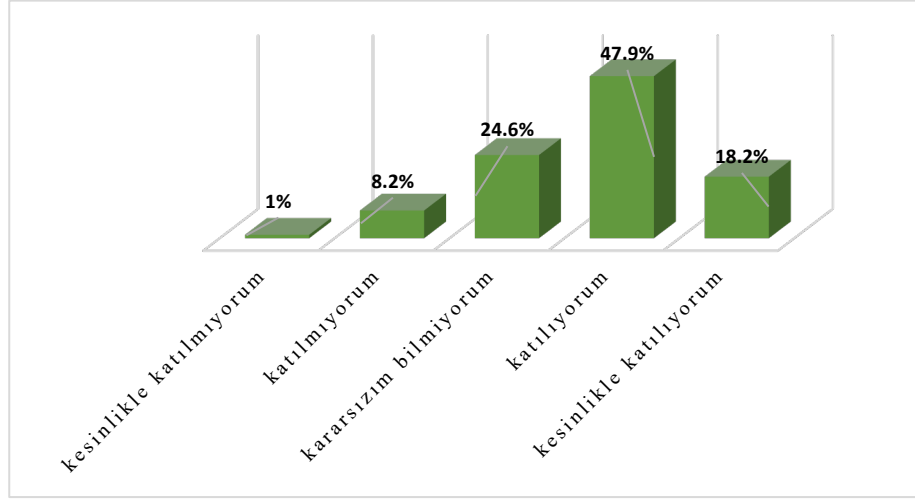


Şekil 27. ‘Kuruluşumuzun misyonundan, faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Kuruluşumuzun misyonundan, faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.’ görüşü sorulduğunda %21.8 (kesinlikle katılıyorum) ve %56.4 (katılıyorum) olumlu cevaplarırken %17.2 (67 kişi) kararsız ve bilmediğini, %4.6 (18 kişi) ise katılamadığını beyan etmektedir.

Tablo 23. ‘Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	4	1.0
katılmıyorum	32	8.2
kararsızım bilmiyorum	96	24.6
katılıyorum	187	47.9
kesinlikle katılıyorum	71	18.2
Total	390	100.0



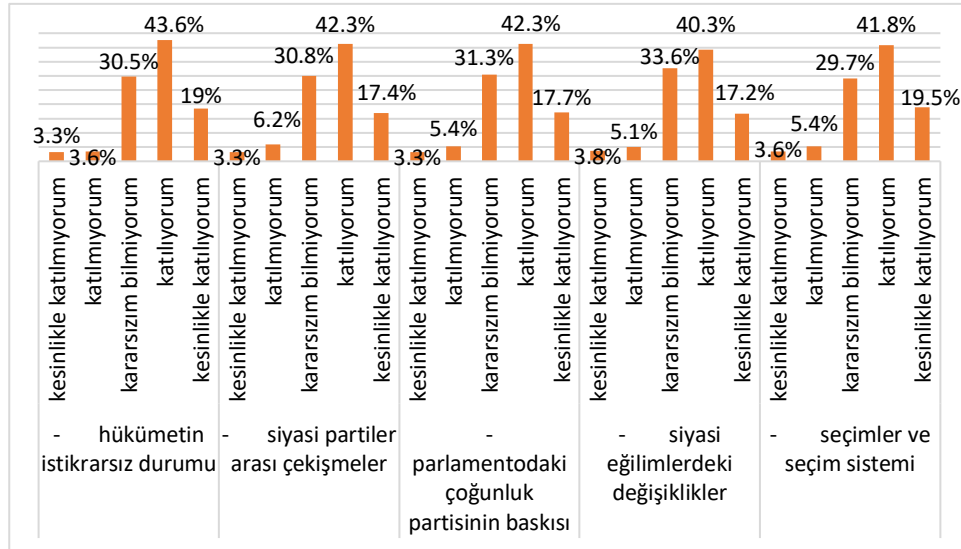
Şekil 28. ‘Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.’ görüşü sorulduğunda %18.2 (kesinlikle katılıyorum) ve %47.9 (katılıyorum) olumlu cevaplarken %24.6 (96 kişi) kararsız ve bilmediğini, %8.2 (32 kişi) katılamadığını ve %1 (4 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Buradan Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlama esnasında kapsamlı çevre analizi yapıldığını söyleyebiliriz

Tablo 24. ‘Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenler.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

		Frekans	Yüzde %
- hükümetin istikrarsız durumu	kesinlikle katılmıyorum	13	3.3%
	katılmıyorum	14	3.6%
	kararsızım bilmiyorum	119	30.5%
	katılıyorum	170	43.6%
	kesinlikle katılıyorum	74	19.0%
- siyasi partiler arası çekişmeler	kesinlikle katılmıyorum	13	3.3%
	katılmıyorum	24	6.2%
	kararsızım bilmiyorum	120	30.8%
	katılıyorum	165	42.3%
	kesinlikle katılıyorum	68	17.4%
- parlamentodaki çoğunluk partisinin baskısı	kesinlikle katılmıyorum	13	3.3%
	katılmıyorum	21	5.4%
	kararsızım bilmiyorum	122	31.3%

- siyasi eğilimlerdeki değişiklikler	katılıyorum	165	42.3%
	kesinlikle katılıyorum	69	17.7%
	kesinlikle katılmıyorum	15	3.8%
	katılmıyorum	20	5.1%
	kararsızım bilmiyorum	131	33.6%
	katılıyorum	157	40.3%
- seçimler ve seçim sistemi	kesinlikle katılıyorum	67	17.2%
	kesinlikle katılmıyorum	14	3.6%
	katılmıyorum	21	5.4%
	kararsızım bilmiyorum	116	29.7%
	katılıyorum	163	41.8%
	kesinlikle katılıyorum	76	19.5%



Şekil 29. ‘Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenler:’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenleri’ sorulduğunda %19 (kesinlikle katılıyorum) ve %43.6’sı (katılıyorum) hükümetin istikrarsız durumu stratejik planın devamlılığına olumsuz etkilediğini, %17.4 (kesinlikle katılıyorum) ve %42.3’sü (katılıyorum) siyasi partiler arası çekişmelerin stratejik planın devamlılığına olumsuz etkilediğini, %17.7 (kesinlikle katılıyorum) ve %42.3’sü (katılıyorum) parlamentodaki çoğunluk partisinin baskının stratejik planın devamlılığına olumsuz etkilediğini, %17.2 (kesinlikle katılıyorum) ve %40.3’sü (katılıyorum) siyasi eğilimlerdeki değişikliklerin stratejik planın devamlılığına olumsuz etkilediğini, ve son olarak katılımcıların %19.5 (kesinlikle katılıyorum) ve

%41.8'si (katılıyorum) seçimler ve seçim sistemin stratejik planın devamlılığına olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Buradan bakıldığında tüm sorular sorularda katılımcıların yüksek oranla olumlu cevap vermesi Moğolistan kamu kurumlarında siyasi etkilerin yoğun şekilde kamuya olumsuz yansıdığını göstermektedir.

Tablo 25. ‘Kurumunuzun stratejik planın...’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

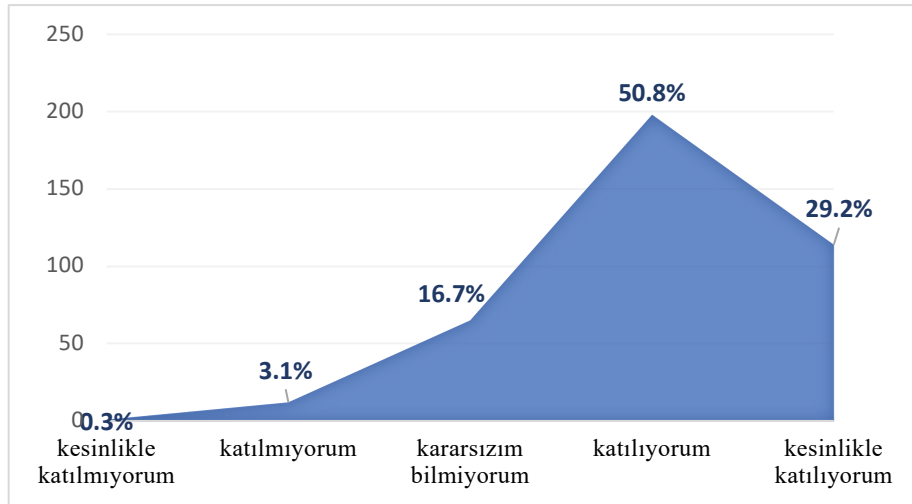
		Frekans	Yüzde %
- amaç ve hedefler ulaşılabilir ve ölçülebilirdir.	kesinlikle katılmıyorum	4	1.0%
	katılmıyorum	15	3.8%
	kararsızım bilmiyorum	81	20.8%
	katılıyorum	192	49.2%
	kesinlikle katılıyorum	98	25.1%
- amacı misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumludur.	kesinlikle katılmıyorum	1	0.3%
	katılmıyorum	16	4.1%
	kararsızım bilmiyorum	71	18.2%
	katılıyorum	194	49.7%
	kesinlikle katılıyorum	108	27.7%
- hedefleri vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumludur.	kesinlikle katılmıyorum	0	0.0%
	katılmıyorum	9	2.3%
	kararsızım bilmiyorum	79	20.3%
	katılıyorum	200	51.3%
	kesinlikle katılıyorum	102	26.2%
- stratejik hedefleri, SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) gereksinimlerini tam olarak karşılayacak şekilde tanımlanmaktadır.	kesinlikle katılmıyorum	1	0.3%
	katılmıyorum	16	4.1%
	kararsızım bilmiyorum	87	22.3%
	katılıyorum	186	47.7%
	kesinlikle katılıyorum	100	25.6%

Katılımcıların %25.1 (kesinlikle katılıyorum) ve %49.2'si (katılıyorum) kurumun stratejik planının amaç ve hedefler ulaşılabilir ve ölçülebilir olduğunu belirtirken, %20.8'si kararsız veya bilmediğini, %1 ile %3.8'si olumsuz cevap vermektedir. Katılımcılardan kurumun stratejik planının amacı misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumlu olup olmadığı sorulduğunda %27.7 (kesinlikle katılıyorum) ve %49.7'si (katılıyorum) olumlu, %18.2'si kararsız veya bilmediğini, %0.3 ile %4.1'si olumsuz cevap vermektedir. Aynı şekilde kurumun stratejik planının hedefleri

vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu olup olmadığı sorulduğunda %26.2 (kesinlikle katılıyorum) ve %51.3'si (katılıyorum) olumlu, %20.3'si kararsız veya bilmediğini, %2.3'si olumsuz cevap vermektedir. Son olarak 'Kurumun stratejik planının stratejik hedefleri, SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) gereksinimlerini tam olarak karşılayacak şekilde tanımlanmaktadır' sorusuna %25.6 (kesinlikle katılıyorum) ve %47.7'si (katılıyorum) kurumun stratejik planının amaç ve hedefler ulaşılabilir ve ölçülebilir olduğunu belirtirken, %22.3'si kararsız veya bilmediğini, %0.3 ile %4.1'si olumsuz cevap vermektedir. Buradan bakıldığında tüm sorulan sorularda katılımcıların yüksek oranla olumlu cevaplar verdiği görülmektedir.

Tablo 26. 'Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	12	3.1
kararsızım bilmiyorum	65	16.7
katılıyorum	198	50.8
kesinlikle katılıyorum	114	29.2
Total	390	100.0

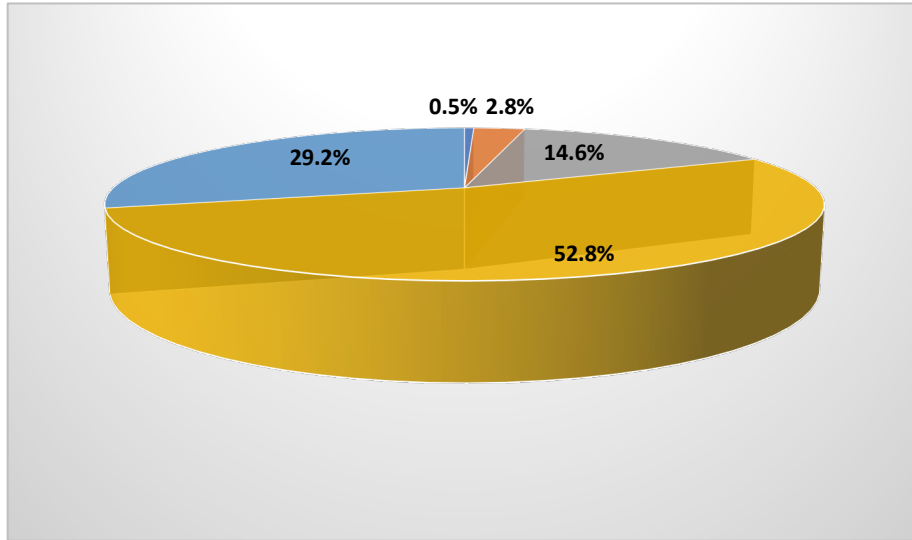


Şekil 30. 'Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum' Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum’ sorusu sorulduğunda %29.2 (kesinlikle katılıyorum) ve %50.8 (katılıyorum) olumlu cevaplarırken %16.7 (65 kişi) kararsız ve bilmediğini, %3.2 (12 kişi) katılamadığını ve %0.3 (1 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Buradan kamu çalışanların stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunun önemin farkında oldukları görülmektedir.

Tablo 27. ‘Faaliyet raporları, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	2	.5
katılmıyorum	11	2.8
kararsızım bilmiyorum	57	14.6
katılıyorum	206	52.8
kesinlikle katılıyorum	114	29.2
Total	390	100.0



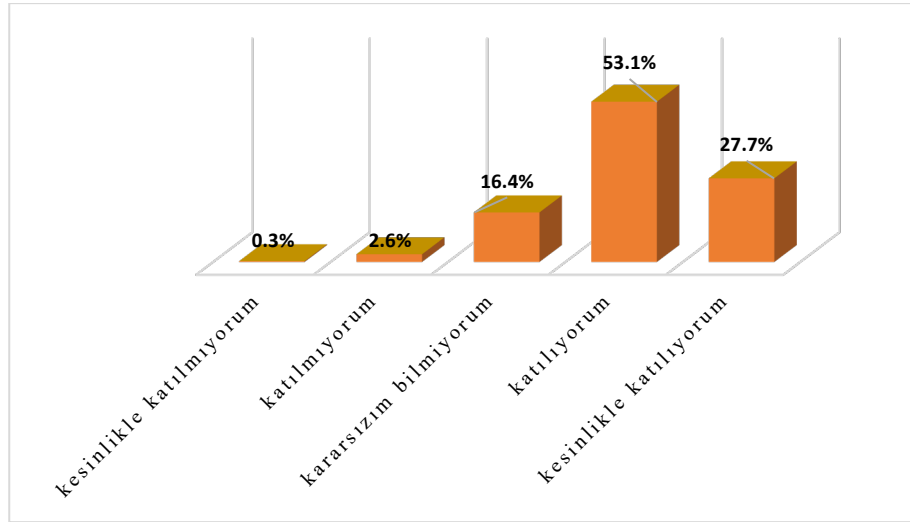
Şekil 31. ‘Faaliyet raporları, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Faaliyet raporları, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır’ görüşü sorulduğunda %29.2 (kesinlikle katılıyorum) ve %52.8 (katılıyorum) olumlu cevaplarırken %14.6 (57 kişi) kararsız ve bilmediğini, %2.8

(11 kişi) katılmadığını ve %0.5 (2 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Buradan kamu çalışanların stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunun önemin farkında oldukları görülmektedir. Buradan kamu çalışanların faaliyet raporların stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren önemli bir araç olduğunun önemin farkında oldukları görülmektedir.

Tablo 28. ‘Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	10	2.6
kararsızım bilmiyorum	64	16.4
katılıyorum	207	53.1
kesinlikle katılıyorum	108	27.7
Total	390	100.0

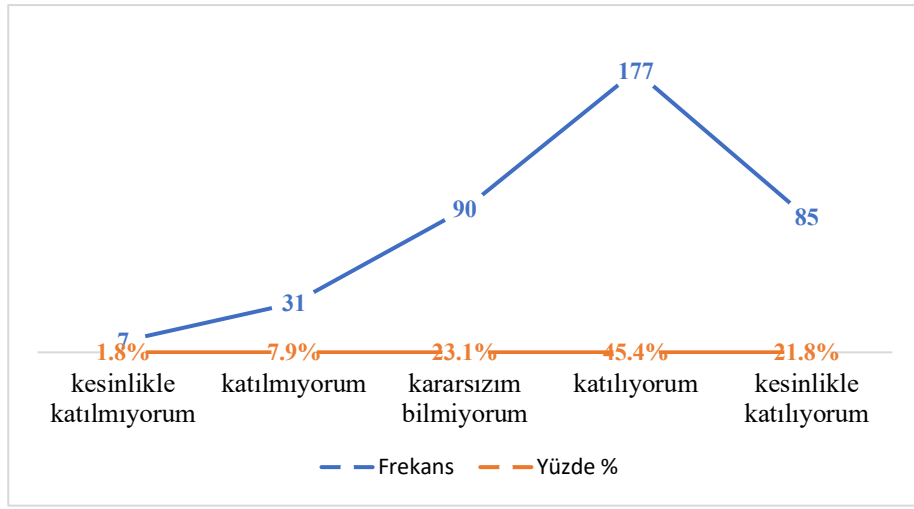


Şekil 32. ‘Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %53.1’si (207 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %27.7 (108 kişi) olumlu cevaplarken %16.4’si (64 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %0.3 ile %2.6 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir.

Tablo 29. ‘Stratejik planı uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	7	1.8
katılmıyorum	31	7.9
kararsızım bilmiyorum	90	23.1
katılıyorum	177	45.4
kesinlikle katılıyorum	85	21.8
Total	390	100.0



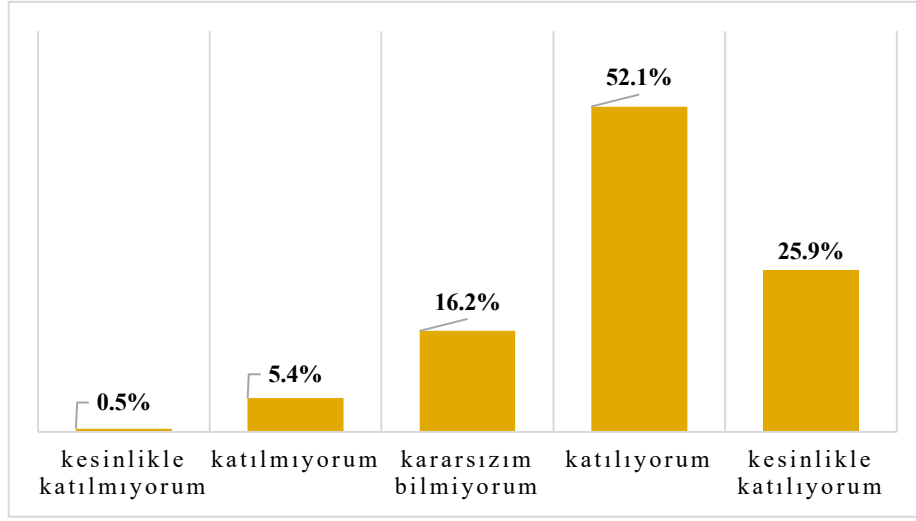
Şekil 33. ‘Stratejik planı uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Stratejik planı uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %45.4’si (177 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %21.8 (85 kişi) olumlu cevaplarken %23.1’si (90 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %1.8 ile %7.9 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir.

Tablo 30. ‘Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	2	.5
katılmıyorum	21	5.4
kararsızım bilmiyorum	63	16.2
katılıyorum	203	52.1
kesinlikle katılıyorum	101	25.9

Total	390	100.0
-------	-----	-------

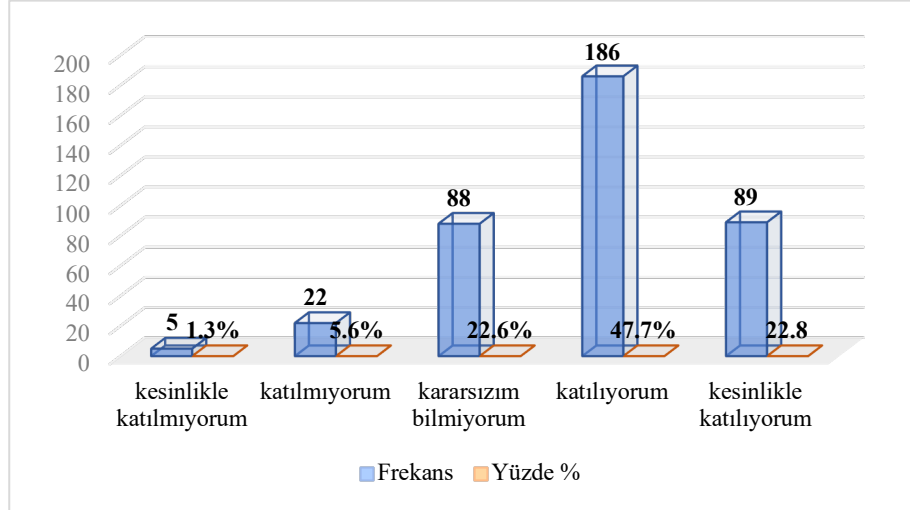


Şekil 34. ‘Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunu düşünüyorum.’ sorusu sorulduğunda %25.9 (kesinlikle katılıyorum) ve %52.1 (katılıyorum) en yüksek oranla olumlu cevaplarken %16.2 (63 kişi) kararsız ve bilmediğini, %5.4 (21 kişi) katılamadığını ve %0.5 (2 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Buradan kamu çalışanların stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirmenin önemli olduğunun farkında oldukları görülmektedir.

Tablo 31. ‘Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	5	1.3
katılmıyorum	22	5.6
kararsızım bilmiyorum	88	22.6
katılıyorum	186	47.7
kesinlikle katılıyorum	89	22.8
Total	390	100.0

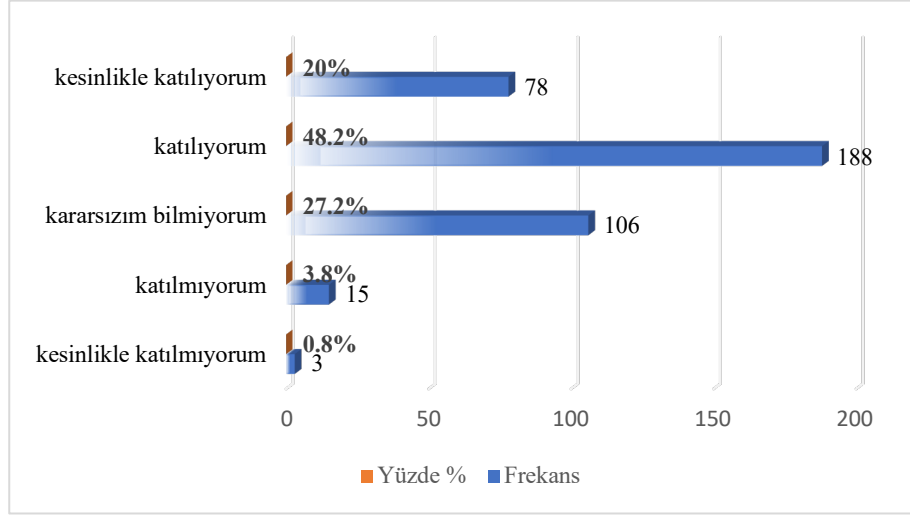


Şekil 35. ‘Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %47.7’si (186 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %22.8 (89 kişi) olumlu cevaplarırken %22.6’si (88 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %1.3 ile %5.6 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir. Burdan baktığımızda Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapının var olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 32. ‘Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	3	.8
katılmıyorum	15	3.8
kararsızım bilmiyorum	106	27.2
katılıyorum	188	48.2
kesinlikle katılıyorum	78	20.0
Total	390	100.0

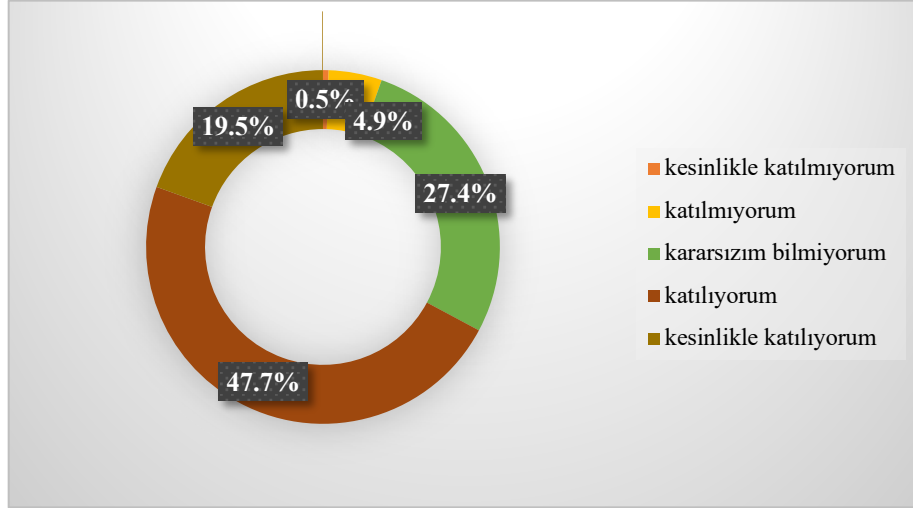


Şekil 36. ‘Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %48.2’si (188 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %20 (78 kişi) olumlu cevaplarırken %27.2’si (106 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %0.8 ile %3.8 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir. Bu dağılımın sonucunu baktığımızda Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edildiği görülmektedir.

Tablo 33. ‘Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantılar yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	2	.5
katılmıyorum	19	4.9
kararsızım bilmiyorum	107	27.4
katılıyorum	186	47.7
kesinlikle katılıyorum	76	19.5
Total	390	100.0

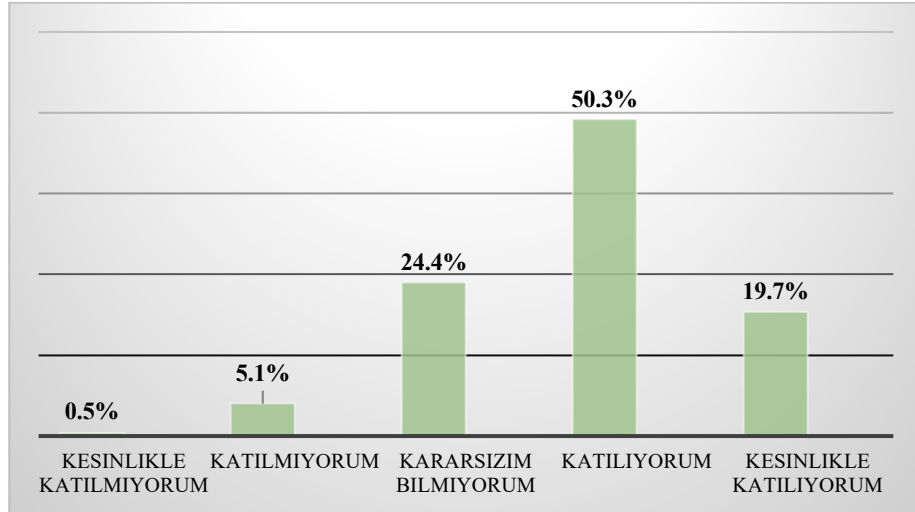


Şekil 37. ‘Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantıları yapılmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantıları yapılmaktadır’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %47.7’si (186 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %19.5 (76 kişi) olumlu cevaplarken %27.4’si (107 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %0.5 ile %4.9 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir. Buradan baktığımızda Moğolistan kamu kurumlarında, stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantıları yapıldığı görülmektedir.

Tablo 34. ‘Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	2	.5
katılmıyorum	20	5.1
kararsızım bilmiyorum	95	24.4
katılıyorum	196	50.3
kesinlikle katılıyorum	77	19.7
Total	390	100.0

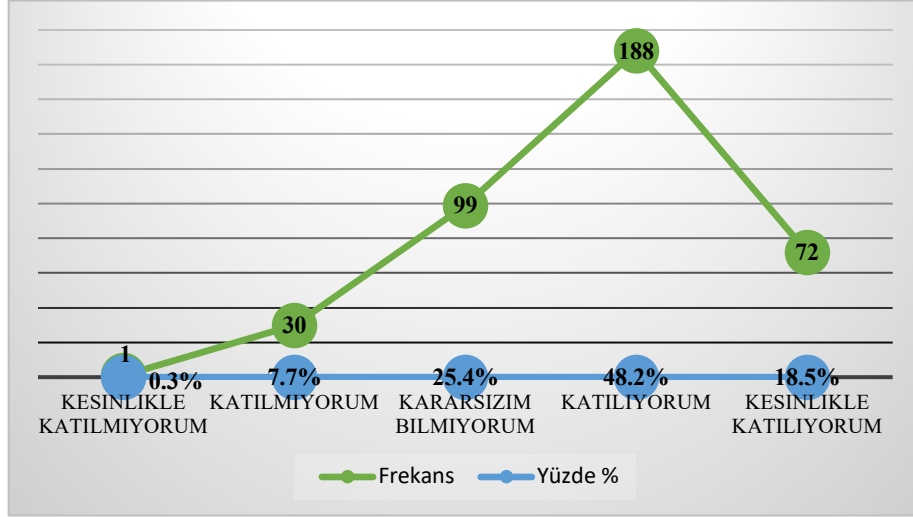


Şekil 38. ‘Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Katılımcılardan ‘Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir’ sorusu sorulduğu zaman en yüksek oranın %50.3’si (196 kişi) katıldığı görülmektedir. Aynı zamanda %19.7 (77 kişi) olumlu cevaplarırken %24.4’si (95 kişi) bu soruya kararsız ve bilmediğini, %0.5 ile %5.1 oranda olumsuz cevaplar verilmektedir. Bu dağılımı sonucunu baktığımızda Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edildiği görülmektedir.

Tablo 35. ‘Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	30	7.7
kararsızım bilmiyorum	99	25.4
katılıyorum	188	48.2
kesinlikle katılıyorum	72	18.5
Total	390	100.0

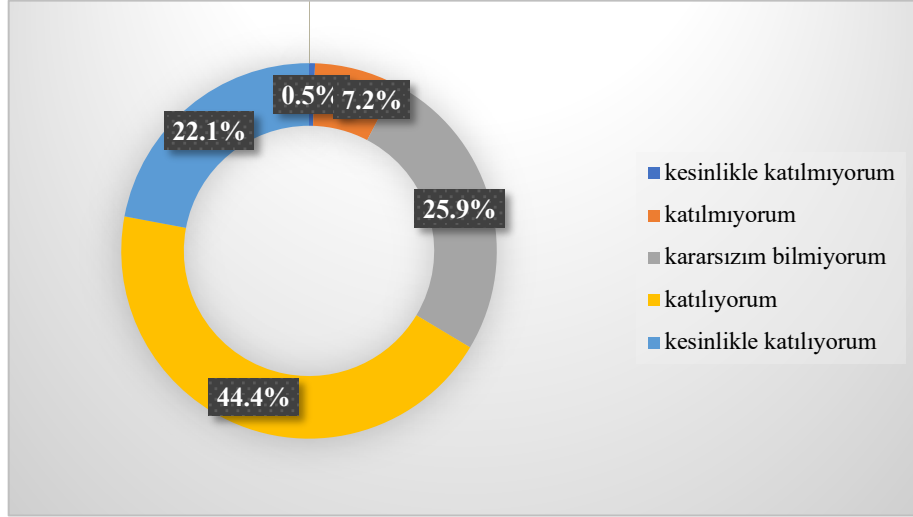


Şekil 39. ‘Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan ‘Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır.’ sorusu sorulduğunda %18.5 (kesinlikle katılıyorum) ve %48.2 (katılıyorum) en yüksek oranla olumlu cevaplarken %25.4 (99 kişi) kararsız ve bilmediğini, %7.7 (30 kişi) katılamadığını ve %0.3 (1 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Burdan baktığımızda katılımcıların %66.7’si olumlu cevaplama Moğolistan kamu kurumlarında stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 36. ‘Kuruluşumuzda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	2	.5
katılmıyorum	28	7.2
kararsızım bilmiyorum	101	25.9
katılıyorum	173	44.4
kesinlikle katılıyorum	86	22.1
Total	390	100.0

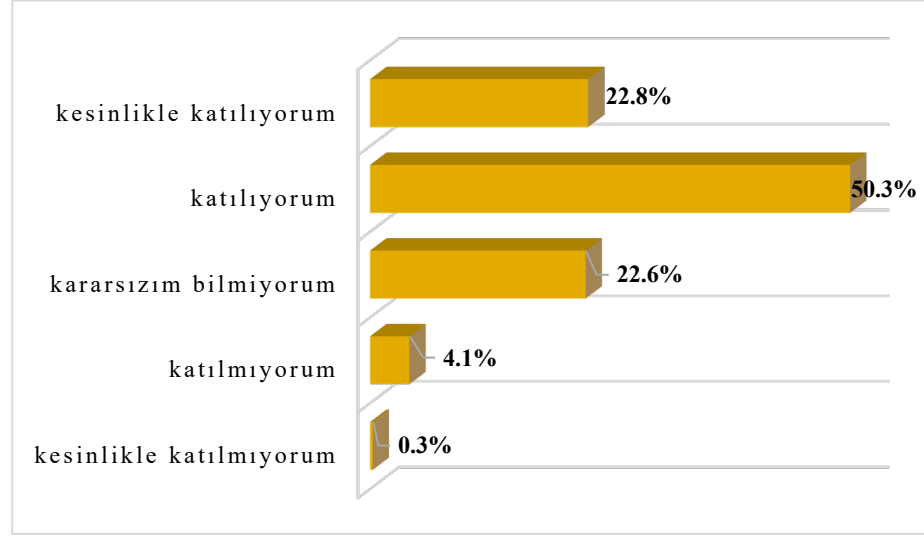


Şekil 40. ‘Kuruluşumuzda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan Kuruluşunda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanıp hazırlanmadığına dair sorulduğunda %22.1 (kesinlikle katılıyorum) ve %44.4 (katılıyorum) en yüksek oranla olumlu cevaplarırken %25.9 (101 kişi) kararsız ve bilmediğini, %7.2 (28 kişi) katılamadığını ve %0.5 (2 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir.

Tablo 37. ‘Kuruluşumuz stratejik planı zamanında tam olarak uygular.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Frekans	Yüzde %
kesinlikle katılmıyorum	1	.3
katılmıyorum	16	4.1
kararsızım bilmiyorum	88	22.6
katılıyorum	196	50.3
kesinlikle katılıyorum	89	22.8
Total	390	100.0



Şekil 41. ‘Kuruluşumuz stratejik planı zamanında tam olarak uygular.’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Ankete katılanlardan Kuruluşun stratejik planı zamanında tam olarak uyguladığına dair sorulduğunda %22.8 (kesinlikle katılıyorum) ve %50.3 (katılıyorum) en yüksek oranla olumlu cevaplarırken %22.6 (88 kişi) kararsız ve bilmediğini, %4.1 (16 kişi) katılamadığını ve %0.3 (1 kişi) kesinlikle katılmadığını beyan etmektedir. Burdan baktığımızda Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planı zamanında tam olarak uyguladıkları görülmektedir.

3.4.3 Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın hipotezlerinin değerlendirilmesine yönelik bulgular alt başlıklar halinde verilmiştir.

3.4.3.1 Geçerlik ve Güvenirliğin Tespiti

Araştırmanın hipotezlerinin değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanmış olan anket maddelerinin, ölçmek istedikleri konular ile ilgili olarak geçerli ve güvenilir özellikler gösterip göstermediğinin tespiti için sırasıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Bunlara ilişkin bulgular, ilgili hipotezler sırayla ele alınarak alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Tablo 38. Hipotez ölçümleri

		Ölçülen sorular
Hipotez 1	<i>Moğolistan kamu kurumlarının stratejik planlama ile ilgili mevzuat iyi anlaşılır ve uygulanabilir.</i>	1. Kuruluşumuzun stratejik planları <i>yasalara uygun</i> olarak geliştirilmektedir. 2. Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili <i>kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları</i> yeterlidir. 3. 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” - o yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum. - o yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum 4. 2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı “Stratejik plan geliştirme kılavuzu” hakkında bilgi sahibim - o yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum. - o yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum
Hipotez 2	<i>Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılıdır.</i>	1. Kurumunuzun stratejik planın - o amaç ve hedefler ulaşılabilir ve ölçülebilir. - o amacı misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumludur. - o hedefleri vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumludur. - o stratejik hedefleri, SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) gereksinimlerini tam olarak karşılayacak şekilde tanımlanmaktadır. 2. <i>Faaliyet raporları</i>, stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır. 3. <i>Performans programları</i> stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.
Hipotez 3	<i>Stratejik planlaması personel tarafından anlaşılmalı ve uygulamaktadır.</i>	1. Kurumumuzda - o stratejik planlamanın süreci yakından takip etmektedir. - o stratejik planlama sürecinde tüm bireylerin <i>katılımı</i> sağlanmaktadır. - o stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm <i>çalışanların görüşü</i> alınmaktadır. - o stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların <i>sorumluluk alanları</i> net olarak belirlenmektedir. 2. Kurumumuzun çalışanlar - o yetki analizi tam olarak yapabilmektedir. - o strateji belirlemeye ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir. - o stratejik plan geliştirmede gerekli analizleri yapmaya ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir.

Hipotez 1: Moğolistan kamu kurumlarının stratejik planlama ile ilgili mevzuatı iyi anlaşılır ve uygulanabilir.

Hipotez 1'in değerlendirilmesine yönelik olarak, araştırmacı tarafından toplam 8 adet anket sorusu (3, 4, 5a, 5b, 5c, 6a, 6b, 6c) hazırlanmıştır. Bu sorular üzerinde öncelikle AFA yapılmıştır. AFA sürecinde, faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi (principal components analysis) tercih edilmiştir. Bu yöntem, ölçülen kavramın ana boyutlarını belirlemede etkili olduğu için seçilmiştir (Çokluk ve ark., 2023: 198). Döndürme aşamasında ise doğrudan oblimin tekniği kullanılarak eğik döndürme (oblique rotation) uygulanmıştır. Eğik döndürme, özellikle faktörler veya sorular arasında ilişkilerin bulunduğu durumlarda, faktör yapılarını daha doğru ve tutarlı bir şekilde ortaya koyabilmesi nedeniyle önerilen bir yaklaşımdır (Büyüköztürk, 2023: 136; Çokluk ve ark., 2023: 204).

Analiz bulgularına geçilmeden önce, örneklem yeterliliğini ve verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO testinde elde edilen 0,50'nin üzerindeki değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu; Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı sonuç vermesi ise verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Çokluk ve ark., 2023: 207-208). Yapılan incelemede, KMO değeri 0,878 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(28)=2754,514$; $p<0,001$). Bu sonuçlar, AFA için gerekli ön koşulların karşılandığını göstermektedir. Analizin sonraki aşamasında, ortak varyans değerleri, belirlenen faktör sayısı, öz değerler, açıklanan varyans oranları ve maddelerin faktör yükleri detaylı olarak ele alınmıştır. Bu süreçte bazı önemli ölçütler dikkate alınmıştır. İlk olarak, maddelerin ortak varyansa katkı düzeyini değerlendirmek amacıyla ortak varyans değerleri incelenmiştir. Genel kabul, bir maddenin AFA'da anlamlı bir rol oynayabilmesi için ortak varyans değerinin en az 0,30'un üzerinde olması gerektiği yönündedir. Bu eşik değerinin altındaki maddeler, analiz sonucunda zayıf bir açıklayıcılık sundukları için genellikle analizden çıkarılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Ayrıca, bir ölçeğin geçerli kabul edilebilmesi için açıkladığı toplam varyans oranının %40'tan yüksek olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak, tek faktörlü bir

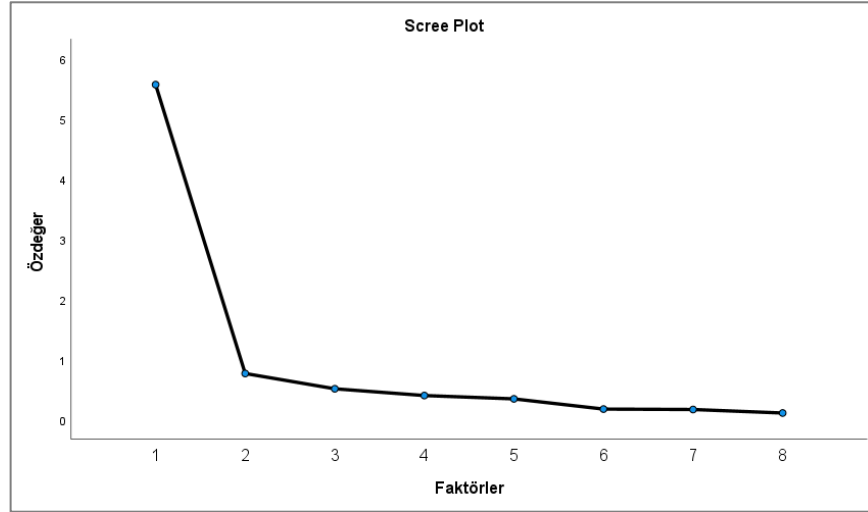
ölçek söz konusu olduğunda bu sınır %30'a kadar indirilebilmektedir (Çokluk ve ark., 2023: 197). Bir diğer önemli kriter, maddelere ait faktör yüklerinin en az 0,30 olmasıdır. Bu eşik, maddelerin ilgili faktörde anlamlı bir şekilde yük taşıdığını ve faktör yapısına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Çokluk ve ark., 2023: 194). Bu kriterlere dayalı olarak yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39. Hipotez 1'e Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları

Maddeler	Ortak Varyans (Communalities)	Faktörler
		1
s5.3	0,778	0,882
s6.2	0,768	0,876
s5.2	0,762	0,873
s5.1	0,747	0,864
s6.1	0,731	0,855
s6.3	0,723	0,850
s4	0,618	0,786
s3	0,442	0,665
Faktörün Özdeğeri		5,571
Faktörün Açıkladığı Varyans %)		69,640
Açıklanan Toplam Varyans (%)		69,640

* KMO=0,878; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(28)=2754,514$; $p<0,001$.

Tablo 39'da görüldüğü üzere, öncelikle her bir maddenin ortak varyans değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve bu nedenle beklenen şartları karşıladığı tespit edilmiştir. Açıklanan varyans bulguları incelendiğinde ise özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiş ve bu faktörün açıkladığı toplam varyansın %69,640 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla test ettiğimiz 8 maddenin açıkladığı varyans (geçerlik) oldukça yüksek olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, test edilen maddelerin tek faktörlü bir yapı gösterip göstermediğini doğrulamak amacıyla yamaç-birikinti grafiği (scree plot) de incelenmiştir (Şekil 42).



Şekil 42. Hipotez 1'e Yönelik Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları

Şekil 42 incelendiğinde, 1. noktadan (faktör) sonra belirgin bir düşüş olduğu ve 2. noktadan itibaren çizginin yatay bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Bu durum, 1. noktadan sonraki bileşenlerin (faktörlerin) varyansa katkısının oldukça düşük ve birbirine yakın olduğunu göstermekte, dolayısıyla test edilen maddelerin tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır (Çokluk vd., 2023: 231).

Hipotez 1'e yönelik 8 maddenin geçerli özellik gösterdiğinin tespit edilmesinin ardından, ilgili maddelerin iç tutarlığını ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 40'da verilmiştir. Tablo 40'da görüldüğü üzere ilgili 8 maddenin genel olarak güvenilirlik katsayısı (α) 0,937 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2020: 244), 0,90 ve üzerindeki değerleri "mükemmel düzeyde güvenilir" olarak değerlendirdiğinden, maddelerin genel olarak mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 40. Hipotez 1'e Yönelik Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları

Madde	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa	Genel Olarak Cronbach Alfa
s3	0,591	0,941	0,937
s4	0,725	0,933	
s5.1	0,816	0,926	
s5.2	0,825	0,926	
s5.3	0,836	0,925	

s6.1	0,802	0,927	
s6.2	0,830	0,925	
s6.3	0,795	0,928	

Ayrıca, yine Tablo 40’da görüldüğü üzere, madde silindiğinde Cronbach Alfa ve madde-toplam puan korelasyonları da incelenmiştir. Elde edilen bulgular, s3’ün çıkarılması halinde, genel olarak güvenilirliğin 0,004 artacağını göstermiştir. Ancak mevcut değerin ($\alpha=0,937$) oldukça yüksek ve s3’ün çıkarılması halinde katkının düşük olması nedeniyle ilgili madde çıkarılmamıştır. Buna ek olarak, madde-toplam puan korelasyonları incelendiğinde, tüm değerlerin pozitif olduğu ve en düşük değerin 0,591 olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon değerlerinin, 0,30 ve üzerinde olup pozitif olmaları, ilgili maddelerin benzer davranışları ya da tutumları ölçtüğünü ve iç tutarlılığın yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2023: 184). Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ve madde-toplam puan güvenilirliği şartlarını karşıladığı sonucuna varılmıştır.

Güvenirliğin tespitinden sonraki aşamada ise DFA yapılmıştır. Bilimsel araştırmalarda, AFA sonucunda tespit edilen faktör yapısının bazı parametreler, yapı ve toplanan verilere uygunluk açısından doğrulanması sıkça başvurulan bir yöntemdir ve bu nedenle DFA yapılmaktadır (Çokluk vd., 2023: 276-282). Bu nedenle DFA uygulanmıştır. DFA uygulanırken, veri toplamada yaşanan kısıtlılıklar nedeniyle yeni bir örneklemden veri toplama yoluna gidilmemiştir. AFA uygulanan veriler üzerinde çalışılmıştır.

DFA sürecinde, ilgili maddelerin uyum iyiliği indeksleri ve faktör yükleri için gerekli minimum kriterler dikkate alınmıştır. Uyum indekslerinin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan ölçütler arasında CMIN/Sd (Ki-Kare/serbestlik derecesi uyumu), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), TLI (NNFI) (Tucker-Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) bulunmaktadır (Çokluk vd., 2023: 271-272). Bunlara göre yapılan analiz sonucunda, çeşitli modifikasyonlar (hata varyansları arasında ilişkiler kurma) yapılarak elde edilen bulgular Tablo 41’de sunulmuştur.

Tablo 41. Hipotez 1'e Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları

İndeks	Beklenen Uyum Değerleri		Tespit Edilen Değerler	Sonuç
	Mükemmel	Kabul Edilebilir		
CMIN/Sd	$\leq 3,00$	$\leq 5,00$	4,788	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,960	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq$	$0,85 \leq$	0,898	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,981	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,981	Mükemmel
TLI (NNFI)	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,961	Mükemmel
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$	0,099	Kabul Edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,028	Mükemmel

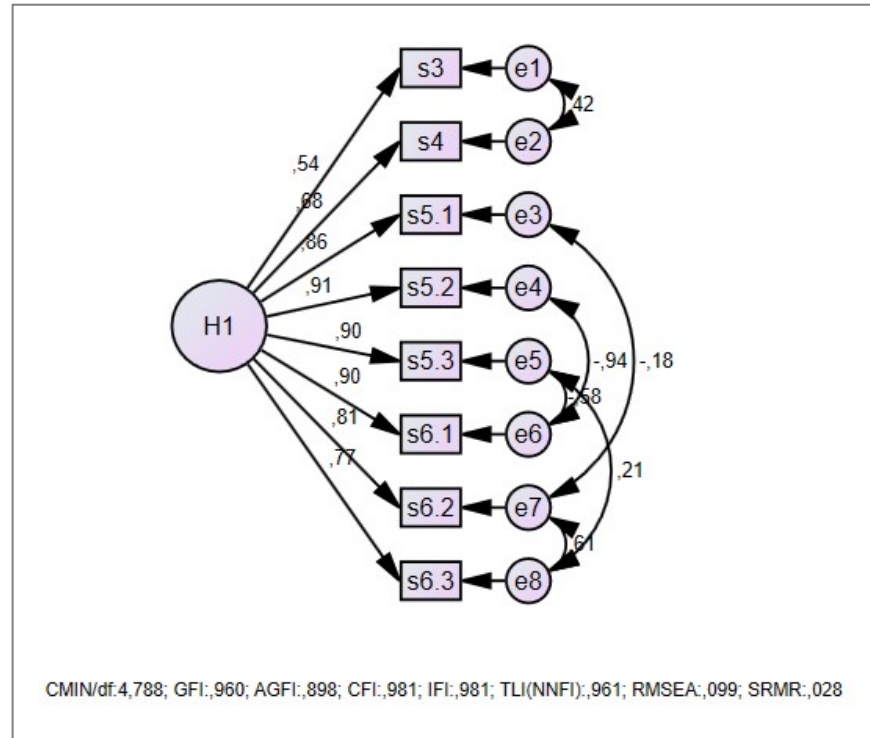
Tablo 41'deki bulgular incelendiğinde, Çokluk ve diğerlerinin (2023: 271-272) kriterlerine göre GFI, AGFI, CFI, IFI, TLI (NNFI) ve SRMR değerlerinin mükemmel düzeylerde olduğu, CMIN/Sd ve RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla model iyi uyum göstermiştir. Sonraki aşamada, maddelerin faktör yükleri (yol katsayıları) incelenmiş ve bu değerlerin en az 0,30 olması beklenmiştir. Bunun nedeni, DFA'da tespit edilen faktör yüklerinin, AFA ile elde edilen faktör yükleri ile uyum göstermesi ve her iki analizde de 0,30 veya üzeri değerlerin kabul edilebilir yükler olarak değerlendirilmesidir (Çokluk ve ark., 2023: 194). Ayrıca, her bir maddenin yol katsayılarının anlamlı olup olmadığı da ($p < 0,05$) analiz edilmiştir. Bu aşama, gözlenen değişkenler olarak adlandırılan maddelerin, gizil değişken olarak kabul edilen faktörlere anlamlı katkılar sağladığını doğrulamak açısından kritik öneme sahiptir (Çokluk ve ark., 2023: 322). Tablo 42'de, bu maddelere ait yol katsayıları (faktör yükleri) sunulmuştur.

Tablo 42. Hipotez 1'e Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)

Madde	Yol	Faktör	Standardize Yol Katsayısı	S.E.	C.R.	p
s3	<---	H1	0,545			
s4	<---	H1	0,678	0,098	13,542	<0,001
s5.1	<---	H1	0,855	0,147	11,975	<0,001
s5.2	<---	H1	0,914	0,159	12,233	<0,001
s5.3	<---	H1	0,901	0,153	12,164	<0,001
s6.1	<---	H1	0,903	0,157	11,988	<0,001
s6.2	<---	H1	0,811	0,145	11,652	<0,001

s6.3	<---	H1	0,772	0,139	11,333	<0,001
------	------	----	-------	-------	--------	--------

Tablo 42’de görüldüğü üzere, en düşük faktör yükü 0,545 olarak (madde 3) belirlenmiş ve tüm değerler 0,30’dan yüksek bulunmuştur. Ayrıca, her bir maddenin yol katsayısı anlamlı ($p<0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, hipotez 1 ile ilgili maddelerin faktör yapısının DFA ile doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca DFA sonucu elde edilen yapı, Şekil 43’de yol diyagramı ile gösterilmiştir.



Şekil 43. Hipotez 1’e Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı

Hipotez 2: Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılıdır.

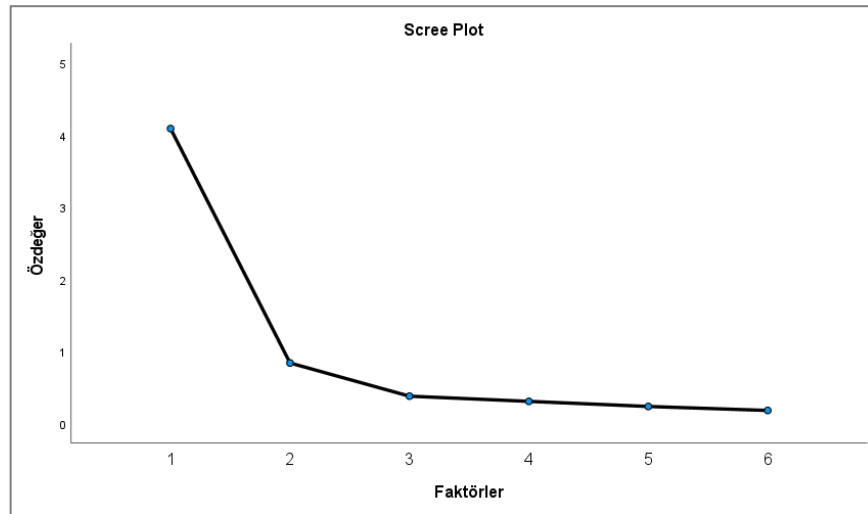
Hipotez 2’nin değerlendirilmesine yönelik olarak, araştırmacı tarafından toplam 6 adet anket sorusu (18a, 18b, 18c, 18d, 20, 21) hazırlanmıştır. Bu sorular üzerinde öncelikle AFA yapılmıştır. AFA sürecinde, hipotez 1’e yönelik yapılan analizdeki kriterler dikkate alınarak benzer bir yol izlenmiştir. Buna göre, öncelikle KMO değeri 0,856 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(15)=1612,325$; $p<0,001$). Bu sonuçlar, AFA için gerekli ön koşulların karşılandığını göstermiştir. Bunun üzerine, AFA’ya devam edilmiş ve yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları

Maddeler	Ortak Varyans (Communalities)	Faktörler
		1
s18.3	0,787	0,887
s18.2	0,773	0,879
s18.1	0,752	0,867
s18.4	0,685	0,828
s21	0,583	0,763
s20	0,508	0,712
Faktörün Özdeğeri		4,088
Faktörün Açıkladığı Varyans (%)		68,128
Açıklanan Toplam Varyans (%)		68,128

* KMO=0,856; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(15)=1612,325$; $p<0,001$.

Tablo 43'te görüldüğü üzere, öncelikle her bir maddenin ortak varyans değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu ve bu nedenle beklenen şartları karşıladığı tespit edilmiştir. Açıklanan varyans bulguları incelendiğinde ise özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör belirlenmiş ve bu faktörün açıkladığı toplam varyansın %68,128 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla test ettiğimiz 6 maddenin açıkladığı varyans (geçerlik) oldukça yüksek olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, test edilen maddelerin tek faktörlü bir yapı gösterip göstermediğini doğrulamak amacıyla yamaç-birikinti grafiği (scree plot) de incelenmiştir (Şekil 44).



Şekil 44. Hipotez 2'ye Yönelik Maddelere Ait Yamaç-Birikinti Grafiği

Şekil 44 incelendiğinde, 1. noktadan (faktör) sonra belirgin bir düşüş olduğu ve 2. noktadan itibaren çizginin yatay bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Bu durum, 1. noktadan sonraki bileşenlerin (faktörlerin) varyansa katkısının oldukça düşük ve birbirine yakın olduğunu göstermekte, dolayısıyla test edilen maddelerin tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır (Çokluk vd., 2023: 231). Hipotez 2’ye yönelik 6 maddenin geçerli özellik gösterdiğinin tespit edilmesinin ardından, ilgili maddelerin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait Cronbach Alfa ve Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları

Madde	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa	Genel Olarak Cronbach Alfa
s18.1	0,790	0,880	0,905
s18.2	0,808	0,877	
s18.3	0,819	0,877	
s18.4	0,736	0,889	
s20	0,612	0,906	
s21	0,673	0,897	

Tablo 44’de görüldüğü üzere ilgili 6 maddenin genel olarak güvenilirlik katsayısı (α) 0,905 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2020: 244), 0,90 ve üzerindeki değerleri “mükemmel düzeyde güvenilir” olarak değerlendirdiğinden, maddelerin genel olarak mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, yine Tablo 44’da görüldüğü üzere, madde silindiğinde Cronbach Alfa ve madde-toplam puan korelasyonları da incelenmiştir. Elde edilen bulgular, s20’nin çıkarılması halinde, genel olarak güvenilirliğin 0,001 artacağını göstermiştir. Ancak mevcut değer ($\alpha=0,905$) oldukça yüksek ve katkının düşük olması nedeniyle ilgili madde çıkarılmamıştır.

Buna ek olarak, madde-toplam puan korelasyonları incelendiğinde, tüm değerlerin pozitif olduğu ve en düşük değerin 0,612 olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon değerlerinin, 0,30 ve üzerinde olup pozitif olmaları, ilgili maddelerin benzer davranışları ya da tutumları ölçtüğünü ve iç tutarlılığın yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2023: 184). Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin iç

tutarlılığa sahip olduğu ve madde-toplam puan güvenirliği şartlarını karşıladığı sonucuna varılmıştır.

Güvenirliğin tespitinden sonraki aşamada ise DFA yapılmıştır. Bu süreçte, AFA’da olduğu gibi hipotez 1’e yönelik yapılan analizdeki kriterler dikkate alınarak benzer bir yol izlenmiştir. İlk olarak Tablo 45’te, çeşitli modifikasyonlar (hata varyansları arasında ilişkiler kurma) yapılarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 45. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları

İndeks	Beklenen Uyum Değerleri		Tespit Edilen Değerler	Sonuç
	Mükemmel	Kabul Edilebilir		
CMIN/Sd	$\leq 3,00$	$\leq 5,00$	1,519	Mükemmel
GFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,992	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq$	$0,85 \leq$	0,973	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,998	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,998	Mükemmel
TLI (NNFI)	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,995	Mükemmel
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$	0,037	Mükemmel
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,010	Mükemmel

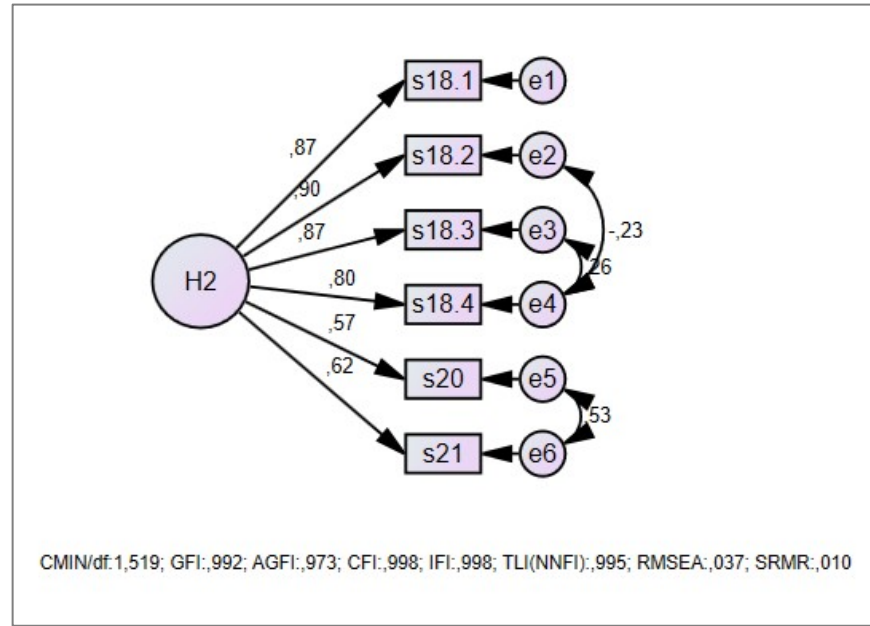
Tablo 45’teki bulgular incelendiğinde, Çokluk ve diğerlerinin (2023: 271-272) kriterlerine göre indekslerin tamamının mükemmel düzeylerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla model çok iyi uyum göstermiştir. Uyum indeksleri değerlendirildikten sonra, maddelerin faktör yükleri (yol katsayıları) incelenmiş ve bu değerlerin en az 0,30 olması beklenmiştir. Ayrıca, her bir maddenin yol katsayılarının anlamlılığı da ($p < 0,05$) değerlendirilmiştir. Tablo 46’da, ilgili maddelere ait yol katsayıları (faktör yükleri) sunulmuştur.

Tablo 46. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)

Madde	Yol	Faktör	Standardize Yol Katsayısı	S.E.	C.R.	p
s18.1	<---	H2	0,868			
s18.2	<---	H2	0,899	0,042	23,460	<0,001
s18.3	<---	H2	0,869	0,040	22,329	<0,001
s18.4	<---	H2	0,796	0,050	17,813	<0,001
s20	<---	H2	0,568	0,050	12,113	<0,001

s21	<---	H2	0,624	0,047	13,675	<0,001
-----	------	----	-------	-------	--------	--------

Tablo 46’da görüldüğü üzere, en düşük faktör yükü 0,568 olarak (madde 20) belirlenmiş ve tüm değerler 0,30’dan yüksek bulunmuştur. Ayrıca, her bir maddenin yol katsayısı anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, hipotez 2 ile ilgili maddelerin faktör yapısının DFA ile doğrulandığını göstermektedir. Ayrıca DFA sonucu elde edilen yapı, Şekil 45’te yol diyagramı ile gösterilmiştir.



Şekil 45. Hipotez 2’ye Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı

Hipotez 3: Stratejik planlama, personel tarafından anlaşılmış ve uygulamaktadır.

Hipotez 3’ün değerlendirilmesine yönelik olarak, araştırmacı tarafından toplam 7 adet anket sorusu (12a, 12b, 12c, 12d, 13a, 13b, 13c) hazırlanmıştır. Bu sorular üzerinde öncelikle AFA yapılmıştır. AFA sürecinde, hipotez 1 ve 2’ye yönelik yapılan analizlerdeki kriterler dikkate alınarak benzer bir yol izlenmiştir.

Buna göre, öncelikle KMO değeri 0,909 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(21)=2129,592$; $p < 0,001$). Bu sonuçlar, AFA için gerekli ön koşulların karşılandığını göstermiştir. Bunun üzerine, AFA’ya devam edilmiş ve yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 47’de verilmiştir.

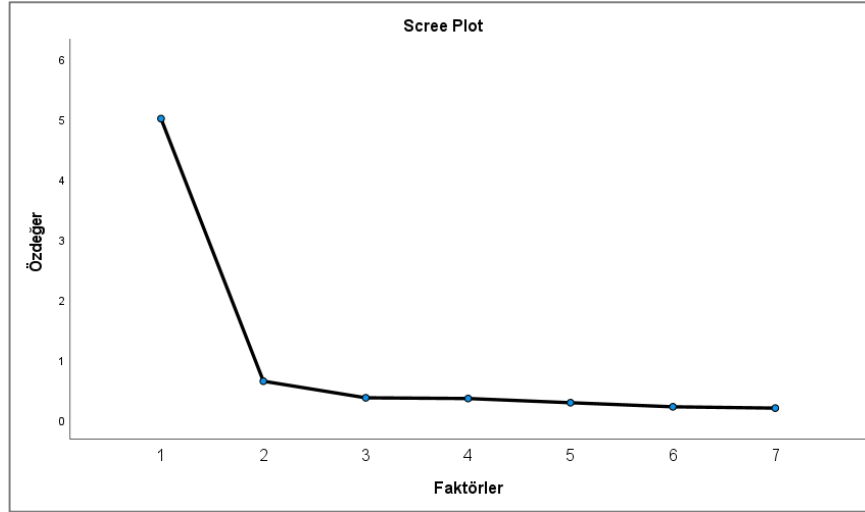
Tablo 47’de görüldüğü üzere, öncelikle her bir maddenin ortak varyans değerlerinin 0,30’un üzerinde olduğu ve bu nedenle beklenen şartları karşıladığı tespit edilmiştir. Açıklanan varyans bulguları incelendiğinde ise özdeğeri 1’in üzerinde olan tek faktör belirlenmiş ve bu faktörün açıkladığı toplam varyansın %71,500 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla test ettiğimiz 7 maddenin açıkladığı varyans (geçerlik) oldukça yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 47. Hipotez 3’e Yönelik Maddelere Ait AFA Bulguları

Maddeler	Ortak Varyans (Communalities)	Faktörler
		1
s13.2	0,744	0,862
s12.2	0,740	0,860
s12.3	0,725	0,851
s12.4	0,719	0,848
s13.3	0,705	0,839
s13.1	0,698	0,835
s12.1	0,675	0,821
Faktörün Özdeğeri		5,005
Faktörün Açıkladığı Varyans (%)		71,500
Açıklanan Toplam Varyans (%)		71,500

* KMO=0,909; Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(21)=2129,592$; $p<0,001$.

Ayrıca, test edilen maddelerin tek faktörlü bir yapı gösterip göstermediğini doğrulamak amacıyla yamaç-birikinti grafiği (scree plot) de incelenmiştir (Şekil 46).



Şekil 46. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Yamaç-Birikinti Grafiği

Şekil 46 incelendiğinde, 1. noktadan (faktör) sonra belirgin bir düşüş olduğu ve 2. noktadan itibaren çizginin yatay bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Bu durum, 1. noktadan sonraki bileşenlerin (faktörlerin) varyansa katkısının oldukça düşük ve birbirine yakın olduğunu göstermekte, dolayısıyla test edilen maddelerin tek faktörlü olduğunu doğrulamaktadır (Çokluk vd., 2023: 231).

Hipotez 3'e yönelik 7 maddenin geçerli özellik gösterdiğinin tespit edilmesinin ardından, ilgili maddelerin iç tutarlılığını ve güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48. Hipotez 3'e Yönelik Maddelere Ait Cronbach Alfa ve Madde-Toplam Puan Korelasyonu Bulguları

Madde	Madde – Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa	Genel Olarak Cronbach Alfa
s12.1	0,757	0,925	0,933
s12.2	0,805	0,921	
s12.3	0,792	0,922	
s12.4	0,789	0,922	
s13.1	0,770	0,924	
s13.2	0,806	0,921	
s13.3	0,776	0,924	

Tablo 48'de görüldüğü üzere ilgili 7 maddenin genel olarak güvenilirlik katsayısı (α) 0,933 olarak bulunmuştur. George ve Mallery (2020: 244), 0,90 ve üzerindeki

değerleri “mükemmel düzeyde güvenilir” olarak değerlendirdiğinden, maddelerin genel olarak mükemmel düzeyde güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, yine Tablo 48’de görüldüğü üzere, madde silindiğinde Cronbach Alfa ve madde-toplam puan korelasyonları da incelenmiştir. Elde edilen bulgular, herhangi bir maddenin çıkarılması halinde, genel olarak güvenilirliğin artmayacağını göstermiştir. Buna ek olarak, madde-toplam puan korelasyonları incelendiğinde, tüm değerlerin pozitif olduğu ve en düşük değerin 0,757 olduğu tespit edilmiştir. Bu korelasyon değerlerinin, 0,30 ve üzerinde olup pozitif olmaları, ilgili maddelerin benzer davranışları ya da tutumları ölçtüğünü ve iç tutarlılığın yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Büyüköztürk, 2023: 184). Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu ve madde-toplam puan güvenilirliği şartlarını karşıladığı sonucuna varılmıştır.

Güvenirliğin tespitinden sonraki aşamada ise DFA yapılmıştır. Bu süreçte, AFA’da olduğu gibi hipotez 1 ve 2’ye yönelik yapılan analizlerdeki kriterler dikkate alınarak benzer bir yol izlenmiştir. İlk olarak Tablo 49’da, çeşitli modifikasyonlar (hata varyansları arasında ilişkiler kurma) yapılarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

Tablo 49. Hipotez 3’e Yönelik Maddelere Ait DFA Uyum İndeksleri Bulguları

İndeks	Beklenen Uyum Değerleri		Tespit Edilen Değerler	Sonuç
	Mükemmel	Kabul Edilebilir		
CMIN/Sd	$\leq 3,00$	$\leq 5,00$	3,383	Kabul Edilebilir
GFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,974	Mükemmel
AGFI	$0,90 \leq$	$0,85 \leq$	0,934	Mükemmel
CFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,988	Mükemmel
IFI	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,988	Mükemmel
TLI (NNFI)	$0,95 \leq$	$0,90 \leq$	0,976	Mükemmel
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,10$	0,078	Kabul Edilebilir
SRMR	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,020	Mükemmel

Tablo 49’daki bulgular incelendiğinde, Çokluk ve diğerlerinin (2023: 271-272) kriterlerine göre GFI, AGFI, CFI, IFI, TLI (NNFI) ve SRMR değerlerinin mükemmel

düzeylerde olduğu, CMIN/Sd ve RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla model iyi uyum göstermiştir.

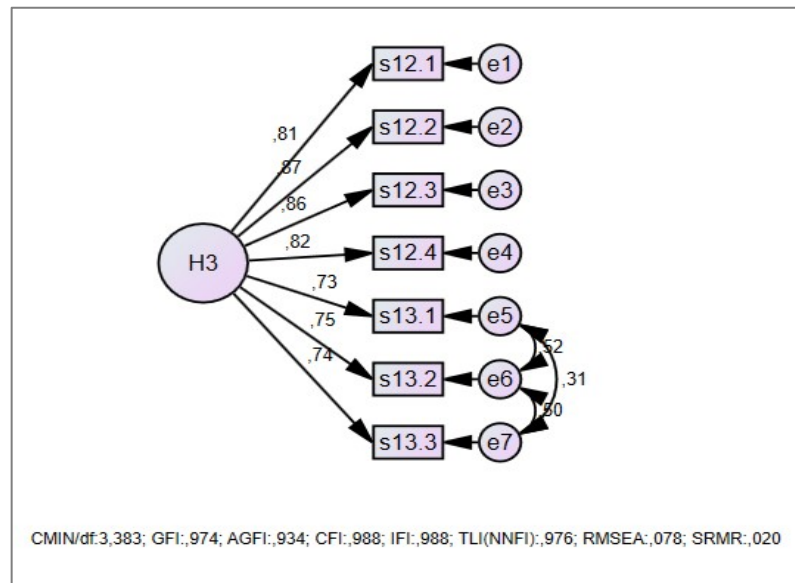
Uyum indeksleri değerlendirildikten sonra, maddelerin faktör yükleri (yol katsayıları) incelenmiş ve bu değerlerin en az 0,30 olması beklenmiştir. Ayrıca, her bir maddenin yol katsayılarının anlamlılığı da ($p < 0,05$) değerlendirilmiştir. Tablo 49’da, ilgili maddelere ait yol katsayıları (faktör yükleri) sunulmuştur.

Tablo 50’de görüldüğü üzere, en düşük faktör yükü 0,733 olarak (madde 13.1) belirlenmiş ve tüm değerler 0,30’dan yüksek bulunmuştur. Ayrıca, her bir maddenin yol katsayısı anlamlı ($p < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlar, hipotez 3 ile ilgili maddelerin faktör yapısının DFA ile doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 50. Hipotez 3’e Yönelik Maddelere Ait Yol Katsayıları (Faktör Yükleri)

Madde	Yol	Faktör	Standardize Yol Katsayısı	S.E.	C.R.	p
s12.1	<---	H3	0,815			
s12.2	<---	H3	0,872	0,058	20,346	<0,001
s12.3	<---	H3	0,857	0,057	19,869	<0,001
s12.4	<---	H3	0,825	0,058	18,810	<0,001
s13.1	<---	H3	0,733	0,063	15,938	<0,001
s13.2	<---	H3	0,751	0,057	16,487	<0,001
s13.3	<---	H3	0,741	0,054	16,191	<0,001

Ayrıca DFA sonucu elde edilen yapı, Şekil 47’de yol diyagramı ile gösterilmiştir.



Şekil 47. Hipotez 3’e Yönelik Maddelere Ait Path (Yol) Diyagramı

3.4.3.2 Hipotezlerin Kabulü veya Reddi

Hipotezlerin kabulü veya reddine karar verebilmek için; ilgili maddelere ait aritmetik ortalama vb. tanımlayıcı istatistikler tespit edilmiş ve ortalamanın, kararsızım anlamına gelen 3 puandan anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin tek örneklem t-testi yapılmıştır. Bunun için parametrik bir yöntem olan tek örneklem t-testinin yapılmış olmasının nedeni, ilgili puanların normal dağılım gösterdiğinin tespit edilmesidir. Bunun için, her iki bakanlık katılımcılarında ayrı ayrı olmak üzere çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Bulguları

Görev Yapılan Bakanlık	Puan	n	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	S. Hata	İstatistik	S. Hata
Eğitim Bakanlığı	Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma	179	-0,350	0,182	-0,429	0,361
	Geçişin Başarılı Olması	179	-0,496	0,182	-0,196	0,361
	Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma	179	-0,061	0,182	-0,487	0,361
Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma	211	0,062	0,167	-0,334	0,333
	Geçişin Başarılı Olması	211	-0,150	0,167	-0,310	0,333
	Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma	211	-0,377	0,167	0,259	0,333

Tablo 51’de görüldüğü üzere, çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamının $\pm 1,00$ aralığında olması nedeniyle (Büyüköztürk, 2023: 40) verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır .

Tablo 52’de ise hipotezlerin kabulü veya reddine karar verebilmek için yapılan tek örneklem t-testi bulguları verilmiştir.

Tablo 52. Hipotezlere Yönelik Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Orta Puandan Farklı Test Eden Tek Örneklem t-Testi Bulguları

Puan	n	Min.	Maks.	$\bar{x}$	s	t	df	p*	d**
Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma	390	1,63	5,00	3,83	0,70	23,260	389	<0,001	1,18

Geçişin Başarılı Olması	390	2,00	5,00	4,00	0,65	30,540	389	<0,001	1,55
Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma	390	1,71	5,00	3,76	0,74	20,428	389	<0,001	1,03

* Orta puandan (3: kararsızım) farkı test eden tek örneklem t-Testi yapılmıştır.

** Cohen d etki büyüklüğü indeksi kullanılmıştır.

Tablo 52’de görüldüğü üzere, “**Hipotez 1: Moğolistan kamu kurumların stratejik planlama ile ilgili mevzuatının iyi anlaşılır ve uygulanabilir olduğuna**” yönelik hipotezin test edilmesi sonucunda, katılımcıların ortalama puanı $\bar{x}=3,83\pm0,70$ olarak hesaplanmıştır. Tek örneklem t-testi bulguları, bu ortalamanın nötr puan olan 3’ten anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu göstermektedir ($t(389)=23,260$, $p<0,001$). Cohen d etki büyüklüğü ise ($d=1,18$), bu farkın çok büyük olduğunu (Tuna, 2016: 294) göstermektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, “H1: Moğolistan kamu kurumların stratejik planlama ile ilgili mevzuat iyi anlaşılır ve uygulanabilirdir” **kabul edilmiştir.**

“**Hipotez 2: Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılı olduğuna**” dair hipotez kapsamında, katılımcıların ortalama puanı $\bar{x}=4,00\pm0,65$ olarak hesaplanmıştır. Tek örneklem t-testi bulguları, bu ortalamanın nötr puan olan 3’ten anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu göstermektedir ($t(389)=30,540$, $p<0,001$). Cohen d etki büyüklüğü ise ($d=1,55$), bu farkın çok büyük olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, “H2: Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılıdır.” **kabul edilmiştir.**

Son olarak, “**Hipotez 3: Stratejik planlamanın personel tarafından anlaşıldığı ve uygulandığına**” dair hipotez için katılımcıların ortalama puanı $\bar{x}=3,76\pm0,74$ olarak hesaplanmıştır. Tek örneklem t-testi bulguları, bu ortalamanın nötr puan olan 3’ten anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu göstermektedir ($t(389)=20,428$, $p<0,001$). Cohen d etki büyüklüğü ise ($d=1,03$), bu farkın yine çok büyük olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, “H3: Stratejik planlama, personel tarafından anlaşılmış ve uygulamaktadır.” **kabul edilmiştir.**

3.4.3.3 Hipotezlere Yönelik Bulguların Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde, hipotezlere yönelik bulguların demografik ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılması sonucunda ulaşılan bulgular alt başlıklar halinde verilmiştir.

Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Cinsiyete göre karşılaştırma için bağımsız gruplar (ilişkisiz örneklemeler) t-Testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 53’de verilmiştir.

Tablo 53. Hipotezlere Ait Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Puan*	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. H.	t	Sd	p	d
H1	Kadın	227	3,77	0,71	-0,15	0,07	-2,074	388	0,039	0,21
	Erkek	163	3,92	0,69						
H2	Kadın	227	3,94	0,63	-0,16	0,07	-2,354	388	0,019	0,24
	Erkek	163	4,10	0,66						
H3	Kadın	227	3,68	0,76	-0,21	0,08	-2,777	388	0,006	0,29
	Erkek	163	3,89	0,70						

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

Buna göre, “H1: Anlaşılır ve uygulanabilir olma” kapsamında, kadın katılımcılar ($\bar{x}=3,77$) ile erkek katılımcılar ($\bar{x}=3,92$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(388)=-2.074$, $p=0.039$). Erkek katılımcıların puanlarının kadın katılımcılara göre daha yüksek olduğu, mevzuatı erkeklerin kadınlara göre daha anlaşılır buldukları görülmektedir, ancak Cohen d değeri ($d=0,21$) aradaki farkın küçük düzeyde ($d<5$) (Tuna, 2016: 294) olduğunu göstermiştir.

“H2: Geçişin başarılı olması” hipotezi kapsamında da, kadın katılımcılar ($\bar{x}=3,94$) ile erkek katılımcılar ($\bar{x}=4,10$) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(388)=-2,354$, $p=0,019$). Erkek katılımcılar, stratejik planlamaya geçişi kadın katılımcılara göre daha başarılı değerlendirmiştir. Ancak Cohen d değeri ($d=0,24$) bu farkın küçük bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Son olarak, “H3: Anlaşılmış ve uygulanıyor olma” hipotezi kapsamında da, kadın katılımcılar ($\bar{x}=3,68$) ile erkek katılımcılar ($\bar{x}=3,89$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(388)=-2,777$, $p=0,006$). Erkek katılımcılar, stratejik planlamanın daha iyi anlaşıldığını ve uygulandığını düşünmektedir. Cohen d değeri ($d=0,29$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma

Yaş grubuna göre karşılaştırma için bağımsız gruplar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 54’de verilmiştir.

Tablo 54. Hipotezlere Ait Puanların Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Puan	Yaş Grubu	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Sd	K. Ort.	F	p
H1	20-30	69	3,74	0,73	G. Arası	1,776	3	0,592	1,196	0,311
	31-40	121	3,77	0,79	G. İçi	191,166	386	0,495		
	41-50	143	3,90	0,60	Toplam	192,942	389			
	51+	57	3,88	0,71						
H2	20-30	69	4,01	0,68	G. Arası	0,234	3	0,078	0,184	0,907
	31-40	121	4,01	0,70	G. İçi	163,814	386	0,424		
	41-50	143	3,98	0,61	Toplam	164,048	389			
	51+	57	4,06	0,60						
H3	20-30	69	3,76	0,72	G. Arası	0,016	3	0,005	0,010	0,999
	31-40	121	3,77	0,80	G. İçi	212,451	386	0,550		
	41-50	143	3,76	0,71	Toplam	212,467	389			
	51+	57	3,76	0,72						

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

Buna göre, yaş gruplarına göre yapılan analizlerde, hiçbir hipotez için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Katılımcılar, stratejik planlamanın anlaşılır ve uygulanabilir olması, geçişin başarılı olması, ve planlamanın anlaşılmış ve uygulanıyor olma durumları konusunda yaş grupları fark etmeksizin benzer görüşlere sahiptir. Sonuçlar, yaşın bu konularda katılımcıların değerlendirmelerini anlamlı olarak etkilemediğini göstermektedir.

Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırma

Eğitim düzeyine göre karşılaştırma için bağımsız gruplar (ilişkisiz örneklemeler) t-Testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 55’de verilmiştir. Buna göre, “H1: Anlaşılır ve uygulanabilir olma” hipotezi kapsamında, lise/lisans düzeyindeki katılımcılar ($\bar{x}=3,69$) ile yüksek lisans/doktora ve üzeri eğitim düzeyine

sahip katılımcılar ($\bar{x}=3,93$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(388)=-3,428$, $p<0,001$). Yüksek lisans/doktora düzeyindeki katılımcıların puanlarının lise/lisans düzeyindekilere göre daha yüksek olduğu, mevzuatı daha anlaşılır buldukları görülmektedir. Cohen d değeri ($d=0,35$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 55. Hipotezlere Ait Puanların Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Puan*	Eğitim Düzeyi**	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. H.	t	Sd	p	d
H1	Lise/Lisans	167	3,69	0,71	-0,24	0,07	-3,428	388	<0,001	0,35
	YL/Dokt. ve üzeri	223	3,93	0,69						
H2	Lise/Lisans	167	3,96	0,64	-0,07	0,07	-1,084	388	0,279	-
	YL/Dokt. ve üzeri	223	4,04	0,66						
H3	Lise/Lisans	167	3,72	0,72	-0,08	0,08	-1,121	388	0,263	-
	YL/Dokt. ve üzeri	223	3,80	0,76						

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

* Testin daha doğru sonuçlar verebilmesi için, çok az sayıda bireye sahip olan gruplar birleştirilmiştir.

“H2: Geçişin başarılı olması hipotezi” kapsamında, lise/lisans düzeyindeki katılımcılar ile yüksek lisans/doktora ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her iki grup da stratejik planlamaya geçişi benzer şekilde değerlendirmiştir. Ayrıca “H3: Anlaşılmış ve uygulanıyor olma” hipotezi için de eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Lise/lisans ve yüksek lisans/doktora düzeyindeki katılımcılar, stratejik planlamanın anlaşılması ve uygulanması konusunda benzer görüşlere sahiptir.

Kamu Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

Kamu kurumlarında çalışma süresine göre karşılaştırma amacıyla bağımsız gruplar için ANOVA yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 56’da verilmiştir. Buna göre, Hipotez 1’e (anlaşılır ve uygulanabilir olma) yönelik puan ortalamasının kamu sektöründe çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(4, 385)=5,166$, $p<0,001$). Eta-kare etki büyüklüğü indeksi değeri (η^2) ise 0,05 olarak

tespit edilmiş ve farkın orta düzeyde (0,06'ya yakın) olduğunu (Field, 2009: 390) göstermiştir.

Bunun üzerine, farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi (post-hoc) yapılmıştır. Bu testin seçilmesinin nedeni varyanslar homojen olup n'ler arasındaki fark büyük olduğunda önerilmesidir (Field, 2009: 375). Sonuç olarak 11-15 yıl ve 21+ yıl çalışanların mevzuatı anlaşılır ve uygulanabilir bulma düzeyleri, 0-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Diğer gruplar ise arada yer almıştır.

Tablo 56. Hipotezlere Ait Puanların Kamu Kurumlarında Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puan	Kamuda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Sd	K. Ort.	F	p	Fark	η^2
H1	0-5 ^a	67	3,52	0,79	G. Arası	9,829	4	2,457	5,166	<0,001	c,e>a	0,05
	6-10 ^b	94	3,82	0,70	G. İçi	183,113	385	0,476				
	11-15 ^c	93	3,99	0,64	Toplam	192,942	389					
	16-20 ^d	78	3,81	0,68								
	21+ ^e	58	3,96	0,62								
H2	0-5	67	3,88	0,67	G. Arası	3,408	4	0,852	2,042	0,088	-	-
	6-10	94	3,97	0,71	G. İçi	160,640	385	0,417				
	11-15	93	4,15	0,56	Toplam	164,048	389					
	16-20	78	3,95	0,66								
	21+	58	4,05	0,60								
H3	0-5	67	3,69	0,69	G. Arası	2,271	4	0,568	1,040	0,386	-	-
	6-10	94	3,78	0,78	G. İçi	210,196	385	0,546				
	11-15	93	3,88	0,68	Toplam	212,467	389					
	16-20	78	3,75	0,74								
	21+	58	3,67	0,81								

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

Yine Tablo 56'da görüldüğü üzere, "H2: Geçişin başarılı olması hipotezi" kapsamında, kamuda farklı sürelerde çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında anlamlı bir

fark bulunmamıştır. Katılımcıların tamamı stratejik planlamaya geçişi benzer şekilde değerlendirmiştir.

Ayrıca “H3: Anlaşılmış ve uygulanıyor olma” hipotezi için de kamuda farklı sürelerde çalışma süresine sahip olan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların tamamı stratejik planlamanın anlaşılması ve uygulanması konusunda benzer görüşlere sahiptir.

Halen Görev Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırma

Halen görev yapılan kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırma amacıyla bağımsız gruplar için ANOVA yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57. Hipotezlere Ait Puanların Halen Görev Yapılan Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Puan	Kurumda Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Sd	K. Ort.	F	p	Fark	η^2
H1	0-3 ^a	134	3,51	0,72	G. Arası	22,844	3	7,615	17,238	<0,001	b,c,d>a	0,12
	4-10 ^b	119	3,90	0,64	G. İçi	170,069	385	0,442				
	11-15 ^c	90	4,07	0,63	Toplam	192,913	388					
	16+ ^d	46	4,11	0,65								
H2	0-3 ^a	134	3,82	0,62	G. Arası	7,609	3	2,536	6,247	<0,001	b,c,d>a	0,05
	4-10 ^b	119	4,05	0,67	G. İçi	156,325	385	0,406				
	11-15 ^c	90	4,13	0,62	Toplam	163,934	388					
	16+ ^d	46	4,18	0,65								
H3	0-3 ^a	134	3,53	0,69	G. Arası	11,924	3	3,975	7,639	<0,001	b,c,d>a	0,06
	4-10 ^b	119	3,85	0,75	G. İçi	200,313	385	0,520				
	11-15 ^c	90	3,89	0,68	Toplam	212,237	388					
	16+ ^d	46	3,98	0,79								

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

Buna göre, Hipotez 1’e (anlaşılır ve uygulanabilir olma) yönelik puan ortalamasının halen görev yapılan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(3, 385)=17,238$, $p<0,001$). Eta-kare etki büyüklüğü indeksi değeri (η^2) 0,12 olarak tespit edilmiş ve farkın büyük düzeyde (0,14’e yakın) olduğunu (Field,

2009: 390) göstermiştir. Bunun üzerinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Sonuç olarak, halen bulunduğu kurumda 4 yıl ve üzerinde görev yapanların, daha az süre ile görev yapanlardan anlaşılır ve uygulanabilir bulma düzeylerinin anlamlı olarak daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Halen görev yapılan kurumdaki çalışma süresine göre Hipotez 2'ye (geçişin başarılı olması) yönelik puan ortalamaları incelendiğinde ise, çalışma süresine göre yine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F(3, 385)=6,247, p<0,001$). Eta-kare etki büyüklüğü indeksi (η^2) 0,05 olarak belirlenmiş ve farkın orta düzeyde olduğu görülmüştür (Field, 2009: 390). Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre ise halen bulunduğu kurumda 4 yıl ve üzerinde görev yapanların, daha az süre ile görev yapanlardan, geçişin başarılı olduğunu değerlendirme düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Benzer şekilde, Hipotez 3'e (anlaşılmış ve uygulanıyor olma) yönelik puan ortalamaları da halen görev yapılan kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($F(3, 385)=7,639, p<0,001$). Eta-kare değeri (η^2) 0,06 olarak belirlenmiş olup farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Hochberg GT2 testi sonucunda, 4 yıl ve üzerinde görev yapan çalışanların stratejik planlamanın anlaşılması ve uygulanması konusundaki değerlendirmeleri, 0-3 yıl görev yapanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırma

Halen görev yapılan kurumdaki pozisyona göre karşılaştırma amacıyla bağımsız gruplar için ANOVA yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 58'de verilmiştir.

Tablo 58. Hipotezlere Ait Puanların Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Puan	Pozisyon**	n	$\bar{x}$	s	Varyans Kaynağı	Kareler Top.	Sd	K. Ort.	F	p	Fark	η^2
H1	Üst/Orta Yönetici ^a	86	4,13	0,66	G. Arası	16,903	2	8,451	18,588	<0,001	a,b>c	0,09
	Alt Düzey Yönetici ^b	71	4,01	0,63	G. İçi	174,141	383	0,455				
	Memur /Yardımcı. ^c	229	3,66	0,69	Toplam	191,043	385					
H2	Üst/Orta Yönetici ^a	86	4,23	0,66	G. Arası	8,542	2	4,271	10,562	<0,001	a,b>c	0,05

	Alt Düzey Yönetici ^b	71	4,11	0,58	G. İçi	154,871	383	0,404				
	Memur /Yardımcı. ^c	229	3,88	0,64	Toplam	163,413	385					
H3	Üst/Orta Yönetici ^a	86	4,10	0,71	G. Arası	17,297	2	8,649	16,997	<0,001	a,b>c	0,08
	Alt Düzey Yönetici ^b	71	3,91	0,67	G. İçi	194,885	383	0,509				
	Memur /Yardımcı. ^c	229	3,60	0,73	Toplam	212,183	385					

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

* Testin daha doğru sonuçlar verebilmesi için, görece az sayıda bireye sahip olan gruplar birleştirilmiştir.

Buna göre, Hipotez 1'e (anlaşılır ve uygulanabilir olma) yönelik puan ortalamalarının pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2, 383)=18,588$, $p<0,001$). Eta-kare etki büyüklüğü indeksi (η^2) 0,09 olarak tespit edilmiştir ve bu, farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Field, 2009: 390). Hochberg GT2 çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre üst/orta düzey yöneticiler ile alt düzey yöneticilerin mevzuatı anlaşılır ve uygulanabilir bulma düzeyleri, memur/yardımcı pozisyonundaki çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur.

Aynı şekilde, Hipotez 2'ye (geçişin başarılı olması) yönelik puan ortalamalarının da pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F(2, 383)=10,562$, $p<0,001$). Eta-kare değeri (η^2) 0,05 olup farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Hochberg GT2 testi sonuçlarına göre üst/orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler, memur/yardımcı pozisyonundaki çalışanlara kıyasla geçişin daha başarılı olduğunu değerlendirmiştir.

Ayrıca Hipotez 3'e (anlaşılmış ve uygulanıyor olma) yönelik puan ortalamaları da pozisyona göre anlamlı farklılık göstermiştir ($F(2, 383)=16,997$, $p<0,001$). Eta-kare değeri (η^2) 0,08 olup, farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Hochberg GT2 testi sonucuna göre üst/orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticilerin stratejik planlamanın anlaşılması ve uygulanması düşüncesine katılım düzeyleri, memur/yardımcı pozisyonundaki çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Stratejik Planlama Sürecinde Faal Olarak Görev Almış Olmaya Göre Karşılaştırma

Stratejik planlama sürecinde faal olarak görev almış olmaya göre karşılaştırma için bağımsız gruplar (ilişkisiz örneklemeler) t-Testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 54’te verilmiştir.

Tablo 59’da görüldüğü üzere, “H1: Anlaşılır ve uygulanabilir olma” hipotezi kapsamında, stratejik planlama sürecinde faal olarak görev almış olan katılımcılar ($\bar{x}=4,17$) ile görev almamış olan katılımcılar ($\bar{x}=3,66$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(386)=7,031$, $p<0,001$). Görev almış olan katılımcıların mevzuatı daha anlaşılır ve uygulanabilir bulunduğu görülmektedir. Cohen d değeri ($d=0,76$) bu farkın büyük düzeyde olduğunu göstermektedir.

“H2: Geçişin başarılı olması hipotezi” kapsamında, stratejik planlama sürecinde görev almış olan katılımcılar ($\bar{x}=4,32$) ile görev almamış olan katılımcılar ($\bar{x}=3,84$) arasında da anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(386)=7,271$, $p<0,001$). Görev almış olan katılımcılar, stratejik planlamaya geçişi daha başarılı bulmuştur. Cohen d değeri ($d=0,78$) bu farkın büyük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 59. Hipotezlere Ait Puanların Stratejik Planlama Sürecinde Faal Olarak Görev Almış Olmaya Göre Karşılaştırılması

Puan*	Görev Alma Durumu	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. H.	t	Sd	p	d
H1	Evet	129	4,17	0,62	0,50	0,07	7,031	386	<0,001	0,76
	Hayır	259	3,66	0,68						
H2	Evet	129	4,32	0,58	0,48	0,07	7,271	386	<0,001	0,78
	Hayır	259	3,84	0,62						
H3	Evet	129	4,04	0,72	0,42	0,08	5,426	386	<0,001	0,58
	Hayır	259	3,63	0,71						

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

Ayrıca, “H3: Anlaşılmış ve uygulanıyor olma” hipotezi için de stratejik planlama sürecinde görev almış olan katılımcılar ($\bar{x}=4,04$) ile görev almamış olan katılımcılar ($\bar{x}=3,63$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(386)=5,426$, $p<0,001$). Görev almış olan katılımcılar, stratejik planlamanın anlaşılması ve uygulanması konusunda daha

olumlu görüşlere sahiptir. Cohen d değeri ($d=0,58$) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.4.3.4 Hipotezlere Yönelik Bulguların Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde, hipotezlere yönelik bulguların görev yapılan bakanlıklara göre (Eğitim Bakanlığı / Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) karşılaştırılması sonucunda ulaşılan bulgular verilmiştir. Bunun için bağımsız gruplar (ilişkisiz örneklemeler) t-Testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 60’da verilmiştir.

Buna göre, “H1: Anlaşılır ve uygulanabilir olma” hipotezi kapsamında, Eğitim Bakanlığı’nda (EB) görev yapan katılımcılar ($\bar{x}=3,72$) ile Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nda (AÇSGB) görev yapan katılımcılar ($\bar{x}=3,92$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(329,016)=-2,866$, $p=0,004$). AÇSGB’de görev yapan katılımcıların mevzuatı daha anlaşılır ve uygulanabilir bulunduğu görülmektedir. Cohen d değeri ($d=0,30$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 60. Hipotezlere Ait Puanların Görev Yapılan Bakanlığa Göre Karşılaştırılması

Puan*	Bakanlık**	n	$\bar{x}$	s	Fark	S. H.	t	Sd	p	d
H1	EB	179	3,72	0,79	-0,21	0,07	-2,866	329,016	0,004	0,30
	AÇSGB	211	3,92	0,60						
H2	EB	179	3,97	0,70	-0,07	0,07	-1,021	356,134	0,308	-
	AÇSGB	211	4,04	0,61						
H3	EB	179	3,63	0,76	-0,24	0,07	-3,259	388	<0,001	0,33
	AÇSGB	211	3,88	0,70						

* H1: Anlaşılır ve Uygulanabilir Olma, H2: Geçişin Başarılı Olması, H3: Anlaşılmış ve Uygulanıyor Olma.

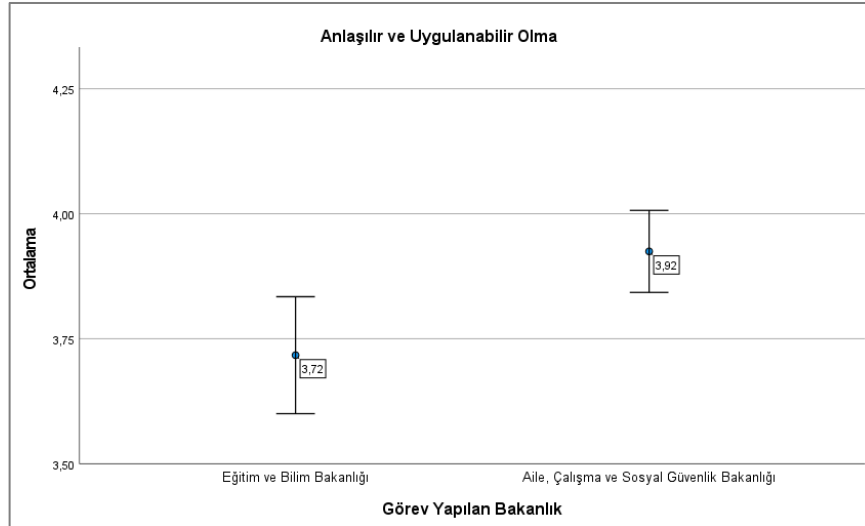
** EBB: Eğitim Bakanlığı, AÇSGB: Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

“H2: Geçişin başarılı olması hipotezi” için EB ($\bar{x}=3,97$) ile AÇSGB ($\bar{x}=4,04$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(356,134)=-1,021$, $p=0,308$). Her iki bakanlıkta görev yapan katılımcılar, stratejik planlamaya geçişi benzer şekilde değerlendirmiştir.

“H3: Anlaşılmış ve uygulanıyor olma” hipotezi kapsamında, EB’de görev yapan katılımcılar ($\bar{x}=3,63$) ile AÇSGB’de görev yapan katılımcılar ($\bar{x}=3,88$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(388)=-3,259$, $p<0,001$). AÇSGB’de görev yapan katılımcılar, stratejik planlamanın daha anlaşılmış ve uygulanabilir olduğunu düşünmektedir. Cohen d değeri ($d=0,33$) bu farkın küçük düzeyde olduğunu göstermektedir.

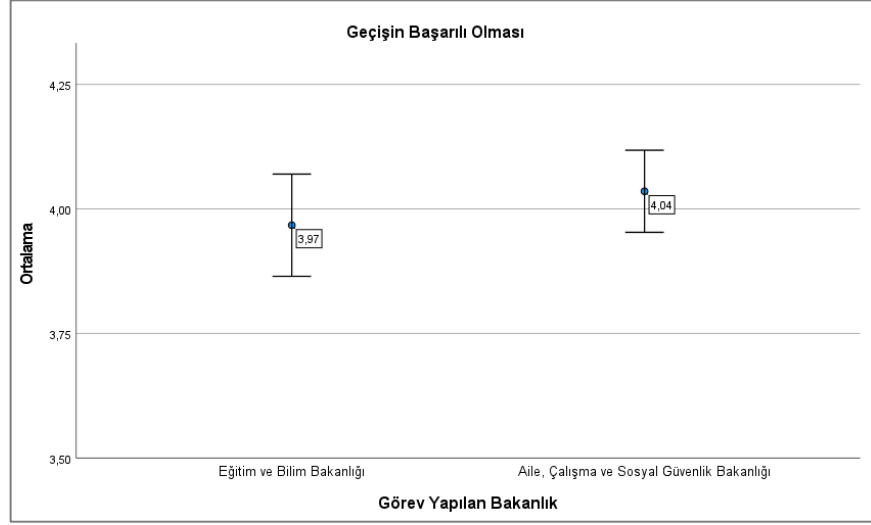
Öte yandan; görev yapılan bakanlığa göre, hipotez 1 puan ortalamaları ayrıca Şekil 43’te de gösterilmiştir. Şekil 48 incelendiğinde, AÇSGB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamalarının %95 güven aralığının alt sınırının dahi EB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamalarının %95 güven aralığının üst sınırından yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte küçük düzeyde bulunmuştur.

Benzer şekilde; görev yapılan bakanlığa göre, hipotez 2 puan ortalamaları ayrıca Şekil 49’da da gösterilmiştir. Şekil 49 incelendiğinde, AÇSGB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamaları ile EB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, anlamlı farklılık bulunmamıştır.



* Hata çubukları %95 güven aralığını göstermektedir.

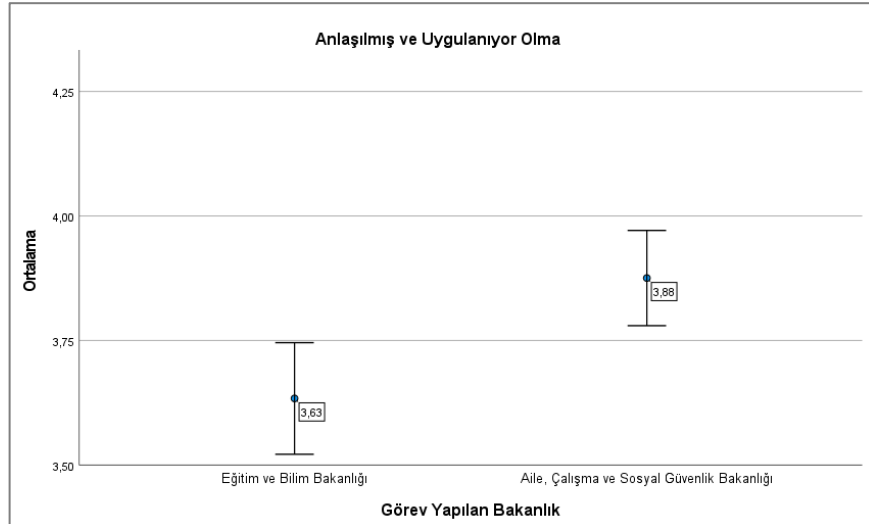
Şekil 48. Hipotez 1 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması



* Hata çubukları %95 güven aralığını göstermektedir.

Şekil 49. Hipotez 2 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması

Son olarak; görev yapılan bakanlığa göre, hipotez 3 puan ortalamaları ayrıca Şekil 50’de de gösterilmiştir. Şekil 50 incelendiğinde, AÇSGB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamalarının %95 güven aralığının alt sınırının dahi EB’de görev yapan katılımcıların puan ortalamalarının %95 güven aralığının üst sınırından yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte küçük düzeyde bulunmuştur.



* Hata çubukları %95 güven aralığını göstermektedir.

Şekil 50. Hipotez 3 Puan Ortalamasının Görev Yapılan Bakanlıklara Göre Karşılaştırılması

3.5 MÜLAKAT BULGULARI

Mülakatı Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Eğitim Bakanlığın toplam yöneticileri olan Genel Müdür, Başkan ve Daire Başkanı olmak üzere toplam 15 kişiden alınmıştır. Bunlardan 9'u Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'ndan, 6'sı ise Eğitim Bakanlığın yöneticilerdendir. Görüşmecilerden dört görüşmeci Genel Müdür veya Başkan Yardımcısı, 11 görüşmeci ise Başkan konumundadır. Mülakata katılan görüşmecilerden yedisi 'bayan', sekizi ise 'erkek'tir. Mülakat yapılan tüm birim amirlerinin 40 yaş üstü olup bunlardan 11 görüşmeci, 40-50 yaş arasında iken 4 görüşmecinin yaşı 50 ve üstü olarak belirlenmiştir. Görüşmecilerin kimlik gizliliği esas alınmıştır.

Mülakat bulguları, görüşmede sorulan 10 soru için ayrı ayrı aşağıda ele alınmaktadır. Mülakatlar, 4 görüşmeci ile yüz yüze, 11 görüşmeci ile online video arama bağlantı ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1. 2019 tarihli Kamu Hizmet kanunun yenilenmesinden sonra planlanan ve uygulamakta olan stratejik planın önceki dönemin planına göre kurumunuzda bir reform niteliğinde değişiklik getirdi mi? Getirdiyse nelerdir?

Mülakata katılan birim amirlerinden 9 kişi, 2019 tarihli Kamu Hizmet kanunun yenilenmesinden sonraki stratejik planın önceki dönemin planına göre kuruma bir reform niteliğinde değişiklik getirdiklerini belirtirirken, 4 kişi genel olarak, stratejik yönetim süreci uygulamalarının, hizmetlerinin yürütülmesi açısından tam anlamıyla bir reform niteliğinde kabul edilemeyeceğini, yönetim kapasitesini değiştirmediğini ancak birçok değişiklik ve dönüşüm getirdiğini belirtmişlerdir. Bu değişikliklerin başında, stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması sırasında edinilen önceki deneyim ve derslere dayanarak, bir sonraki stratejik planın kalitesinin artması ve stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin yasal dayanak netleştirilmiş olmasıdır. 2019 tarihinde revize edilerek uygulamaya geçilen Kamu Hizmet kanunun amacı kamuda çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek yönündedir. Buna bağlı olarak kamuda çalışanların pozisyonlarına göre gerekli eğitimleri verilmeye başlamıştır. Bu da kamu çalışanların stratejik plan ve planlama ile ilgili eğitimin almaya başlaması kamu çalışanların bu konuda bilgili olmalarına başlamalarının bir reform niteliğinde en önemli değişikliklerden olduğunu belirtmektedir. Ancak iki kişi

2019 tarihli Kamu Hizmet kanunun yenilenmesi kurum açısından bir reform niteliğinde değişiklik getirmediğini belirtmiştir. Çünkü ‘stratejik planın gerekleri yasal olarak güncellenmiş olsa da gerçekte stratejik planın içeriği ve yöntemleri halen eskisi ile aynı olması’ olarak belirtmiştir.

Soru 2. Stratejik planlama sürecinde 2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı olan “Stratejik plan geliştirme kılavuzu” yeterli anlaşılır ve yönlendirici olabilmekte midir? Eğer yeterli değil ise neler eksik olduğunu düşünüyorsunuz?

Mülakata katılan birim amirlerinden 4 kişi, 2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı olan “Stratejik plan geliştirme kılavuzu” yeterli anlaşılır ve yönlendirici olduğunu, bu kılavuzun kurumun stratejik planı hazırlamada kolaylık sağladığını belirttirirken, 11 kişi bu kılavuzun yeterli anlaşılır ve yönlendirici olmadığını belirtmektedirler. Bunu savunan birim amirlerin çoğunluk olarak aslında “Stratejik plan geliştirme kılavuzu”un çıkarılması stratejik plan hazırlama açısından iyi olduğu ancak birçok açıdan eksikliklerin olduğu, bu da stratejik plan hazırlama sürecinde birtakım zorlukların yaşanmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. “Stratejik plan geliştirme kılavuzu”da belirtilen eksiklikleri ise,

- Çevre analizinin SWOT yöntemini kullanarak yapılması öngörülse de güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve riskleri ve bunların nasıl entegre edileceği net değil ve metodoloji belirsizdir.
- Stratejik planın yapısının 9 maddeden oluşması gerektiği “Stratejik plan geliştirme kılavuzu”un ilk bölümde belirtilse de 2. ekte "Stratejik plan modeli" diye bir tablo yapılmış olması sanki sadece bu tabloyu doldurup yapılabilmemiş gibi belirsizliğe yol açtı.
- Stratejik planın bileşenlerinin nasıl ve nasıl belirleneceği belirsizdir ve fazlasıyla geneldir.
- İlgili kanunda, ‘Sektör stratejik planları, Bölge birimi stratejik planları, sektör bakanlıklarının stratejik planları, bakanlık kurumlarının stratejik planları, il ve il valiliklerinin stratejik planları koordine edilecektir’ şeklinde belirtmektedir. Ancak koordinasyonun yöntemi belli değildir.
- Strateji/yöntem/alternatifli geliştirme sorunu net bir şekilde yansıtılmıyor.

Sonuç olarak baktığımızda, 2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı olan “Stratejik plan geliştirme kılavuzu” genel olarak anlaşılması basit olmasına rağmen, her adım için bunların nasıl yapılacağı ve uygulamada nasıl kullanılacağı net değil, rehberlik eksikliği olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durumda stratejik planın yapılması gereken yalnızca kağıt bir haline dönüşmektedir.

Soru 3. 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” yeterli anlaşılır mı? Nelerin eksik olduğu ve ek olarak nelerin eklenmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Mülakata katılan birim amirlerinden 2 kişi 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” ün yetersiz ve anlaşılır olmadığını belirtmektedir. Örneklemdaki birim amirlerinden biri: *“Bu prosedürün yetersiz olmasının nedeni halen stratejik planın gelişimi, yönetmeliğin kabul edilmesinden önceki ile hemen hemen aynı olmasıdır. Yani bu sorunun prosedürün eksik olmasından değil asıl prosedürü uygulayanlarda vardır. Dolayısıyla yasal düzenlemeleri uygulayanları hazırlamak, onlara gerekli eğitim vererek onların bilgi becerilerini geliştirmek gerektir”* ifadeleri dile getirmektedir. Fakat mülakata katılan birim amirlerinden 13 kişi ise bu prosedürün yeterince anlaşılır olduğu ancak birtakım eksikleri olduğundan yeniden geliştirerek güncellenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu prosedürün hayata geçirmesi ilgili terimlerin tanımı açıklığa kavuşturmakla kalmadı, aynı zamanda tüm devlet hizmeti içinde ortak bir anlayışa sahip olmayı da önemli kıldığının altını çizmektedir. Prosedüre eklenmesi gereken hususları ise,

- Performans planıyla nasıl koordine edileceğine dair bir madde eklenmesi ve netleştirilmesi gerekir.
- Bu Yönetmelik, stratejik planda yer alan tedbirlerin uygulanmasına yönelik organizasyon yapısının haritalanıp çizilmesi gerektiği belirtmemektedir. Bunun bu prosedüre açıkça yansıtılması, yani stratejinin uygulanmasında organizasyonun yapısal birimlerinin işlevlerinin neler olacağının belirlenmesi gerekir.
- Stratejik plan ile performans plan arasındaki uyumu netleştirmek gerekir.

- Yönetmeliğe eklenmesi gereken asıl husus, planın uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik düzenlemelerin netleştirilmesi ihtiyacıdır.

Sonuç olarak, her ne kadar mülakata katılanların yüzde 86'sı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” yeterli ve anlaşılır olduğunu kabul etse de prosedürde halen birtakım eksiklerin olduğu ve geliştirilmesi gerektiği göz önündedir. Stratejik planın uygulamasında izleme ve değerlendirme olmazsa olmazdır. Fakat prosedürde halen stratejik planın uygulamasında izleme ve değerlendirmesine yönelik düzenlemelerin netleştirmemesi bu prosedürün yeterli olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Soru 4. Kurumunuzun stratejik planın daha iyi uygulanabilmesi açısından, mevcut yasal düzenlemelerde (kanun, yönetmelik, rehber) ihtiyaç duyduğunuz değişiklikler var mıdır?

Mülakata katılan birim amirlerinden 5 kişi stratejik planın daha iyi uygulanabilmesi açısından, mevcut yasal düzenlemelerde (kanun, yönetmelik, rehber) ihtiyaç duyulmadığı, mevcut yasal düzenlemelerin yeterince iyi olduğunu dile getirmektedir. Örneklemdaki birim amirlerinden biri: “*Mevcut yasal düzenlemelere illa değişiklik yapılması gerekmezdir. Eğer gerekli olduğu düşünülüyorsa bu bakımdan bir öneri, inceleme, tartışma veya araştırma yapılması ve kanun, yönetmelik ve talimatlarda ek değişiklik yapılması hususunun birlik içinde tartışılması gerekir*” ifadesini dile getirmektedir. Fakat kalan 10 kişi ise stratejik planın daha iyi uygulanabilmesi açısından, mevcut yasal düzenlemelerde (kanun, yönetmelik, rehber) ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Stratejik planın daha iyi uygulanabilmesi açısından görüşler, “Mevcut yasal düzenlemeleri daha açıklayıcı anlaşılır kılması için geliştirilmesi ve netleştirme gereği” üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda dikkat çeken bir nokta bir görüşmecinin “*Stratejik planların onaylanması ve uygulanmasına ilişkin düzenlemelerde, stratejik planların şubeler, idari birimler ve kuruluşlar olmak üzere üç düzeyde yapılmasına ilişkin düzenleme, Kamu Hizmeti hakkında kanununa aykırıdır. Çünkü Kamu Hizmeti hakkında kanunu sadece örgütün bir planının olması gerektiği üzerine düzenliyor.*” ifadesini dile getirmesidir. Başka bir görüşmeci ise “*Bakanlığın hukuki statüsüne ilişkin kanunun 10.1.maddesinde Hükümet, bakanlığın stratejisini, teşkilat yapısı değişiklik programını ve teşkilat yapısını onaylar. 10.2 maddesinde ise Dışişleri Bakanı, Bakanlığın organizasyon*

yapısı biriminin faaliyet stratejisini onaylayacaktır denilmektedir. Bu nedenle her bakanlığın stratejik planı denilen belge ile hükümet tarafından onaylanan “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” kapsamında başka bir stratejik plan hazırlaması gerektiği şeklinde anlaşılmaktadır. “Bakanlık Faaliyet Stratejisi ve Organizasyonel Yeniden Yapılanma Programı” belgesi, stratejik plandan farklı bir içeriğe sahiptir. Bu durum bakanlıklarda ve ajantalar için kafa karışıklığına yol açarak ne yapılması gerektiği konusunda belirsizliğe yol açıyor.” ifadesini dile getirmektedir. Buradan baktığımızda stratejik planların onaylanması ve uygulanmasına ilişkin düzenlemeleri geliştirerek Kamu Hizmet kanun ile uyumlu kılmak şarttır. Yani belirtmekte olan mevzuatları ve Bakanlığın hukuki statüsüne ilişkin kanun arasındaki içerik farklılığı ve çelişkiyi kaldırarak uyumlu kılmaları açısından değişiklikleri yapılması gerekmektedir. Son olarak, stratejik plan planlamada izleme değerlendirmesinin mutlak ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Günümüzde mevcut uygulamada olan yasal düzenlemelerde izleme değerlendirmenin genel anlam ifade ederek belirtilmektedir. Kamu sektöründe stratejik planlamanın iyi uygulanabilmesi için mevcut yasalara izleme değerlendirmeyi net ayrıntılı şekilde belirtmek gerekmektedir.

Soru 5. Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarılı olduğunu düşünüyor musunuz yada başarısız olduğunu düşünüyor musunuz?

Mülakata katılan birim amirlerinden 9 kişi Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarılı olduğunu savunurken, 6 kişi stratejik planlamaya geçişin başarısız olduğunu belirtmektedir. Stratejik planlamaya geçiş başarılı görüşünü savunanlar “kamu kurumlarında araştırmaya dayalı ve gerçekçi planların geliştirmeyi başlamaları, artık biçimden ziyade içeriğe odaklanmaları ve hedeflerin ve sonuçların net bir şekilde görülmesi ve bunlara yönelik çalışmaların planlanması yönünde bir adım atılmakta olduğu.” ifadesini dile getirmektedir. Örneklemdaki birim amirlerinden biri: “Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarılı olduğunu düşünüyorum. Bunun nedeni, politika ve planlama sürecinin, belirli bir süre içinde yapılan araştırmalar çerçevesinde her sektörün koordinasyonunun sağlandığı, politika ve planlama sürecinin çok sayıda toplantı yoluyla sunulup ve geliştirildiği için stratejik planlamanın geçişi optimize edilmiştir” ifadeleri dile getirmektedir. Genel olarak, önceki dönemlerde kamu kurumlarında stratejik planı yapmıyordu. Fakat son reformla birlikte kamu kurumlarında stratejik plan, planlamayı yapmaya başlaması ve bunun için gerekli yasal düzenlemelerin ortaya çıkması böylece günümüzde tüm kurumların 4 yıllık stratejik

plan hazırlamaları Moğolistan’ın kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarılı olarak değerlendirmektedir.

Ancak stratejik planlamaya geçiş başarısız olduğunu belirtenler ise daha ayrıntılı nedenleri ele almaktadır. Genel hat itibariyle bunlar:

- Yalnızca yasal bir belge olarak başarıyla aktarıldı, ancak pratikte yasa ve yönetmelikler farklı şekilde uygulanmaktadır.
- Halen yöneticiler ile çalışanların stratejik planlama konusundaki bilgi eksikliği mevcut sorundur.
- Bazı kamu sektör ve kuruluşlarda stratejik planlama hiç yapılmamaktadır.
- Bazı sektör ve kuruluşlarda stratejik planlama yapılsa bile ancak onaylanmış stratejik planlamaya uyulmuyor ve takip etmemektedir.
- Hala stratejik planlama tam olarak uygulanmamaktadır.

Bu nedenlerden ötürü Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarısız olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak, stratejik planlamaya geçişin başarılı veya başarısızlığı stratejik planı önceki dönemde doğru düzgün yapılmadığı, şimdi ise artık yapıyor diyerek bunu başarılı geçiş olarak görmek doğru olmazdır. Stratejik planlamaya geçişin başarılılığı, örgütte yönetici ve çalışanların bilgi beceri, stratejik planın diğer planlara uyumluluğu, yasal düzenlemelerin net ve açık ayrıntılı şekilde olması ve önemlisi izleme değerlendirmenin yapılması gibi birçok yönden değerlendirmesi gerekmektedir.

Soru 6. Sizce stratejik planlamanın devamlılığına olumlu etkileyen etkenler nelerdir. Belirttiğiniz etkenleri kısaca açıklık getirebilir misiniz?

Mülakata katılan birim amirlerinden 3 kişi stratejik planlamanın devamlılığına olumlu etkileyen etkenlerin olmadığını belirtmektedir. Diğer 12 görüşmecilerin ortak ifadesi kamu yöneticilerin ve çalışanların bilgi beceri, yönetim liderliği ve kaynakların kullanabilirliği stratejik planın devamlılığına olumlu etkileyeceğini belirtmektedir. Örneklemdeki birim amirlerinden biri: ‘Stratejik plan önceden yorucu iş olarak bakmakta idi. Ancak artık bunun gerekli olduğunu anladılar ve sahiplenmeye başladılar’ ifadesini dile getirmektedir. Bir başka görüşmeci ise *“Planlamayı sonuç odaklı, araştırmalar ve kaynaklara dayalı olarak en iyi ve doğru şekilde tanımlamaları, stratejik planlamanın aşamalı olarak uygulanmasına devam edilmesi üzerinde olumlu bir*

etkiye sahip olmaktadır” ifadesini vermektedir. Başka bir görüşmeci ise “Stratejik planın izleme, değerlendirme ve buna göre alınacak önlemlerin kalitesi iyi olmalıdır. İlgili yasa, yönetmelik, yönerge ve prosedürlerin açıklığı; Plan performansını ve sonuçlarını değerlendirmek için performansa dayalı bir finansman ve teşvik sistemi mevcut olmalıdır” ifadesini dile getirmektedir. Sonuç olarak bakılırsa,

- Yönetici ve çalışanların bilgi beceri,
- Yönetim liderliği,
- Kaynakların kullanılabilirliği,
- Stratejik planın sahiplenmesi,
- Stratejik planı sonuç odaklı, araştırmalar ve kaynaklara dayalı olarak hazırlamak,
- Stratejik planın izleme, değerlendirmenin yapılması,
- ilgili yasa, yönetmelik, yönerge ve prosedürlerin açıklığı,
- Plan performansını ve sonuçlarını değerlendirmek için performansa dayalı bir finansman ve teşvik sistemi mevcut olmaması stratejik planlamanın devamlılığına olumlu yönde etkileyeceği söyleyebiliriz.

Soru 7. Sizce stratejik planlamanın devamlılığına olumsuz etkileyen etkenler nelerdir. Belirttiğiniz etkenleri kısaca açıklık getirebilir misiniz?

Mülakata katılan birim amirlerinden bir görüşmeci “*Şu anda stratejik planlamanın devamlılığına olumsuz etkileyen herhangi bir olumsuz faktör bulunmamaktadır. Bu bakımdan stratejik planlamanın uygulanması ve etkinliği konusunda detaylı hesaplamalar ve araştırmalara dayanılarak yaparak olumsuzluğu ortaya çıkartılabilir*” ifadesini dile getirmektedir. Diğer tüm görüşmecilerin ortak görüşü ise “*yasal düzenlemelerin belirsizliği ve tutarsızlığı; yönetim kararlarının belirsizliği; çalışanların bilgi birikimi; yöneticiler olmak üzere çalışanların bir kurumda düzensiz veya tutarsız çalışması; stratejik plan hazırlama sürecinde katılımın sağlanmaması, İzleme değerlendirmenin yapılmaması ve stratejik plana güncellenmemesidir*”. Bunu belirtirken bir görüşmeci “*İçeriği ne olursa olsun politikalar arası devamlılık kavramı neredeyse ortadan kalkıyor, bazen stratejik planlama kağıt üzerinde yazılı bir belge haline geliyor. Seçim sonra yeni milletvekilleri seçildikten sonra uygulanmakta olan stratejik planlar ortadan kalkıyor*” ifadesini dile getirmektedir. Örneklemdaki birim amirlerinden biri: “*Kurumunuzda stratejik plan izleme değerlendirme doğru şekilde yapılmamaktadır. İzleme değerlendirmenin yapılması*

gerekir anlayış altında yapıyormuş gibi geçirirler. Ancak üzerine durularak iyi bir şekilde bakılmaz. Kağıt üzerinde izleme değerlendirme yapıldı olarak geçirirler. Bu durum stratejik planın kalitesine ve devamlılığına olumsuz etkiliyor” ifadesini dile getirmektedir. Bir diğer görüşmeci ise, *“Hiç bir kamu kurumu onaylanmış uygulanmakta olan stratejik plana güncelleme yapmazlar. 4 yıllık plan kağıtta vardır. Stratejik planımız var derler ancak 4 yıllık süreç içinde dış etkenlerle bağlı güncelleme yapmazlar. Örneğin, Korona virüs salgın döneminde tüm kurumlar 4 yıllık planına güncellemeleri gerekiyordu. Korona virüs salgının dönemin kurumun faaliyetlerine nasıl etkilediği, buna bağlı neler yenilenmesi yapması gerektiği konusunda hiç bir güncelleme yapılmadı”* ifadesini dile getirmektedir. Sonuç olarak değerlendirmek gerekirse, stratejik planın devamlılığına yukarıda görüşmecilerin belirttikleri hususları dikkat etmek gerekmektedir. Aynı zamanda son bir görüşmecinin ortaya attığı stratejik planın güncellenmesi husus ele alınması gereken önemli etkidir.

Soru 8. Sizce stratejik planlama kamu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmış ve doğru uygulanabilmekte midir?

Mülakata katılan birim amirlerin ortak görüşü, stratejik planlama personeller tarafından yeterince anlaşılmış ve doğru uygulanmamaktadır. Bunun nedeni personellerin bilgi becerinin yetersiz eksik olması aynı zamanda tüm çalışanların stratejik planlamaya katılımın sağlanmaması durum olduğunu dile getirmektedir. Bir görüşmeci ise *“Kamu çalışanların bilgi becerileri farklılık göstermektedir. Bazıları yeterince iyi bilgiye sahip iken bazıları ise yeterli değil. Fakat kamu çalışanların daha çok Stratejik planı geliştirip uyguladığımız için ödül alır mıyım? Yoksa cezalandırılmamak için ne yapmalıyım? diye düşünerek işini yaptıklarını hissettim. Bir memur kendi performans planını geliştirirken en kolay ulaşılabilecek kriterleri onaylıyor ve raporluyor. Yani eksik olan kamu çalışanın bilgi beceriden ziyade tavır ve arzudur”* ifadesini dile getirmektedir. Fakat başka bir görüşmeci ise personellerin yeterli düzeyde bilgi ve birikime sahip olduğunu ancak stratejik planı hazırlama, planlama sürecinde tüm çalışanların katılımını sağlamadıklarını belirtmektedir. Yine başka bir görüşmeci *“Tüm kamu çalışanların bilgi becerileri yetersizdir. Çoğu kuruluş stratejik planlama konusunda zayıf oldukları için danışmanlık hizmetlerine yönelmektedir”* ifadesini dile getirmektedir.

Sonuç olarak, personellerin bilgi yetersizlik durumu stratejik planlamanın personelleri tarafından yeterince anlaşılmadığı ve doğru uygulanmadığı sonucuna

varılmaktadır. Aynı zamanda stratejik planlama sürecinde tüm çalışanların katılımın sağlanmaması kamu çalışanların stratejik planlama konusunda bilgi edinemeyeceğinin göstergesidir. Bu nedenle, stratejik planlama sürecinde ve planın güncelleme ve değişikliğinde tüm yönetimin ve çalışanların katılımın sağlanması gerekmektedir. Bunu yaparken stratejik plan ve planlama konusunda tüm çalışanlara yönelik eğitim, seminer ve toplantıların düzenli olarak düzenlenmesi, ortak anlayış ve bilgilerin sağlanması, stratejik planlamanın olumlu ve olumsuz faktörleri, riskleri ve hataları görebilmesine böylece stratejik planı daha iyi geliştirebilmesi açısından önemli olacaktır.

Soru 9. Stratejik planlaması personel tarafından benimsenmesi ve sahiplenmesi için ne yapılmalıdır?

Mülakata katılan birim amirlerin ortak görüşü, tüm kamu çalışanlara stratejik plan ve planlamanın süreci hakkında bilgilendirmek adına gerekli eğitim, toplantı, konferansları sistematik bir şekilde verilmesi; onları yönlendirme yoluyla liderlik etmek; strateji belirleme metodolojisini daha net hale getirmek ve ilgili yasal düzenleme, yönetmeliklerdeki eksiklikleri giderilecek durumunda stratejik planlamanın personel tarafından benimsenip ve sahiplenebileceğini belirtmektedir. Örneklemdeki görüşmecilerden biri, *“Kamu çalışanlara stratejik planın önemini ve rolünü doğru anlatmak ve onları yönlendirme yoluyla liderlik etmek gerekmektedir”* ifadesini dile getirmektedir.

Soru 10. Kurumunuzda stratejik planın uygulama sürecinde izleme değerlendirme yapılıyor mu? Ne kadar süre aralığıyla yapılmaktadır?

Mülakata katılan birim amirlerin %80 stratejik planın uygulama sürecinde izleme değerlendirmenin yapıldığını ifade etmektedir. Ancak örneklemdeki görüşmecilerden biri, *“Kuruluşumuzda stratejik planın uygulama sürecinde izleme değerlendirme yapılmaktadır. Ancak yeterli ve etkin bir şekilde uygulanmaz. İzleme değerlendirme yapılmasının sonucunda eksikleri yerine getirme, plana gerekli güncellemeler yapılmaz. Sadece izleme değerlendirme kağıtta yapıldığı ve raporu budur der.”* ifadesini dile getirirken, bir diğer görüşmeci ise *“Genel olarak kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasının izleme değerlendirmeyi kurumun yıllık ve dönem performans değerlendirme ile karıştırmaktadır. Kurumun yıllık ve dönemsel performans değerlendirme raporunu sunarak stratejik planlama uygulamasına izleme değerlendirmeyi yaptık derler. Bakanlıklar olsun*

diğer kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasına izleme değerlendirmesini tam olarak yapan kurum az olduğunu düşünüyorum.” ifadesini dile getirmektedir.

Sonuç olarak, Moğolistan kamu kurumlarında stratejik plan uygulama sürecinde izleme ve değerlendirmenin ilgili yasal düzenlemede belirtildiği gibi yapıldığı görülmektedir. Ancak bunun ne kadar etkin şekilde yapıldığı ve gerçekte izleme değerlendirmenin yapılıp yapılmadığı bu mülakat sonucundan görebiliyoruz. Her ne kadar mülakata katılan birim amirlerin çoğu stratejik plan uygulama sürecinde izleme değerlendirmenin yapıldığını belirtse bile diğer yandan izleme değerlendirmenin etkisiz, gösteriş şeklinde gerçekleştirildiği durum da mevcuttur. 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü” de stratejik planı izleme ve değerlendirme süreci iki yılda bir kez yapılmalı şeklinde belirtmektedir. Belki izleme ve değerlendirmenin takip edilmediği, iki yılda bir kez yapılması bazı kuruluşlarda bunun yapmayı unutup mu sorusunu beraberine getirmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

1990’lı yıllardan başlayarak kamu sektöründe stratejik planlamaya yönelik ilgi artmıştır. Dünyadaki birçok ülke kamu yönetim reformları kapsamında stratejik planlama ve/veya kalkınma planlaması üzerine yoğunlaşmaktadır. Moğolistan da bu ülkelerden biridir. Moğolistan, 2019 yılındaki kamu yönetimi reformuyla kamuda stratejik planlamaya odaklanarak kamu kurumlarında planlı çalışma ve hedeflere ulaşma doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler geliştirerek uygulamaya koymuştur. Daha önceden kamu kurumlarında önemsenmeyen stratejik planlar reformun getirdiği yeniliklerle beraber Moğolistan kamu kurumlarında dört yıllık süreler için hazırlanan ve uygulamaya konular önemli kalkınma araçları halini almıştır.

Moğolistan’ın demokratik topluma geçişinden sonra kamu sektöründe girdi ve süreçlerden ziyade çıktı ve sonuç odaklı yönetim anlayışına doğru bir geçiş eğilimi bulunmaktadır. Bu çerçevede kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışı filizlenmiş ve devlet kurumları stratejik planlar yaparak bunları uygulamaya geçirmeye başlamıştır.

Kamu Hizmeti Kanunu'nun 2017 yılında onaylanarak 2019 yılında uygulamaya geçirilmesiyle Moğolistan kamu sektöründe stratejik planlamaya yönelik önemli bir adım atılmıştır. Kamu yönetiminde reform sayılabilecek bu gelişme kapsamında kamu kurumlarında stratejik planların geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik ilgili yasal düzenleme ve yönetmeliklerin çıkarılması çok yerinde ve önemli bir karardır.

Kanun'un yeniden düzenlemesinde sayesinde, memurlar Moğolistan Ulusal Yönetim Akademisinden kısa süreli (haftalık, aylık) eğitimler alabilmektedir. 2019'dan itibaren sağlanmaya başlanan bu eğitimler, memurların bilgi ve becerilerinin artırılmasına katkı sağlamıştır. Bu durum, mülakat yapılan yöneticilerin ifadelerinde de görülmektedir. Yöneticilere göre, daha önce stratejik plan hazırlama konusunda isteksiz olan ve bunu zor bir angarya olarak görenlerin davranışları değişmiş ve stratejik planların öneminin anlaşılmaya başladığı ve başarısı için çaba sarf edildiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, başlangıçta direnç gösteren kamu çalışanlarının artık sürecin önemini ve değerini anlayarak onu sahiplendikleri ve başarısı için çalıştıkları değerlendirilmektedir.

“Moğolistan Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Bakanlıklar Örneğinden Bir İnceleme” adlı bu çalışma kapsamında Moğolistan kamu yönetiminde 2019 yılından beri uygulanmakta olan stratejik planlama anlayışının kamu kurumlarındaki yansımalarını tespit ederek karşılaşılmakta olan sorunların tespitine ve verilerin istatistiksel olarak analizine çalışılmıştır.

Bu kapsamda, Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığı ile bunlara bağlı kuruluşların yöneticileri ve çalışanlarından oluşan 390 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda Bakanlıklara bağlı kuruluşların genel müdür, başkan ve başkan yardımcılarında 15 kişiye mülakat uygulaması yapılmıştır.

Bu doktora tez çalışmasının bulguları, Moğolistan'da 2019 tarihinde gerçekleştirilen, “Kamu İdari Kurumlarının Stratejik Planlarının ve Uygulamalarının Analizi” adlı araştırmanın bulgularıyla karşılaştırılmıştır. 2019 tarihli araştırmada, bakanlıklarda stratejik plan hazırlarken planın amaç, hedef, vizyon, misyonlarının birbiriyle uyumlu olmadığı, çevre ve yetki analizlerinin eksik yapıldığı ve bu durumun

stratejik planın kalitesine zarar verdiği ifade edilmiştir. Aynı zamanda, Bakanlıkların stratejik planlarına ilişkin izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin çok düşük (%7,6) kaldığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, stratejik planlara ilişkin izleme ve değerlendirme yapılmadığı için bu planların sadece gösterişli kâğıtlar olarak kaldığı ve planda yer alan faaliyetlere önem verilmediği tespiti yapılmıştır. Ayrıca, söz konusu araştırma sonucunda stratejik planlama konusunda bilgilerin yetersiz kaldığı ve yöneticilerin bu konuda çalışanlara desteğinin zayıf olduğu belirlenmiştir. Bu doktora çalışmasında ise 2019'daki araştırmadan farklı bulgular elde edilmiştir.

İlk olarak, araştırmaya katılan bakanlıkların stratejik planları incelendiğinde bakanlıkların stratejik planında amaç, hedef, misyon, vizyon, yetki analiz ve çevre analizleri tam olarak uyumlu şekilde yapılmış olduğu ve gerekli bütçelerin net olarak belirtildiği görülmüştür. Aynı zamanda hem anket sonuçlarında hem de mülakat sonuçlarında stratejik planlama sürecinde stratejik planın amaç, hedef, misyon, vizyon, yetki analizi ve çevre analizleri ve bütçe ile ilgili olumsuzlar görülmemiştir. Bu durum, geçen beş yıllık süreci eksiklik ve hataları gidermek için değerlendirmiş olduğunu göstermektedir. Zira bu araştırmanın bulguları, 2019 yılında tespit edilen bilgi ve beceri eksikliklerinin giderilmiş olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın anket çalışması sonucunda personelin stratejik plan ve planlama konusunda bilgili ve becerikli olduğu, stratejik planlamanın kendileri tarafından iyi anlaşılmakta ve uygulanmakta olduğu tespit edilmiştir.

Ancak, bakanlık personeline uygulanan anket tekniğine dayalı nicel araştırmanın yanı sıra iki bakanlığın üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilen nitel araştırmada (mülakat), yöneticilerin bakanlık çalışanlarında halen planlama ve uygulamaya yönelik eksik bilgi ve beceriler görüldüğünü belirtmişlerdir. Mülakat ve anket bulguları arasındaki bu çelişkili durumun, alt düzey çalışanlarla gerçekleştirilen anket tekniğine dayalı nicel araştırmanın katılımcılarının kendilerini yeterli olarak değerlendirme eğilimlerinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, kamu çalışanlarının stratejik planlama konusundaki bilgi ve becerilerinin beş yıl öncesine göre geliştiği ancak halen yöneticilerin, kamu çalışanlarında eksiklikler gördüğü tespit edilmiştir.

Anket ve mülakat çalışmalarının bulguları arasındaki bir başka çelişkili husus, stratejik planın izleme ve değerlendirme aşamasında ortaya çıkmıştır. Anket çalışmasının verileri, stratejik planlardaki izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirildiğini gösterse de üst yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar, izleme ve değerlendirmelerin tam olarak uygulanmadığını ve bazı eksiklikler görüldüğünü ortaya çıkarmaktadır. Bu meyanda, araştırma gerçekleştirilen Eğitim Bakanlığının stratejik planı içinde izleme ve değerlendirme sürecinin dahi yer almadığı belirlenmiştir. Ancak bu bakanlığın web sitesinde, kurumun yıllık ve altı aylık faaliyetlerine yönelik performans değerlendirmesinin bulunduğu belirtilmektedir. Bu durumun, stratejik plan kapsamında yapılan izleme ve değerlendirmenin kurumsal performans değerlendirmesiyle karıştırıldığına işaret etmektedir. Zira mülakata katılan üst düzey yöneticilerden biri, kurumların izleme değerlendirme işlemleriyle yıllık dönem kurumsal performans değerlendirme işlemlerinin birbiriyle karıştırıldığını belirtmektedir.

“Genel olarak kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasının izleme değerlendirmeyi kurumun yıllık ve dönem performans değerlendirme ile karıştırmaktadır. Kurumun yıllık ve dönemsel performans değerlendirme raporunu sunarak stratejik planlama uygulamasına izleme değerlendirmeyi yaptık derler. Bakanlıklar olsun diğer kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasına izleme değerlendirmesini tam olarak yapan kurum az olduğunu düşünüyorum.”

Mülakata katılan yöneticinin ifadesinden anlaşıldığı kadarıyla, kurumlar stratejik plandan ziyade kurumsal yıllık planlara önem vermektedir. Bu çalışmada incelemeye alınan iki bakanlıktan birisinin izleme ve değerlendirme yapmamış olması da bunu ispat etmektedir. Dolayısıyla Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planların izleme ve değerlendirme süreçlerinin tam olarak yerine getirilmediği değerlendirilmektedir.

Ayrıca, bu araştırmanın anket tekniğiyle elde edilen verilerine göre stratejik planlamaya ilişkin mevzuatın yeterli olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, mevzuatın incelenmesinden de anlaşıldığı üzere, 2019 yılındaki Kamu Hizmeti Kanunu’ndan sonraki beş yıllık süre içinde mevzuat ve rehberlerin hazırlanmış olduğu görülmüştür.

Ancak mülakat yapılan üst düzey yöneticiler, stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve rehberlerin halen yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, anket ve mülakat bulgularının karşılaştırılmasından hareketle, çalışanlar ve yöneticiler arasında stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve rehberlerin yeterliği bakımından farklı değerlendirmeler olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Moğolistan Kamu Yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve rehberlerin özellikle yöneticilerin değerlendirmeleri ışığında yeniden ve detaylı bir şekilde gözden geçirilmesi ve güncellemeler yapılmasına ihtiyaç vardır.

Yukarıdaki paragrafta yer alan husus aslında bu çalışmanın hipotezlerinden birisiyle yakından ilgilidir. Araştırmanın üç hipotezinden birincisi olan hipotez, *“Moğolistan kamu kurumlarının stratejik planlama ile ilgili mevzuatın iyi anlaşılır ve uygulanabilir”* olduğuna yöneliktir. Anket verilerinin analiziyle bu hipotez kabul edilmişse de genel müdür, başkan ve başkan yardımcılarla yapılan mülakatlar, ilgili mevzuat ve prosedürlerde halen yetersizlikler bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ise *“Moğolistan’da stratejik planlamaya geçiş başarılıdır”* şeklindedir. Anket ve mülakat araştırmalarından elde edilen sonuçlar, bu durumu doğrulamaktadır. Dolayısıyla ikinci hipotez kabul edilmiştir. Kamu Hizmeti hakkında kanunun 2019’da revize edilmesi Moğolistan kamu yönetiminde reformist bir hareket doğurmuştur. Bu kapsamda kamu kurumlarında stratejik planlamanın öneminin arttığı ve personelde bu doğrultuda bir bilinç geliştiği görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, *“Stratejik planlamanın personel tarafından anlaşılmış ve uygulanmakta”* olduğuna yöneliktir. Anket verilerinin analizi bu hipotezi doğrularken, mülakatlardan elde edilen bulgular ise tersi yöndedir. Yönetici seviyesinde katılımcıların görece çok az oranda olduğu anket uygulamasında, alt düzey çalışanlar kendilerini stratejik planlamayı anladıkları ve uyguladıkları algısına sahiptirler. Ancak mülakat yapılan yöneticiler ise kamu çalışanlarının stratejik planlama sürecine katılımlarının yetersiz düzeyde olduğunu, bilgi ve becerilerinin eksik kaldığını ve sürece ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Hipotezlere yönelik bulguların araştırma gerçekleştirilen bakanlıklara göre karşılaştırılmasında, “H1: Moğolistan kamu kurumların stratejik planlama uygulama ile ilgili mevzuat iyi anlaşılır ve uygulanabilirdir” hipotezi kapsamında araştırmaya

katılan bakanlıklarda görev yapan katılımcılar arasında anlamlı fark çıkmıştır. Buna göre Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlığında görev yapan katılımcılar, Eğitim Bakanlığında çalışanlara nazaran mevzuatı daha anlaşılır ve uygulanabilir bulmaktadır. “H2: Moğolistan’da stratejik planlamaya geçişin başarılıdır” hipotezi kapsamında ise bakanlıklar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Her iki bakanlıkta görev yapan katılımcılar, stratejik planlamaya geçişi benzer şekilde değerlendirmiştir. Ancak “H3: Stratejik planlamanın personel tarafından anlaşılmış ve uygulanmaktadır” hipotezi kapsamında, araştırmaya katılan bakanlıklarda görev yapan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik bakanlığında görev yapan katılımcılar, Eğitim Bakanlığında görev yapanlara kıyasla stratejik planlamanın daha anlaşılır ve uygulanabilir olduğunu düşünmektedir.

Anket verilerinin analiz sonuçlarına göre, kamu kurumlarında stratejik planın devamlılığı üzerinde hükümetin istikrarsız durumu, siyasi partiler arası çekişmeler, parlamentoda çoğunluğa sahip partinin baskısı, siyasi eğilimdeki değişimler ve seçim süreçleri ve sistemindeki değişimlerin olumsuz etkileri bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planların uygulama sürecinde duraksamalar yaşanması ve sürecin takip edilmemesi gibi durumlarda siyasi hususlar etkili olmaktadır.

Stratejik planları incelenen iki bakanlıktan Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik planda izleme ve değerlendirmeye yer verilmediği tespit edilmiştir. Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ise izleme ve değerlendirmeleri planlamış ve 2023 değerlendirmesinde planın %87 oranda uygulanmakta olduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla, Moğolistan’ın bazı kamu kurumlarında stratejik planların geliştirilmesine odaklanıldığı ama uygulama safhalarının göz ardı edildiği ve izleme/değerlendirme süreçlerine yer verilmediği anlaşılmaktadır. Bu durumun ise halen Moğolistan’da stratejik plandan ziyade yıllık kurumsal planlara önem verilmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bakanlıkların üst yöneticileriyle yapılan mülakattan elde edilen veriler incelendiğinde yöneticilerin daha bilgili, stratejik plan süreçlerine hakim oldukları, bakanlık çalışanlarının ise stratejik planlamaya ve ilgili sürece ilişkin daha az bilgili oldukları görülmektedir. Mülakat uygulanan yöneticiler, kurumun idarecileri

olduklarından ve süreci de kendileri yönettikleri için stratejik planın her aşaması hakkında bilgilidirler. O yüzden kurumun stratejik plan süreci hakkında mevcut durumu doğrudan görebilmekte ve olumlu ve olumsuz yönlerini gerçek şekilde yorumlayabilmektedirler. Fakat çalışanların bulundukları seviye ve pozisyonları gereği, stratejik planlama ve ilgili süreç hakkında fazla bilgi sahibi olmadıklarından anket sorularında genellikle iyimser cevaplar verdikleri değerlendirilmektedir.

Moğolistan kamu sektöründe stratejik planlamaya dair olumsuz algıların nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kamu çalışanların stratejik plan, planlama hakkında bilgi yetersizliği,
- Kamu kurumların stratejik plan hazırlama, geliştirme metodoloji ve kılavuz yetersizliği,
- Kamu kuruluşlarının stratejik planlarının geliştirilmesine ilişkin mevzuatların içerik eksikliği, açıklayıcı olmaması stratejik planın geliştirilmesini zorlaştırması,
- Kamu çalışanlara stratejik planlamaya yönelik eğitim verilse de onların eğitim yoluyla edinilen bilgileri pratikte uygulamakta eksik kalmaları,
- Stratejik planın devamlılığına yönelik siyasal konjonktürdeki olumsuz gelişmeler,
- Stratejik planlamanın sadece planı ortaya çıkarmak için yapıldığına, uygulama sürecindeki izleme ve değerlendirmenin önemine ilişkin farkındalığın yetersiz kalması,
- Stratejik planlardan ziyade kurumların yıllık faaliyet planlarının önemli görülmesi,
- Uygulanmakta olan stratejik planların her sene dış ve iç nedenlere bağlı olarak güncelleme yapılmaması nedeniyle anlamsız ve gereksiz hale gelmesi.

Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışının yerleşmesi ve başarıyla uygulamaya geçmesi açısından şu öneriler geliştirilmiştir:

- Yasal düzenlemeleri açıklığa kavuşturmak amacıyla, Kamu Hizmeti Kanunu'nun 53. maddesi uyarınca, 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararındaki ilgili yöntem ve talimatları geliştirmek ve eklemeler yapılması gerekmektedir.

- Stratejik planların geliştirilmesine yönelik metodoloji ve yönetmelikleri iyileştirmek, geliştirmek ve açıklığa kavuşturulması gerekmektedir.
- Stratejik planlama ilgili yasal mevzuatlarda izleme ve değerlendirme konusunu ayrıntılı olarak açıklamak ve bu kapsamda hesap verebilirliği öne çıkarmak gereklidir.
- Stratejik planın izleme ve değerlendirmesi ile kurumun yıllık performans/faaliyet değerlendirmeleri arasındaki fark ve ilişkiyi anlatmak ve stratejik planların izleme ve değerlendirme süreçlerinin gerçekleştirilmesine önem vermek gereklidir.
- Sadece stratejik plan geliştirmeye odaklanmak değil, aynı zamanda planlama ve uygulama arasında iyi bir koordinasyon sağlamaya da odaklanmak gereklidir.
- Strateji ile performans planının sadece şekil açısından değil içerik açısından da tutarlılığına dikkat edilmesi gereklidir.
- Stratejik planın uygulanmasında kuruluştaki yönetici ve çalışanların rollerini tanımlamak, bunları her çalışanın görev tanımıyla bağlantılı olarak onlara açıklamak ve sunmak gereklidir.
- Memurların stratejik planlamayla ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmek için metodolojik eğitim ve danışmanlık hizmeti alınması, toplantı, seminer ve konferanslar yoluyla bu bilgilerin güçlendirilmesi gereklidir.

Sonuç olarak, anketlerden, Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamanın uygulama ile ilgili mevzuat uygulamanın anlaşılır ve yeterli olduğu, stratejik planlaması personel tarafından anlaşılmış ve uygulamakta olduğu ve Moğolistan’da kamu yönetimdeki 2019 yılındaki reformla beraber kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçişin başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilere uygulanan mülakatta ise kamu çalışanlarının stratejik planlama sürecine katılımlarının yetersiz düzeyde olduğunu, bilgi ve becerilerinin eksik kaldığını ve sürece ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, stratejik planlamayla ilgili mevzuatların ise halen yetersizlikler bulunduğu ve bunların giderilerek rehberlerin güncellenmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Anket ve mülakat bulgularının karşılaştırılmasından hareketle, çalışanlar ve yöneticiler arasında stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve rehberlerin yeterliği, kamu

alışanlarının stratejik plan, planlama hakkında bilgi becerileri bakımından farklı değerlendirmeler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, mülakata katılan yöneticilerin değerlendirmeleri ışığında kamu çalışanlarının bilgi becerilerinin geliştirmesi bakımından gerekli eğitimleri vererek onları geliştirilmesi aynı zamanda Moğolistan kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve rehberlerin yeniden ve detaylı bir şekilde gözden geçirilmesi ve güncellemeler yapılması gerekmektedir.

Bu araştırma bulgulardan yola çıkarak, stratejik planlamanın sonraki aşamalarda elde edilen deneyimlerle birlikte ve bu tür bilimsel çalışmaların ışığında hataların giderilerek daha başarılı hal alacağı ve Moğolistan'ın kalkınmasında önemli bir rol oynayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*. Kogan Page.
- Agency for Natural Resources and Energy. (2018). *Strategic Energy Plan*.
- Agranoff, R. (2006). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
- Akçakaya, M., & Aydın, E. (2015). *Türkiye'deki Stratejik Planlama Yaklaşımları*. Türk Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Akçakaya, M. (2016). *Bürokrasi Kuramları Ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), 669-694.
- Akdemir, Ali. (1992). *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akdemir, B. (2010). *Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. e-Journal of New World Sciences Academy, V.5/4.
- Akdoğan, B. (2012). *İlköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Akgemci, T., & Güleş, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*, 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akpınar, M. (2011). *Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 235-261.
- Aktan, C. C. (1999). *Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*. Ankara: TOSYÖV Yayınları, 10-35.
- Aktan, Coşkun C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. CEİS, Temmuz-Ağustos, s: 4-21.
- Alexander, M. (2019). *Public Sector Performance and Strategic Planning*.

- Ali, M. (2015). *Governance and Good Governance: A Conceptual Perspective*. The Dialogue, X(1), 65-77.
- Allen, B. (2019). *Policy-making in the UK: Processes and Challenges*.
- Almanya Federal Ekonomi ve Enerji Bakanlığı. (2019). *Dijital Gündem 2025: Dijitalleşme Stratejisi* [Digital Agenda 2025: Digitalization Strategy]. Almanya Federal Ekonomi ve Enerji Bakanlığı. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-agenda-2025.pdf>
- Almanya Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı. (2019). *Yüksek Teknoloji Stratejisi 2020: Almanya'nın teknoloji inovasyonu için yol haritası* [High-Tech Strategy 2020: Germany's roadmap for technological innovation]. Almanya Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı. <https://www.bmbf.de/en/high-tech-strategy-2020-germanys-roadmap-for-technological-innovation-6743.html>
- Almanya Federal İçişleri Bakanlığı. (2018). *Demografi Stratejisi: Yaşlanan nüfusa uyum ve sürdürülebilir büyüme için stratejik önlemler* [Demographic Strategy: Strategic measures for adapting to an aging population and sustainable growth]. Almanya Federal İçişleri Bakanlığı. <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/society/demography/demographic-strategy/demographic-strategy-node.html>
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M., ve Öztop, S. (2013). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.3, s.111-130.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Critical approaches to strategic management*, Studying Management Critically.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1991). *Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School'*. Strategic Management Journal, 12(6), 449-461.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Arslan, Ali. (2010). *Katılımlı Yönetim Tekniği Arama Konferansı Uygulamalarının Kurumsal Performansa Etkisi*. SAÜ Fen Edebiyat Dergisi. s: 117-142.
- Ateş, Hamza. (2019). *Türk Kamu Yönetimi*. Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara.

- Ateş, Hamza. (2020). *Kamu Yönetim Teorileri Geleneksel Teorilerden Yeni Yaklaşımlara*. Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Ateş, Hamza. (2022). *Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi*. Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Aydın, M. (2012). *Strateji ve Güvenlik*. No.2731, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Aydın, A. H. (2016). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aygül, Cenk. (1998). *Neoliberalizm ve Yönetişim*. Toplum ve Bilim, Sayı 76, ss. 231-254.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). *Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişim Açılanan Bir Kapı*. Gazi iktisat ve İşletme Dergisi, 3(2): 19-48, Ankara.
- Bailey, N., & French, S. (2018). *UK Government Approaches to Strategic Planning*. Journal of Public Policy.
- Baigal, D. (2020). *Liyakat İlkesi 26 Yıl Önce Yasallaştı*. Yüzyılın haberi gazetesi, 23 Ekim, № 205. (Д.Байгал, “Мерит зарчмыг 26 жилийн өмнө агуулгаар нь хуульчилж өгсөн”. “Зууны мэдээ” сонин (2020.10.23). № 205.)
- Bakanlığın Hukuki Statüsüne İlişkin Kanunu. (2004). (Монгол Улсын Яамны Эрх Зүйн Байдлын Тухай. (2004) <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=363>.) Erişim tarihi: 15.02.2022.
- Balcı, A. (2013). *Kamu yönetiminde ‘hesap verebilirlik’ anlayışı*. (Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk ve Bayram Coşkun, Ed.) *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar içinde* (155-180). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press.
- Baxter, R. (2001). *Logic Models in Public Health Policy*. American Public Health Association.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution.
- Benk, S., & Akdemir, T. (2010). *Toplu Taşıma Hizmetlerinde Fiyatlandırma Stratejileri: Teorik Bir Değerlendirme*. Ekonomi Bilimleri Dergisi, 2(1), 131-138.

- Berry, F. S. (1994). *Innovation in public management: The adoption of strategic planning*. Public administration review, 322-330.
- Bilgic, A. (2013). *Rethinking security in the age of migration: Trust and emancipation in Europe*. Routledge.
- Blaug , R., Horner, L., & Lekhi R. (2006). *Public Value, Politics and Public Management A Literature Review*. The Work Foundation, London.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice (5th ed.)*. Cambridge University Press.
- Boyne, G. A. (2003). *Sources of Public Sector Performance: A Review of the Evidence*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Bozkurt, V. (2017). *Sosyoloji: Temel kavramlar ve güncel tartışmalar*. Alfa Yayınları.
- Brown, T. (2008). *Design thinking*. Harvard Business Review, 86(6), 84–92.
- Bryson, J. M. (1988). *A strategic planning process for public and non-profit organizations*. Long range planning, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bujidmaa, Ts. (2015) *Kamu Yönetim Reformu: Sorunları ve Çözümleri*. Yeni Ayna Gazetesi, № 78. (Ц.Бүжидмаа, (2015). “Төрийн захиргааны шинэтгэл асуудал шийдэл”. “Шинэ толь” сонин №78.)
- Bütçe Kurumlarının Yönetimi ve Finansmanı Kanunu. (2003). (Төсвийн байгууллагын удирдлага, санхүүжилтийн тухай хууль. (2003), <https://legalinfo.mn/mn/detail/502>.) Erişim tarihi: 10.02.2023
- Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Byambasuren, Ya., & Amartuvshin, M. (2020). *Sosyalist Dönemde Stratejik Planlamanın Özellikleri Ve Öğrenme Noktaları*, Kamu Yönetim dergisi, №03(12). 20-33s. (Бямбасүррэн Я., М.Амартүвшин. “Социализмын үеийн стратегийн төлөвлөлтийн онцлог, суралцах зүйл (Монгол улс)”. // Төрийн удирдлага. 2020.-№03(12). 20-33х.)

- Cabinet Office. (2017). *Government Transformation Strategy 2017-2020*. Cabinet Office.
- Cabinet Secretariat. (2021). *National Resilience Plan: Preparing for a Resilient Future*.
- Cairney, P. (2012). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Palgrave Macmillan.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (4th ed.)*, Kogan Page.
- Chaffee, D., & White, G. (2011). *Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*. Pearson.
- Chaffee, E. E. (1984). *Successful Strategic Management in Small Private Colleges*. The Journal of Higher Education.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*, MIS Quarterly, 36(4), 1165–1188.
- Chuluunbaatar, G. (2013). *Moğolistan'ın Siyasi, Ekonomik, Sosyal, Sistem ve Politikası*, Ulaanbator. (Г. Чулуунбаатар, Доктор (Sc.D), Проф. (2013). “Монгол Улсын улс төр эдийн засаг нийгэм, тогтолцоо ба бодлого”. Улаанбаатар)
- Clausewitz, C. (1832). *On war*, Princeton University Press.
- Clemen, R. T., & Reilly, T. (2013). *Making hard decisions with DecisionTools (3rd ed.)*. Cengage Learning.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review.
- Coşkun, B., ve Pank Yıldırım, Ç. (2018). *Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi*. Strategic Public Management Journal, 4(8), 1-16.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change (10th ed.)*. Cengage Learning.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*.
- Çetinkaya, M. (2006). *Kamu Kesiminde Hesap Verebilirlik Kavramı ve Hesap Verebilirlikte İç Denetimin Rolü*. Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2023). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases (13th ed.)*. Prentice Hall.
- Davies, R. B. (2003). *Tax treaties, renegotiations, and foreign direct investment*. Economic Analysis and Policy, 33(2), 251-273.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.
- Day, G. S. (1986). *Analysis for strategic market decisions*. West Publishing Company.
- Demir, K. A., ve Yavaş, H. (2015). *Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(25), 91-113.
- Demirhan, Nazife. (2011). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Sistem Maliye Bakanlığı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı.
- Demirkaya, Y. (2021). *Türk Kamu Yönetiminde Planlama*. Ateş., H. (Ed.) içinde Türk Kamu Yönetimi, Ankara: Savaş Yayınları, s.387-412.
- Denhardt Robert B. & J.V. Denhardt. (2003). *The New Public Service: An Approach to Reform*. International Review of Public Administration, Vol. 8, No. 1, P: 3-10.
- Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (2019). *The UK's Green Plan*.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited*. American Sociological Review.
- Dinçer, İ. (1998). *Thermodynamics: An engineering approach (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Dinçer, Ö. (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma*. Alfa Yayınları.
- Dinçer, İ. (2013). *Exergy: Energy, environment and sustainable development (2nd ed.)*. Elsevier.
- Dunn, W. N., & Miller, D.Y. (2007). *A Critique of The New Public Management and The Noe-Weberian State: Advancing A Critical Theory of Administrative Reform*.

- Durna, Veysel., ve Ufuk, Eren. (2002). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*. Amme İdaresi Dergisi, C.35, Sayı: 1, ss. 55-75.
- DPT. (2006a). *Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu*. [http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_3_ilgelisme/153bolgeselgelisme .pdf](http://plan9.dpt.gov.tr/oik15_3_ilgelisme/153bolgeselgelisme.pdf) (4.9.2007)
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon (5th ed.)*. Alfa Yayınları.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetim Düşünceler – Yapılar – Fonksiyonlar – Politikalar*, Umuttepe yayınları, Kocaeli.
- Fahey, L., Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing.
- Faulks, K. (1999). *Political Sociology*, UN Press. New York.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*.
- Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. (2019). *Digital Agenda for Japan*.
- Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety. (2020). *The German Sustainable Development Strategy*. Berlin: Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety.
- Ferlie, E., Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Services Organizations*. Routledge.
- Fidler, B. (1998). *Strategic Management in Schools: The Power of Planning*, School Leadership & Management.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, SAGE.
- Fischer, S. (2017). *Germany's Climate Action Plan 2050: Development, Content and Implications*. Berlin: German Institute for International and Security Affairs.
- Fisher, R. (1998) *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (2nd ed.)*. Penguin.
- Flynn, N. (2016). *Public Sector Management*.
- Frederickson, H. G., Smith, K. B. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Fukuyama, F. (2018). *The Demographic and Economic Future of Japan*. University of Tokyo Press.
- Genco, A. (2021). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetiminin Hukuki Gelişimi*, Türkiye Siyaset Bilim Dergisi, cilt:4, sayı 1.
- Genç, F. N. (2009). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 23. s: 201-211.
- George, D. & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference* (16th ed.). Routledge.
- Ghemawat, P. (2002). *Strategy and the Business Landscape*. Prentice Hall.
- Gillespie, A. (2007). *Foundations of economics (2nd ed.)*, Oxford University Press.
- Grant, R. M. (1996). *Prospering in Dynamically Competitive Environment*. Strategic Management Journal.
- Greater London Authority. (2015). *The London plan: Spatial development strategy for Greater London*, Greater London Authority.
- Greater London Authority. (2013). *Annual monitoring report*, Greater London Authority.
- Griffiths, C. (2003). *Language Learning Strategy Use and Proficiency: The Relationship between Patterns of Reported Language Learning Strategy*. PhD thesis, The University of Auckland (New Zealand).
- Government Digital Service. (2007). *Digital by Default: The Government's Vision for Digital Transformation*.
- Görgün, E. (2011). *Türk kamu mali yönetiminde Sayıştay denetimi*. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözel, Kadir Akın. (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Nedir?*. Türk İdare Dergisi, Sayı 438, ss. 195-208.
- Güçlü, Nezahat. (2003). *Stratejik Yönetim*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt.23. Sayı.2. 2003: 61-85.
- Gül, Serdar Kenan. (2008). *Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik*. Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 10, ss: 71-94.
- Gümüšoğlu, F. (2013). *Türk İşletmelerinde Stratejik Yönetim*.

- Gümüş, F. (2009). *Yönetişim Kavramına Eleştirel Bir Yaklaşımı ve Tuzla Kent Konseyi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, SB Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: İstanbul.
- Gürer, Harun. (2006). *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*. Sayıştay Dergisi, Sayı.63.: s: 91-105.
- Gürses, Ahmet. (2010). *Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme*. Stratejik Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1,Kasım- Aralık, ss: 5-6.
- Güzelsarı, S. (2004). *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları*, (Ed. M. Kemal Öktem ve Uğur Ömürgönülşen), *Kamu Yönetimi: Gelişimi ve Güncel Sorunlar*, İmaj yayınevi, Ankara.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hagen, K., & Middendorf, S. (2016). *Germany's Demographic Strategy: Utilizing Statistical Data for Strategic Decision-Making*. Berlin: Federal Ministry of the Interior.
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall." *Long Range Planning*.
- HM Government. (2020). *Brexit: The UK's Strategy for Managing the Transition*.
- HM Treasury. (2020). *Comprehensive Spending Review (CSR) Overview*.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). *Implementing strategy*. Macmillan.
- Hughes, Owen E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi*. Buğra Kalkan (Çev.). Ankara: Big Bang.
- Ishikawa, K. (1991). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Jelenc, L. (2009). *Review of theories in strategic management field–toward the creation of schools of strategic management*. The Business Review.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics.

- John Alford., Owen Hughes. (2008). *Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management*. The American Review of Public Administration, Vol. 38, No. 2, s. 133.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy (8th ed.)*. Pearson Education.
- Joyce, Paul. (2011). *Strategic Thinking, Strategic Planning and Politics*. Liverpool, Haziran.
- Kalkınma Bakanlığı. (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara: Yayın No: KB: 2942- ÖİK: 759.
- Kahraman, İ. (2011). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Kamu Hizmeti hakkında Kanunu*. (2017). (Төрийн албаны тухай хууль. [https://www.legalinfo.mn/law/details/13025?lawid=13025.](https://www.legalinfo.mn/law/details/13025?lawid=13025)) Erişim tarihi: 04.03.2022
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Karataş, H. (2007). *Kamu yönetiminde yeni bir anlayış: vatandaş odaklı yönetim*. Bütçe Dünyası Dergisi, (24), 83-94.
- Kelly, G., & Mulgar, G., & Muerss, S. (2002). *Creating Public Value: An Analytical Framework For Public Service Reform*. Cabinet Office Strategy Unit.
- Kempner, T. (1980). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Macmillan.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.)*. Wiley.
- Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Brookings Institution.
- Kırılmaz, M. (t.y). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. Türk İdare Dergisi, sayı: 477. s.145-180.
- Köseroğlu, Ö., Tuncer, A. (2014). *Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Değeri: Kavramsal ve Kuramsal Açıdan Bir Tartışma*. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 24, ss. 145-170.

- Küçükütiğli, A.T., Aydın, V. (2017). *Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi No.3, Sayı:28, s. 473-492
- Keleş, R. (1984). *Kentleşme ve konut politikası*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 540, 11. Ateş, Ş. (2022). *Türkiye’de Kamu-Özel Aktörler Arasında Göç Yönetişimi*.
- Lévy, J. (2003). *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Belin.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Luma Institute. (2012). *Innovating for people: Handbook of human-centered design methods*. Luma Institute.
- Maack, Jonathan, N. (2013). *Scenario Analysis: A Tool for Task Managers*. Worldbank, 2013: 62-87.
- Mackie, R. (2008). *Applying the Balanced Scorecard in the Public Sector*. Journal of Public Administration.
- Mahoney, J. T., & McGahan, A. M. (2007). *The field of strategic management within the evolving science of strategic organization*. Strategic Organization, 5(1), 79–99.
- Mauri, A. J., & Michaels, M. P. (1998). *Firm and Industry Effects within Strategic Management*. Strategic Management Journal.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). *Big data: The management revolution*. Harvard Business Review, 90(10), 60–68.
- METI. (2020). *Annual White Paper on the Japanese Economy and Public Finance*.
- Mental Health Community Coalition Act. 2014.
http://www.mhccact.org.au/cms/media/user_uploads/sector_dev_forums/What%20is%20a%20Quality%20Improvement%20Cycle.pdf.
- Middlewood, D., & Lumby, J. (1998). *Strategic management in schools and colleges*. Routledge.
- Ministry of Finance Japan. (2020). *Basic Policy on Economic and Fiscal Management and Reform*. Tokyo: Ministry of Finance Japan. Erişim adresi: https://www.mof.go.jp/english/policy/economic_policy/economic_and_fiscal_policy/2020/basic_policy_2020.pdf
- Mintzberg, H. (1990). *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. Strategic Management Journal.

- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Moğolistan Aile, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. *2021-2024 Stratejik Planı*.
- Moğolistan Anayasası (1992). (Монгол улсын Үндсэн хууль. <https://www.legalinfo.mn/law/details/367?lawid=367>) Erişim tarihi: 15.02.2022
- Moğolistan Eğitim Bakanlığı. *2021-2024 Stratejik Planı*.
- Moğolistan'ın Hükümeti ve Bölgesel Birimleri ve Yönetimi Hakkında Kanunun. (2020). (Монгол Улсын Засаг Захиргаа, Нутаг Дэвсгэрийн Нэгж, Түүний Удирдлагын Тухай Хууль. <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16106891904801>) Erişim tarihi: 11.06.2022
- Moğolistan Kamu Hizmeti Konseyi. (2020). *Kamu yönetim reformu kılavuz. (Төрийн албаны шинэтгэл гарын авлага (2020). Монгол Улсын Төрийн Албаны Зөвлөл.)*
- Multiawaty, LiaKamalAlamsyah & Henry H. Loupias. (2019). *The Role of New Public Service Model In Developing Tourist Destination In Bandung City: A New Paradigm For Domestic Tourism Industry*. International Journal of Scientific & Technology Research, Volume 8, Issue 06, June 2019, ss: 322-326.
- Munkhbayar, M. (2017). *Kamu İdari Kurumların Stratejik Planlama ve Buna Etki Eden Faktörlerin Analizi*. Araştırma raporu, Ulusal Yönetim Akademisi. Ulaanbator. (М.Мөнхбаяр, (2017). “Төрийн Захиргааны Байгууллагын Стратегийн Төлөвлөлтөд Хийсэн Судалгаа”. Судалгааны тайлан, Удирдлагын Академи. Улаанбаатар.)
- Murat, G., & Bağdigen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Gazi Kitabevi.
- National Audit Office. (2019). *UK Government Strategic Planning: A Review*.
- National Infrastructure Commission. (2020). *National Infrastructure Strategy Report*.
- Newman, P., & Thornley, A. (1996). *Urban Planning in Europe: International Competition, National Systems and Planning Projects (1st ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203427941>
- Nishimura, K. (2019). *Japan's Growth Strategy and the Global Market*. Journal of Japanese Studies.

- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results (2nd ed.)*. Wiley.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.)*. Routledge.
- OECD, (2021). *A Strengthened Annual Follow-Up Process*. Paris.
- Oral, Ersin, (2005). *Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme*. Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance*. Routledge.
- Oshugi, Satoru. (2010). *Local Governments Planning in Japan*. Papers on the Local Governance System and its Implementation in Selected Fields in Japan, No.15, 1-25.
- Özdemir, Bülent. (1999). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*. Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özdoğan, M. (2018). *Noe-Weberyen Devlet ve Bürokrasi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(14), 597-608.
- Özdoğan, M. (2019). *Realizm Ve Neorealizm Bağlamında Soğuk Savaş Sonrası Güvenlik Anlayışının Değerlendirilmesi*. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 8(1), 1-24.
- Özen, S., Yılmaz, O. (2008). *Birleşik Krallık'ta Kamu Yönetimi Reformları 1997-2008 Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu*. Ankara: Matus Basımevi Reklam ve Yayımcılık Tic. Ltd. Şti.
- Özer, M. A. (2006). *Yönetişim Üzerine Notlar*. Sayıştay Dergisi (63), 59-89.
- Özer, A. (2008). *Ulusal Kamu Yönetimlerinin Avrupa Birliğine Uyum*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 475-498
- Özer, M. A., Yaylı, H., Batmaz, N. ve Akçakaya, M. (2015). *Kamu yönetimi klasik (yapı ve süreçler)*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özer, M.A., Bozkurt, P. (2017). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 9.

- Özer, M. A., Dölkeleş, T. (2021). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinde stratejik planların etkinliği*. Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 7(2), 295-318.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. içinde M. Acar ve H. Özgür (Editörler), Çağdaş Kamu Yönetimi II, Nobel Yayınları, Ankara, 207- 252.
- Öztop, S., Namlı, Z. (2024). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi: Stratejik Planlama Kılavuzları Üzerinden İnceleme*. Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR), 10(1), 47-64.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). *The Six Sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are honing their performance*. McGraw-Hill.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs (3rd ed.)*. Wiley.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition (14th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Poister, T. H. (2010). *The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*. Public Administration Review, 70(1), 246–254.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis New Public Management, Governance and The Noe-Weberian State*. New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Public Health England. (2018). *Title of the report*. Government of the UK.
- Prašnikar, J., Debeljak, Ž., & Ahčan, A. (2005). *Benchmarking as a tool of strategic management*. Total Quality Management & Business Excellence, 16(2), 257–275. <https://doi.org/10.1080/14783360500054400>
- Rigby, D. K., & Others. (2016). *Management tools & trends 2015*. Bain & Company.

- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2019). *Designed for digital: How to architect your business for sustained success*. MIT Press.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. McGraw-Hill Education.
- Rüb, F.W. (2020). *Das Jahrhundert der Politik*. Nomos, Baden.
- Sakakibara, K. (2013). *Consensus-Building in Japanese Policy-Making*. Asian Policy Journal.
- SBB. (2018c, 8 Kasım). T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. <https://www.sbb.gov.tr/mevzuat-cumhurbaskanligi-kararnameleri/> (erişim tarihi: 20.07.2024)
- Schmidt, H., Müller, T., & Weber, F. (2021). *Germany's Dependence on Global Markets and Strategic Adjustments Amidst the COVID-19 Pandemic*. Journal of International Economics, 58(3), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2021.103456>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario planning: A tool for strategic thinking*. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Sezer, Ö. (2008). *Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye’de kamu hizmeti açısından bir değerlendirme*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8), 147-171.
- Silah, M. (2005). *Yönetimde performans değerlendirme ve kariyer geliştirme kaygıları üzerine bir araştırma*. (Nagehan Talat Arslan, Ed.) *Türkiye’de kamu yönetimi sorunları üzeri- ne incelemeler içinde* (249-270). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Shimizu, T. (2019). *The Role of Data in Japanese Governance*. Tokyo University Press.
- Sobacı, M. Z. (2009). *E-devlet ve demokrasi: Türkiye’de internetin kamusal kullanımı*. Nobel Yayınları.
- Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanması İçin Prosedürler. 216 Sayılı Hükümet Kararı. (*Стратеги төлөвлөгөө боловсруулах, батлах, хэрэгжилтийг хангах журам*. (2020). *Засгийн Газрын 216 дугаар тогтоол*. <https://www.legalinfo.mn/annex/?lawid=15836>) Erişim tarihi: 10.02.2022

- Stratejik Planlama kılavuzu*. Kabine Sekreterliği Başkanının 2020 tarihli 100 sayılı Kararı. (“Стратеги Төлөвлөгөө Боловсруулах Аргачлал”, Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газрын даргын 2020 оны 100 дугаар тушаал.) Erişim tarihi: 10.02.2022
- Sull, D. (2009). *How to thrive in turbulent markets*. Harvard Business Review, 87(2), 78–88.
- Sugimoto, Y. (2014). *An Introduction to Japanese Society*. Cambridge University Press.
- Takahashi, A. (2018). *Natural Disaster Preparedness in Japan*. Oxford University Press.
- T.C. Başbakanlık. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim*. Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2015). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Team FME. (2013). *Strategy Skills SWOT Analysis*.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.
- Terao, T. (2020). *Environmental Sustainability and Economic Growth in Japan*. Springer.
- TODAİE. (1998). *Kamu Yönetim Sözlüğü*. TODAİE Yayınları: Ankara.
- Torlak, Ö., & Uzkuurt, C. (1999). *Lüks Malların Tüketicisi Etkileyen Özellikleri*. 4. Ulusal Pazarlama Kongresi, Mustafa Kemal Üniversitesi, BF Bildiri Kitabı, 18-20.
- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2017). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tumentsogtoo, T., Amartuvshin, M., Delgerjargal, Ts., Enkhtuul, M., & Uugantseteg, B. (2019). *Kamu İdari Kurumlarının Stratejik Planı ve Uygulamasının Analizi*. Araştırma raporu, Ulusal Yönetim Akademisi, Ulaanbator. (Т.Түмэнцогтоо., М.Амартүвшин., Ц.Дэлгэржаргал., М.Энхтуул., Б.Ууганцэцэг (2019). “Төрийн захиргааны байгууллагын стратегийн төлөвлөгөө, түүний хэрэгжилтэд хийсэн шинжилгээ”. Судалгааны тайлан, Удирдлагын Академи. Улаанбаатар.)

- Tumentsogtoo, T., Delgerjargal, Ts. (2020). *Kamu Kuruluşlarının Stratejik Planlaması: Deneyimler ve Dersler*. Kamu Yönetim dergisi, №03(12). 34-50s. (Т.Түмэнцогтоо., Ц.Дэлгэржаргал. “Төрийн байгууллагын стратегийн төлөвлөлт: туршлага, сургамж”. Төрийн удирдлага. 2020.-№03(12). 34-50х .)
- Tuna, F. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi.
- Turan, M., Güler, S., & Güler, M. (2013). *Belediye Yönetimine Katılım Bakımından Stratejik Planların Değerlendirilmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 241-267.
- Ülgen., Hayri., Mirze., S. Kadri. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Van Exel, Job. (2005). *Q Methodology: A Sneak Preview*. p: 1-21.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). *Exploring the concept of “fit” in strategic management*. Academy of Management Review, 9(3), 513–525.
- Yamamoto, H. (2021). *Adapting to an Aging Society: Policy and Economic Perspectives*. Japanese Economic Review.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). *Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (46), 74-85.
- Yayman, Hüseyin. (2000). *1980 Sonrası Türkiye’de Özelleştirme Uygulamalarının Gelişimi ve Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri*. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2, Sayı.3.
- Yerel Yönetim Araştırma Eğitim ve Yardım Derneği- YAYED. (2006). *Stratejik Planlama Üzerine*, Memleket Mevzuat C.2, S. 17: 40-41.
- Yılmaz, O., (2002). *Bir Kamu Yönetimi Reformu için Strateji Seçenekleri*. Planlama Dergisi, Özel Sayı, DPT’nin Kuruluşunun 42.
- Yüksel, M. (2000). *Yönetişim Kavramı Üzerine*. Ankara Barosu Dergisi, 58, 3:145-159.
- Yüksel, C. (2005b). *Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik-yasal altyapı, saydamlık ve ayrıcalıklar tespit ve öneriler II*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği Yayını.
- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Butterworth-Heinemann.

- Zabcı, F. Ç. (2002). *Dünya Bankasının Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim*. A.Ü. SBF Dergisi, Temmuz-Eylül 2002, s151-170.
- Zengin, O. (2009). *Günümüz kamu yönetiminde ön plana çıkan yaklaşımlar*. (Barış Övgün, Ed.) *Kamu yönetimi: Yapı işleyiş reform içinde* (1-42). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons, 23(3), 14–26.
- WB. (1992), *Governance and Development*, Washigton, D.C.
- WB. (2000), *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance, A World Bank Strategy*. Washington DC.
- White, C. (2017). *Strategic management*. Bloomsbury Publishing.
- Whittington, R. (1996). *Strategy as Practice*. Strategic Management Journal.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (2nd ed.)*. Free Press.
- 31.10.1991 tarihli 293 sayılı, *Moğolistan Cumhuriyeti kamu idare yönetimin örgütlerin organizasyon sistemi*.
- 248 sayılı, *Disiplinin güçlendirilmesi, hesap verilebilirliğin arttırılması için yapılacak bazı önlemler hakkında*. hükümet kararnamesi
2020. *Kalkınma Politikası, Planlama ve Yönetimi hakkında kanun*

EKLER

MÜLAKAT SORULARI:

Soru 1. 2019 tarihli Kamu Hizmet kanunun yenilenmesinden sonra planlanan ve uygulamakta olan stratejik planın önceki dönemin planına göre kurumunuzda bir reform niteliğinde değişiklik getirdi mi? Getirdiyse nelerdir?

Soru 2. Stratejik planlama sürecinde 2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı olan “*Stratejik plan geliştirme kılavuzu*” yeterli anlaşılır ve yönlendirici olabilmekte midir? Eğer yeterli değil ise neler eksik olduğunu düşünüyorsunuz?

Soru 3. 2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “*Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü*” yeterli anlaşılır mı? Nelerin eksik olduğu ve ek olarak nelerin eklenmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

Soru 4. Kurumunuzun stratejik planın daha iyi uygulanabilmesi açısından, mevcut yasal düzenlemelerde (kanun, yönetmelik, rehber) ihtiyaç duyduğunuz değişiklikler var mıdır?

Soru 5. Moğolistan kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş başarılı olduğunu düşünüyor musunuz yada başarısız olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 6. Sizce stratejik planlamanın devamlılığına olumlu etkileyen etkenler nelerdir. Belirttiğiniz etkenleri kısaca açıklık getirebilir misiniz?

Soru 7. Sizce stratejik planlamanın devamlılığına olumsuz etkileyen etkenler nelerdir. Belirttiğiniz etkenleri kısaca açıklık getirebilir misiniz?

Soru 8. Sizce stratejik planlama kamu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmış ve doğru uygulanabilmekte midir?

Soru 9. Stratejik planlaması personel tarafından benimsenmesi ve sahiplenmesi için ne yapılmalıdır?

Soru 10. Kurumunuzda stratejik planın uygulama sürecinde izleme değerlendirme yapılıyor mu? Ne kadar süre aralığıyla yapılmaktadır?

**MOĞOLİSTAN MERKEZİ İDARE KURULUŞLARINDA STRATEJİK
PLANLAMA (BAKANLIKLAR ÖRNEĞİNDEN)
ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN ANKET FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Medeniyet Üniversitesinde yapılan Doktora tezi kapsamında, Moğolistan Merkezi İdare kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarına ilişkin veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. **Ankete vereceğiniz yanıtlar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı olmayıp önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür.** Değerlendirmenin doğru yapılabilmesi için lütfen soru atlamadan tüm maddeleri doldurunuz. Sonuçlar istatistik kurallara uygun olarak genelleyeceğinden ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.

Katılımınız ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

Aliman YELYEUKHAN

**İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Doktora Öğrencisi**

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?
☐ kadın ☐ erkek
2. Yaşınız?
☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51+
3. Öğrenim durumunuz nedir?
☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora ve üstü
4. Kamu kurumlarında toplam görev yılınız?
☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21+
5. Kurumunda çalıştığınız yıl?
☐ 0-3 ☐ 4-10 ☐ 11+
6. Kamudaki pozisyonunuz nedir?
☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici
☐ Memur ☐ Personel ☐ Yardımcı
7. Kurumunuzdaki stratejik planlama sürecinde faal olarak görev aldınız mı?
☐ evet ☐ hayır

ANKET SORULARI

Anket sorularına 1-5 arasında katılım derecenizi (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım / Bilmiyorum (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum olarak aşağıdaki kutulara (X) veya (O) şeklinde belirtiniz.

№	Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, stratejik plan	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım Bilmiyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kurumumuzun 2021-2024 stratejik planı	1	2	3	4	5
	- okudum	1	2	3	4	5
	- genel olarak iyi hazırlandığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
	- okumadım	1	2	3	4	5
2.	Kurumumuzun stratejik planı:					
	- entegre, kapsamlı, tutarlı	1	2	3	4	5
	- devlet politikasının devamlılığını korudu	1	2	3	4	5
	- araştırma ve analize dayalı	1	2	3	4	5
	- kaynaklara dayalı	1	2	3	4	5
	- şeffaf ve açık	1	2	3	4	5
	- sonuç odaklı	1	2	3	4	5
3.	Kuruluşumuzun stratejik planları yasalara uygun olarak geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
4.	Stratejik planı hazırlama, planlama ve uygulanmasını sağlamak için ilgili kural, kılavuzlar ve mevzuat uygulamaları yeterlidir.	1	2	3	4	5
5.	2020 tarihli 216 sayılı Hükümet Kararı “Stratejik Planların Geliştirilmesi, Onaylanması ve Uygulanmasını Sağlama Prosedürü”	1	2	3	4	5
	- hakkında bilgi sahibim	1	2	3	4	5
	- yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	- yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	2020 tarihli 100 sayılı Moğolistan Hükümeti kabine sekreterliği kararı “Stratejik plan geliştirme kılavuzu”	1	2	3	4	5
	- hakkında bilgi sahibim	1	2	3	4	5
	- yeterince anlaşılır olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
	- yeterli ve yönlendirici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.	Kurumun mevcut kaynak durumunu belirlemeye ilişkin yeterli kaynak ve bilgi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
8.	Kuruluşumuzun stratejik planlarda yer alan bilgileri net, anlaşılabilir ve kapsamlıdır.	1	2	3	4	5
9.	Kurumumuzda stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.	1	2	3	4	5

10.	Kuruluşumuzun durumunu belirlemede araştırma ve analiz için yeterli zaman verilmektedir.	1	2	3	4	5
11.	Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
12.	Kurumumuzda - stratejik planlamanın süreci yakından takip etmektedir.	1	2	3	4	5
	- stratejik planlama sürecinde tüm bireylerin katılımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
	- stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların görüşü alınmaktadır.	1	2	3	4	5
	- stratejik plan hazırlanma sürecinde tüm çalışanların sorumluluk alanları net olarak belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
13.	Kurumumuzun çalışanlar - yetki analizi tam olarak yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
	- strateji belirlemeye ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir.	1	2	3	4	5
	- stratejik plan geliştirmede gerekli analizleri yapmaya ilişkin yeterli bilgi becerilerine sahiptir.	1	2	3	4	5
14.	Kuruluşumuzun vizyonundan gelecekteki sonuçlarımızı net bir şekilde görebiliriz.	1	2	3	4	5
15.	Kuruluşumuzun misyonundan , faaliyetlerimizin toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu açıktır.	1	2	3	4	5
16.	Kuruluşumuzda kapsamlı bir çevre analizi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
17.	Stratejik planın devamlılığını olumsuz etkileyen dış etkenler: - hükümetin istikrarsız durumu	1	2	3	4	5
	- siyasi partiler arası çekişmeler	1	2	3	4	5
	- parlamentodaki çoğunluk partisinin baskısı	1	2	3	4	5
	- siyasi eğilimlerdeki değişiklikler	1	2	3	4	5
	- seçimler ve seçim sistemi	1	2	3	4	5
18.	Kurumunuzun stratejik planın - amaç ve hedefler ulaşılabilir ve ölçülebilirdir.	1	2	3	4	5
	- amacı misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
	- hedefleri vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumludur.	1	2	3	4	5
	- stratejik hedefleri, SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) gereksinimlerini tam olarak karşılayacak şekilde tanımlanmaktadır.	1	2	3	4	5
19.	Stratejik planın kamuda şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

20.	Faaliyet raporları , stratejilerin ne ölçüde uygulandığını gösteren en önemli araçtır.	1	2	3	4	5
21.	Performans programları stratejik plana bağlı olarak hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
22.	Stratejik planın uygulanması için gereken mali kaynakları (yeteri maliyet sağlamak) tam olarak yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
23.	Stratejik planın hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesi açısından izleme ve değerlendirme nin önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24.	Kuruluşumuzda stratejik planları izleme ve değerlendirilmesine yönelik sistematik bir yapımız vardır.	1	2	3	4	5
25.	Kuruluşumuzda stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz edilmektedir .	1	2	3	4	5
26.	Stratejik planın amaç ve hedeflere göre kaydedilen ilerlemeyi takip etmek amacıyla üst yöneticiler tarafından periyodik olarak izleme toplantıları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
27.	Stratejik plan, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda yılda en az bir kez analiz (değerlendirme) edilmektedir.	1	2	3	4	5
28.	Stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlamaktadır .	1	2	3	4	5
29.	Kuruluşumuzda stratejik planlarına ilişkin ara dönemlerde değerlendirme raporları hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
30.	Kuruluşumuz stratejik planı zamanında tam olarak uygular.	1	2	3	4	5