



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi



ISSN:2459-1149

Article Type
Research Article

Received / Makale Gelis
15.08.2020

Published / Yayımlanma
07.10.2020

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2080>

Prof. Dr. Ferit İZCİ

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Van / TÜRKİYE

Arş. Gör. Mehmet Şerif YILDIZ

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Van / TÜRKİYE

Citation: İzci, F. & Yıldız, M. Ş. (2020). Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısının Van ve Gaziantep Büyükşehir Belediyeleri Özelinde Analizi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(60), 2756-2775.

YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ALGISININ VAN VE GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ ÖZELİNDE ANALİZİ*

ÖZET

Günümüz modern örgütleri, dış çevredeki teknik, sosyal, politik ve ekonomik etkenlerin zorlamasıyla, sürekli bir değişim ve dönüşümle karşı karşıyadırlar. Kurumların hızla değişen ve daha belirsiz bir hal alan bu zorlayıcı güçler karşısında, gelecekle ilgili net biçimde öngörebilmek için gelecekle ilgili konularda kendilerine daha fazla beceri gerektiren bir yol haritası belirlemeye ihtiyaçları vardır. Değişim ve dönüşüm ortamında böyle bir yol haritasını belirlemek ancak stratejik yönetim anlayışıyla mümkündür. Stratejik yönetimi başarılı bir şekilde uygulamak, bu suretle gelecek temelli risklere hazırlıklı olmak ve yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilecek bir yönetim sergilemek için stratejik düşünen, stratejik hareket eden ve vizyon sahibi yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü yöneticilerin stratejik yönetim algı seviyesine bağlı olarak stratejik yönetimin başarılı bir biçimde uygulanma düzeyi de kurumdan kuruma değişkenlik göstermektedir. Bu çalışma yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algılarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmış olup örneklem olarak Van ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri seçilmiştir. Kurumdaki stratejik yönetim çalışmalarına dair algılarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılan anket çalışması ile elde edilen veriler sonucunda Van ve Gaziantep büyükşehir belediyesi yöneticileri birçok açıdan karşılaştırmaya tabi tutulmuştur. Yapılan analizler ve elde edilen bulgular ışığında Gaziantep Büyükşehir belediyesi yöneticilerinin stratejik yönetim algıları Van Büyükşehir belediyesi yöneticilerine göre daha yüksek çıktığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yerel Yönetimler, Stratejik Plan, Stratejik Planlama, Stratejik Liderlik

ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PERCEPTION OF MANAGERS IN VAN AND GAZİANTEP METROPOLITAN MUNICIPALITIES

ABSTRACT

Today's modern organizations are faced with constant change and transformation, forced by technical, social, political and economic factors in the external environment. In the face of these rapidly changing and more uncertain coercive forces, institutions need to define a roadmap that requires them more skills in matters related to the future in order to clearly anticipate their future. Determining such a road map in a change and transformation environment is only possible with a strategic management approach. There is a need for strategically minded, strategically acting and visionary managers in order to successfully implement strategic management, to be prepared for future-based risks and to display management that can keep up with rapid changes. Because depending on the strategic management perception level of the managers, the level of successful implementation of strategic management also varies from institution to institution. This study was carried out in order to reveal the strategic management perceptions of local administrators and Van and Gaziantep metropolitan municipalities were selected as the sample. Van and Gaziantep metropolitan municipality's administrators were compared in many respects with results of data obtained from the survey study conducted in order to reveal their perceptions on strategic management studies in the institution. In the light of the analyzes made and the findings obtained, it was observed that the strategic management perceptions of the managers of the Gaziantep Metropolitan municipality were higher than the managers of the Van Metropolitan municipality.

Keywords: Strategic Management, Local Governments, Strategic Plan, Strategic Planning, Strategic Leadership

1. GİRİŞ

Önceleri askeri alanda daha sonra da özel sektörde kullanılan ve başarılı bir şekilde uygulanmakta olan stratejik yönetim ve stratejik planlama, artık kamu sektöründeki diğer kurumlarda da benimsenmiş ve zorunlu olarak uygulanmaya başlamıştır. Hayati öneme sahip kamusal hizmetleri yerine getiren ve devasa yapı, insan kaynağı ve çok büyük bütçelere sahip olan kamu kurum ve kuruluşlarının etkili bir yönetim sergilemek için stratejik düşünmek, stratejik hareket etmek, dolayısıyla stratejik yönetim

* Bu makale yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

anlayışının öngördüğü biçimde faaliyet göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, daha önceleri klasik anlamda yönetim, plan, planlama, personel yönetimi (insan kaynakları yönetimi) gibi kavramlar yerine sırasıyla stratejik yönetim, stratejik plan, stratejik planlama, stratejik insan kaynakları yönetimi gibi kavramlar kamu yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de de kamu yönetimi reformları kapsamında önemli bir yeri olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu kurum ve kuruluşları için zorunlu hale getirilen stratejik plan uygulamasıyla birlikte stratejik yönetim anlayışına geçişin başladığını söylemek mümkündür.

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasında en önemli unsur; hiyerarşinin değişik kademelerinde görev yapan yönetici faktörüdür. İç ve dış çevreden meydana gelme olasılığı olan şartların önceden öngörülmesi, kurumların doğru bir misyon ile önceden belirlenen vizyonlarını gerçekleştirmesi ve en önemli olarak da kurumun iç ve dış çevresiyle bütüncül biçimde stratejik yönetim sürecine dahil olması, yöneticilerin stratejik yönetim algısıyla doğrudan ilgilidir.

Bu çalışmanın amacı, yerel yönetim birimlerinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algı düzeylerini ölçmektir. Bu doğrultuda yerel yönetim birimlerinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetime bakış açıları, stratejik plan çalışmalarına ilgi düzeyleri, gelecek öngörüsü, katılımcılığı sağlamanın en önemli ayağı olan paydaşlarla etkileşime ne derece önem verdiklerini ortaya çıkarmak bu çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni Türkiye’deki büyükşehir beledileri olup, örneklem olarak Van ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuş, böylece farklı bölgelerde yer alan ve farklı büyüklükteki nüfusa hizmet veren büyükşehir belediyelerinin strateji yönetim uygulamaları ve yöneticilerinin stratejik yönetim algıları arasında fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

1. KAVRAMSAL BOYUT

1.1. Strateji Kavramı

Bu kavram köken itibarıyla Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, “stratos” (ordu) ile “ago” (yönetmek) kelimelerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir kavramdır. Stratejinin, etimolojik olarak Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade eden kimi yazarlar da vardır. Stratum’un, yol, çizgi ve nehir yatağı gibi farklı anlamları bulunmaktadır. Savunma alanında sıkça kullanılan bir kelime olan stratejinin, eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanıldığını ve Strategos’un savunma ve askeri alanında sahip olduğu bilgi ve taktiklerini ifade ettiği belirtilmektedir (Aktan, 2008).

İlk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idare alanında kullanılan strateji kavramı genel bir harp planı olarak tanımlanmaktadır (Bircan, 2002: 13). ‘Webster’s New, International Dictionary’ stratejiyi, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanatı olarak tanımlamaktadır (Üzün, 2000; Akt. Güçlü, 2003). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğü (2020)’nde strateji kavramının kelime anlamı “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceys” olarak ifade edilmektedir.

Stratejinin çıkış noktasında esasen rekabet olsa da, zaman içinde bu kavrama yüklenen anlam genişlemiş ve gelecek temelli bütün konuları kapsayan bir şekil almıştır (Erkan, 2008). Yönetim konusu bunların başında gelmektedir. Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman & Özer (2016), günümüzde artık strateji kavramının, yönetim anlayışının çözümlenmesinde yararlanabilecek kilit kavramlardan biri olarak ele alındığını, aynı zamanda eldeki kaynakların en verimli şekilde nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili yol ve yöntemlerin belirlenmesi anlamında kullanıldığını belirtmektedir. Porter (1996)’a göre ise stratejinin özü, rakiplerden farklı aktiviteler-faaliyetler gerçekleştirmeyi tercih etmektir. Aksi takdirde, strateji, rekabete karşı direnemeyen bir pazarlama sloganından başka bir şey ifade etmez.

Kuruluşun, çevresi ile olan ilişkisi kurumsal başarı düzeyine önemli derecede etki etmektedir. (Miles ve Snow, 1978’den akt., Andrews, Boyne, Law ve Walker: 2009), stratejinin bir organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenlemenin bir yolu olduğunu ve bu düzenlemenin başarılı olması için sırasıyla çalışanların, kurum içi yapının ve işlemlerin strateji ile uyumlu olması gerektiğini savunmaktadır. Strateji kavramının sadece detaylı bir plan veya programlı talimatlar bütünü değil, bireylerin veya organizasyonların karar ve eylemlerine yön veren bütünleştirici bir ana fikir olduğunu belirten Grant

(2008), stratejiyi kavramsallaştırmanın birçok farklı yolu olduğunu, ancak literatürde üzerinde uzlaşa sağlanmış dört ortak unsuru olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; basit, tutarlı ve uzun vadeli hedefler, rekabetçi çevreye ilişkin derin bir anlayış, kaynakların objektif olarak değerlendirilmesi ve etkin uygulama olarak sıralanmıştır.

1.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Gelişim Süreci

Stratejik yönetim kavramına yüklenen anlam ve stratejik yönetimi uygulama amacına bağlı olarak çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu farklı tanımları bir arada görmek, stratejik yönetim felsefesini anlamak ve özümsemek açısından önem arz ettiğinden, aşağıda bu tanımlardan birkaçına yer verilmiştir.

Stratejik yönetim “bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen tüm yönetsel kararlar ve eylemler kümesini kucaklayan geniş bir kavram” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, yönetim sisteminin her kademesini kapsayan ve organizasyonun tüm birimleri boyunca stratejik vizyonu genişletmeye çalışan gelişmiş ve tutarlı bir stratejik düşünce biçimidir (Toft, 1989). Bir başka tanımda (Aktan, 2008) stratejik yönetim, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere erişmek için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır. Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetimi bir örgütün uzun vadeli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve eylemler seti olarak tanımlarlar. Wortman (1981; Akt: Galloway, 1990) ise stratejik yönetimi, organizasyondaki yönetim tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlayan bir organizasyonel değişim programı olarak görmektedir. Stratejik yönetimi “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1998). Aynı zamanda, stratejik yönetim bu stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Bununla birlikte “üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamı” olarak da ifade edilmektedir (Tortop vd., 2016). Günümüz kamu ve özel sektör kuruluşları yoğun bir rekabetle yüz yüze gelmiş ve bu yoğun rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışmaktadır. İşte bu noktada organizasyonların “rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları gerektiği, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanı” (Aktan, 2008) olarak ön plana çıkmaktadır. Özetle stratejik yönetim, hızla değişen bir çevre içerisinde hayatta kalabilmek için kuruluşun geçmiş veya yakın gelecekte ziyade uzun bir geleceğe odaklanmasını, özellikle üst düzey yönetimin etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve denetleme süreçlerinde aktif rol alarak sahiplenmelerini gerekli kılan bir yönetim anlayışıdır.

Ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmeler ile birlikte yönetim anlayışı da değişmekte ve farklı boyutlar kazanmaktadır. “Toplumsal yapılarda oluşan yeni değerler ve ilişki biçimlerinin farklılaşması, beklentilerin ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi” gibi faktörler yönetim anlayışının niteliğini etkileyen başlıca çevresel etkenlerdir (Çetin, 2008). Zaman içerisinde çevresel faktörlerin, tüm organizasyonun yönetimi üzerindeki etkisinin giderek artması, stratejik yönetimin gelişmesine yol açmıştır (Galloway, 1990). Köken olarak askerliğe dayanan stratejik yönetimin 1950’lerde uluslararası politika değeri anlaşılmış ve daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bir yönetim biçimi olarak ele alınması ve kamu kesiminde kullanılmaya başlanması ise 1970’lere denk gelmektedir (Quinn, 1980; Bircan, 2002). Günümüzde ise stratejik yönetim, askeri alanda ve özel sektördeki kullanım amacı ve uygulanma biçiminden çok daha farklı bir boyuta evrilmiştir. Politika oluşturma, planlama ve bütçeleme arasındaki ilişkiyi güçlendirmeye yardımcı olması açısından ve özel sektördeki başarılı uygulamaları dikkate alınarak kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da kullanılmaya başlanmıştır.

1.3. Stratejik Yönetimde Yöneticilerin Rolü

Stratejik yönetimin başarısının büyük oranda üst yöneticinin bilgi, birikim ve tecrübelerine bağlı olduğunu yukarıda belirtmiştik. İşte tam da bu noktada şunu belirtmek gerekir ki; stratejik yönetimin başarısı yöneticinin yöneticilik yönünden ziyade liderlik özelliklerini başarılı bir şekilde sergilemesine bağlıdır. Çünkü stratejik yönetimde inovasyon, geleceğin tasarlanması, olası senaryolar ve buna bağlı olarak etkili stratejilerin oluşturulması, rekabete dayalı bir ortamda kuruluşun ayakta kalmasını sağlamak ve en önemlisi de çevresel değişim ve yaşanan gelişmelere kayıtsız kalmayacak ve uyum sağlayacak bir yönetim yapısının oluşturulması gibi hayati derecede önemli konular ele alınmaktadır. Bu derecede önemli konularda başarıyı yakalamak ise resmi kalıplar ve dar bir mevzuat çerçevesinde hareket etmeyi içinde barındıran yöneticilik vasfından ziyade; gelişimi, öncülük etmeyi, vizyoner ve

stratejist olmayı içinde barındıran liderlik sıfatıyla daha çok bağdaşmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetimde liderlik, başarının vazgeçilmez unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarını bir araya getirmek ve onları harekete geçirmek kolay bir iş değildir. Bu iş herkeste kolay kolay bulunmayan özel bir beceri ve ikna etme yeteneğine sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bu yetenek ve bilgiye sahip kişiler lider olarak tanımlanır. Lider, grup üyesidir. Ancak örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan aynı zamanda gruba yön vermeyi yani grubu örgütleyerek bir plan dâhilinde harekete geçirmeyi başarabilen kimsedir (Eren, 2010). Yönetim işinde en önemli unsur liderdir. Liderlik belirlenen vizyona ve hazırlanan plana kendisini bağlamak, geleceği tanımlamak suretiyle personeli bu vizyon çerçevesinde motive etmek ve her türlü engele rağmen yapabilecekleri ilhamını aşılmasını gerektirir. Yaşamlarına devam edebilen kişi veya kuruluşlar değişime ayak uydurabilen ve bunu hayatlarında sürdürülebilir hale getirmeyi başarabilenlerdir. Bu anlamda, her an her şeye hazırlıklı olan ve geleceği şekillendirebilecek bir vizyona sahip olan lider, proaktif (önleyici) davranarak değişimi yönetmeyi başarabilmektedir. Değişimi öngören ve değişimi yönetmeyi başarabilen lider, her zaman bir adım önde ve kazanan durumundadır. Kazanmanın yolu da çevreyi iyi bir biçimde analiz etmek, stratejik liderlik özelliklerini sergilemek, takım ruhunu kaybetmeden çalışmak, etkili misyon ve vizyon oluşturmak suretiyle gerçekçi ve ulaşılabilir amaç ve hedefler tespit etmekten geçiyor (Çetin, 2005).

Kırılmaz (2013), liderlerin stratejik yönetime dair beş adet sorumluluğu bulunduğunu şu şekilde belirtmiştir;

- Lider, stratejiyi oluşturmak ve uygulamak noktasında diğer yöneticileri ve çalışanları harekete geçirerek bu sürecin işleyişini kolaylaştırmalıdır.
- Stratejik yönetimde, geleceğin yönetilmesi söz konusu olduğunda belirsizlik ve riskler üzerinde durulmaktadır. Liderin, stratejik amaçların belirlenmesi ve uygulanması ile kurumun geleceği üzerinde ayrıntılı düşünme sorumluluğu vardır.
- Liderin kurumun misyon, vizyon, temel değerleri ile stratejik amaç ve hedeflerini belirleme sorumluluğu bulunmaktadır.
- Lider, kurum kaynaklarının en uygun şekilde, en uygun zamanda ve en gerekli yerde kullanılmasından sorumludur.
- Liderin, stratejik yönetim sürecinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi, kurum performansının ölçülmesi ve tüm bu ölçme ve izleme/değerlendirme sonucunda ihtiyaç halinde yeni stratejilerin belirlenmesi konusunda sorumlulukları vardır.

1.4. Literatür

Konuyla ilgili literatür tarandığında, aşağıdaki belirtilen önemli çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

“Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.” Stratejik yönetim hakkında genel bir yaklaşım sunan bu çalışmada ilk olarak stratejinin geniş bir tanımı verilmiş, sonra da stratejik yönetim ve özellikleri ele alınarak stratejik yönetim tarihçesi, süreçleri ve farklı yaklaşımlarıyla işlenmiştir.

“Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.” Stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının bilimsel bir disiplin olma statüsünü ele alan bu çalışma stratejik yönetimin bilimsel bir disiplin olma sürecini kapsamlı bir şekilde incelemektedir.

“Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, 103-115.” Yazar bu çalışmada stratejik yönetim sürecinin kamu sektöründe uygulanma sorunları tartışarak, buna ilişkin engeller/güçlükleri ortaya koymaya çalışmıştır.

“Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.” Dinçer, bu kitapta stratejik yönetimin tanımını ve temel kavramlarını, stratejik yönetimin kapsamı ve gelişim sürecini açıkladıktan sonra stratejik planlamanın hazırlık aşamasından kontrol aşamasına kadar yapılan analizleri ayrıntılı bir şekilde incelemektedir.

“Balcıoğlu, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.” Bu çalışma başta büyükşehir belediyeleri olmak üzere tüm belediyelerde uygulamaya konan stratejik planlama sürecinin, ne derece uygulandığı ile uygulamadaki sorunları Ankara Büyükşehir Belediyesi ve İzmir Büyükşehir Belediyesi örneğinden hareketle ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

“Güngör, B. (2011). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.” Bu çalışma, Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyelerinde uygulamaya konulan stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının karşılaştırmalı olarak anlatılmasını hedeflemiştir. Çalışmaya Ankara ve Bursa Büyükşehir Belediyelerinde çalışan yönetici ve personel katılmıştır.

“Karasu, M. A. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16),159-180.” Bu çalışmada, yerel yönetimler tarafından hazırlanan stratejik planların ne ölçüde benimsendiği sorusuna yanıt aranmaya çalışılmış, bu kapsamda 7 büyükşehir belediyesinin hazırladığı stratejik planlar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

“Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. Doktora Tezi, Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı.” Yapılan bu çalışmada stratejik yönetimin kavramsal çerçevesi, gelişim süreci ve dünyadaki uygulama örnekleri (ABD, İngiltere ve Yeni Zelanda) incelenmiş ve karşılaştırmalar yapılmış, Türkiye’de stratejik yönetimin gelişimi ayrıca ele alınmıştır. Stratejik yönetim sistemi ile süreci ayrıntılı olarak açıklanmaya ve İçişleri Bakanlığı örneğinde stratejik yönetim uygulamaları ele alınmaya çalışılmıştır.

“Bozkurt, P. (2017). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.” Bu çalışmada bir kamu kurumu örneğinden hareketle Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve politikası konusu ele alınmıştır. Örnek olarak ele alınan kamu kurumunda stratejik yönetim konusunda etkili olabilecek unvanlarda çalışanlara anket uygulanarak, elde edilen veriler analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Bu çalışma, hem yöneticilerin kurumdaki strateji çalışmalarına dair stratejik yönetim algılarını ortaya çıkarmak, hem de iki büyükşehir belediyesini karşılaştırmaya tabi tutmak suretiyle yöneticilerin stratejik yönetim algılarının iki farklı yerel yönetim birimine göre değişkenlik gösterip göstermediğini ölçmeyi amaçladığı için diğer çalışmalardan farklılık arz eden bir özgünlüğe sahiptir.

2. ÇALIŞMANIN METODOLİJİSİ

2.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Stratejik yönetim sürekli değişen bir çevrede uzun dönemli hedeflere ulaşmak için planlar geliştirme sürecidir. Burada stratejik yönetim amaç olmaktan çıkıp tamamen araç olmaktadır. Bu aracın başarılı biçimde kullanılmasının yolu ise tamamen zihinsel ve algısal uygunluktan geçmektedir. Sadece başarılı bir lidere sahip olmak yetmez. Kurumun çalışanlarının bir bütün olarak stratejik yönetimi benimsemesi ve zihin olarak buna hazır olması gerekir. Çalışmanın amacı, genelde tüm yerel yönetimler, özelde ise Van ve Gaziantep büyükşehir belediyelerinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algılarını ortaya çıkarmak ve bunları karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Böylece yöneticilerin, dış çevrede meydana gelen hızlı değişim çerçevesinde belediyenin misyon, vizyon ve temel değerlerine ne ölçüde hakim oldukları, stratejik plan içeriğine dair bilgi düzeyleri, uzun vadeli düşünüp düşünmedikleri, paydaşların ve çalışanların görüşlerine vb. değer verip vermedikleri ortaya çıkarılmış olacaktır.

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algısı cinsiyete göre değişkenlik göstermektedir.

H2. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algısı ile yaş faktörü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça stratejik yönetim algısı da artmaktadır.

H4. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin çalışma süresi ile stratejik yönetim algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H5. Stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin kurum algısı, kurum yerine göre farklılık göstermektedir.

H6. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili kurumsal faaliyet algısı düzeyi kurum yerine göre değişmektedir.

H7. Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili bireysel algısı (çalışan algısı) çalıştıkları kurum yerine göre farklı düzeylerde seyretmektedir.

H8. Mahalli idare yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine dair bireysel performans algısı ile çalıştıkları kurum yeri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Türkiye'deki 30 büyükşehir belediyesi, 51 il özel idaresi ve 1394 adet belediyedeki çalışanların tamamına ulaşmak zaman, maliyet ve ulaşım imkânları açısından olanaklı olmadığından araştırma Van büyükşehir belediyesi (VBB) ve Gaziantep büyükşehir belediyesi (GBB) ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma aynı zamanda iki büyükşehir belediyesinin yöneticileri ile sınırlı tutulmuş olup diğer çalışanlar araştırmaya dâhil edilmemiş, araştırmanın yapıldığı zaman dilimi içerisinde VBB ve GBB'de bulunan yöneticilere uygulanmış olup izinli olan veya çeşitli sebeplerle kurumda bulunmayan yöneticiler çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

2.4. Araştırmanın Yöntemi

2.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Çalışmada olasılığa dayalı örnekleme modellerinden alan örnekleme modeli tercih edilmiştir. Alan örnekleme, kümelerle ilgili örnekleme, sınırları belli bir coğrafi alana uygulanmasıdır. Bu yöntemde, herhangi bir özellikten ziyade coğrafi özellikler göz önüne alınarak kümeler oluşturulur. Kümelerle ilgili örnekleme, her küme, bir örnekleme birimi gibi düşünülür ve rassal olarak seçilen kümeler, örnekleme oluşturur (Karagöz, 2017: 64). Bu araştırmanın evrenini Türkiye'de stratejik plan hazırlamakla yükümlü tüm mahalli idareler oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise Van ve Gaziantep büyükşehir belediyeleri seçilmiştir. Çalışma kapsamında VBB, GBB ile bunların bağlı kuruluşları olan Van Su ve Kanalizasyon İdaresi (VASKİ) ve Gaziantep Su ve Kanalizasyon İdaresi (GASKİ)'nde çalışan tüm yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Anketlerin Oluşturulması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış olup, ilgili anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin kurumsal stratejik yönetim algısını ölçmeye yönelik 21 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin bireysel stratejik yönetim algılarını ölçmeye yönelik 19 soruya yer verilmiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümlerinde kullanılan sorular beşli likert ölçeğine göre hazırlanmış ve katılımcılardan; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde işaretlemeleri istenmiştir.

2.4.3. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırma veri setinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek amacıyla normallik testi yapılmış, katılımcıların demografik bilgileri ile verdikleri cevapların dağılımlarını göstermek üzere frekans analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayı değerleri hesap edilmiştir. Kullanılan veri seti ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kasser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Veri setinin güvenilirliğini tespit etmek için ise Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Ölçek puanları ve kurum yeri değişkeninin ankete katılan kişilerin

demografik bilgileri ile arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde de t testi ile anova testleri kullanılmıştır.

3. ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde normallik testi, frekans analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve fark testlerine yer verilmiştir. Yapılan testler ve bu testler sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

3.1. Normallik Testi

Sayısal verilerin analiz edilebilmesi için eldeki verilerin normal dağılıma sahip olması gerekir. Çünkü verilerin normal olmaması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına sebep olacaktır. Bu durum, analiz sonucunda yapılacak yorumların da yanlış yapılmasına yol açacaktır (Karagöz, 2017: 104). Araştırma veri setinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Veri setinin normal dağıldığı belirlendiğinden dolayı parametrik testlerle gerekli analizler yapılmıştır.

Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan temel işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçek puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990). Buna göre ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tablo 1’de ilgili değerler görülebilmektedir). Ayrıca ilgili ölçek ve boyutlarına ilişkin histogramlar, grafikler ve varyasyon katsayıları da incelenerek normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Analizlerde test tekniklerinden bağımsız gruplar “t testi” ve “anova testi” kullanılmıştır. Demografik değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Cinsiyet	-1.669	0.796
Yaş	-0.015	-0.986
Kurum	0.130	-2.007
Eğitim Durumu	-0.281	0.730
Çalışma Süresi	-0.231	-1.286
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	0.879	0.377
Pozisyon	-1.784	3.680

Tablo 1’de demografik değişkenlere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin yaklaşık olarak -3 ile +3 arasında olduğu görülmüştür. Dağılım normal dağılıma uygundur denilmektedir. Bununla birlikte verilerin analizinde parametrik testler tercih edilir.

3.2. Frekans Analizi

Ankete katılan kişilerin demografik bilgilerine ilişkin yapılan frekans analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler		Genel		Van		Gaziantep	
		n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	31	18.1	14	15.4	17	21.2
	Erkek	140	81.9	77	84.6	63	78.8
Yaş	26-30 yaş	15	8.8	12	13.2	3	3.8
	31-40 yaş	63	36.8	32	35.2	31	38.8
	41-50 yaş	52	30.4	21	23.1	31	38.8
	50 yaş ve üzeri	41	24.0	26	28.6	15	18.8
Kurum	Van	91	53.2
	Gaziantep	80	46.8
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	7	4.1	6	6.6	1	1.3
	Ön Lisans	25	14.6	19	20.9	6	7.5
	Lisans	98	57.3	52	57.1	46	57.5
	Yüksek lisans	37	21.6	13	14.3	24	30
	Doktora	4	2.3	1	1.1	3	3.8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	7	4.1	3	3.3	4	5
	1- 5 yıl	37	21.6	31	34.1	6	7.5
	6-10 yıl	41	24.0	16	17.6	25	31.3
	11-15 yıl	25	14.6	4	4.4	21	26.3
	16 yıl ve üzeri	61	35.7	37	40.7	24	30
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	1 yıldan az	26	15.2	21	23.1	5	6.3
	1- 5 yıl	79	46.2	49	53.8	30	37.5
	6-10 yıl	42	24.6	12	13.2	30	37.5
	11-15 yıl	10	5.8	2	2.2	8	10
Pozisyon	16 yıl ve üzeri	14	8.2	7	7.7	7	8.8
	Genel Müdür	1	0.6	0	0.0	1	1.3
	Genel Müdür Y.	3	1.8	2	2.2	1	1.3
	Daire Başkanı	43	25.1	27	29.7	16	20
	Şube Müdürü	124	72.5	62	68.1	62	77.5

Tablo 2'ye göre ankete katılan yöneticilerin %46,8'i Van büyükşehir belediyesinde, %53,2'si Gaziantep büyükşehir belediyesinde çalışmaktadır. Ankete katılan kişilerin kurum yeri Van ili olanların %15,4'ü kadın, %84,6'sı erkektir. Ankete katılan kişilerin kurum yeri Gaziantep ili olanların %21,2'si kadın, %78,8'i erkektir. Demografik özellikler dikkate alındığında GBB yöneticilerinin içerisindeki kadın oranı, VBB yöneticilerinin içerisindeki kadın oranından daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılım gösteren yöneticilerin %72,5'i Şube Müdürlerinden oluşmaktadır. Çalışmaya katılım gösteren diğer yöneticilerin %25,1'i Daire Başkanı, %1,8'i Genel Müdür Yardımcısı ve %0,6'sı Genel Müdür olarak görev yapmaktadır.

Tablo 2'de ankete katılan yöneticilerin kurum yeri Van ili olanların %57,1'i lisans, %20,9'u ön lisans, %14,3'ü yüksek lisans, %6,6'sı ortaöğretim ve %1,1'i doktora mezunu olduğu; kurum yeri Gaziantep ili olan yöneticilerin %57,5'i lisans, %30'u yüksek lisans, %7,5'i ön lisans, %3,8'i doktora ve %1,3'ü ortaöğretim mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında VBB'de çalışan ortaöğretim ve ön lisans mezunu yöneticilerin sayısı GBB'de çalışan yöneticilere göre daha fazla iken, GBB'deki yüksek lisans ve doktora mezunu yönetici sayısı VBB'ye göre daha yüksektir. Lisans mezunu oranı ise birbirine çok yakındır.

Tablo 2'ye göre katılımcıların kurum yeri Van ili olanların %35,2'si 31-40 yaş, %28,6'sı 51 yaş ve üzeri, %23,1'i 41-50 yaş ve %13,2'si 26-30 yaş arası yöneticilerden oluşmaktadır. Kurum yeri Gaziantep ili olanların ise %38,8'i 31-40 yaş, %38,8'i 41-50 yaş, %18,8'i 51 yaş ve üzeri, %3,8'i ise 26-30 yaş arası yöneticilerdir. Katılımcıların yaş durumu dikkate alındığında VBB'deki 26-30 yaş arası yönetici sayısının GBB'deki 26-30 yaş arası yönetici sayısından daha fazla olduğu, bununla birlikte 51 yaş ve üzeri istihdam edilen yönetici sayısı bakımından da VBB'de çalışanların oranı daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Hem genç hem de yaşlı yönetici oranı bakımından VBB daha öne çıkarken GBB yöneticilerinin daha çok 31-40 ile 41-50 yaş arası gruplarda yoğun bir şekilde kümelendiği görülmektedir. Her iki kurumda da 25 yaş ve altı yönetici istihdam edilmemektedir.

‘Çalışma süresi’ ve ‘Yönetici olarak çalışma süresi’ dilimlerine baktığımızda iki dikkat çekici bulgu göze çarpmaktadır: Birincisi, 16 yıl ve üzeri çalışma süresinin toplam çalışma süresi içindeki payının %35,7 olması; ikincisi, VBB yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 1 yıldan az veya 1-5 yıl arası olmasıdır. VBB yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 1 yıldan az veya 1-5 yıl arası olmasında, son dönemde Kanun Hükümünde Kararnameler ile yapılan ihraçların ve kayıym uygulaması sonrası yapılan görev ve unvan değişikliklerinin etkisi olduğu söylenebilir.

3.3. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002). Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayı değerleri ile bakılmaktadır. Çalışmada kullanılan veri seti ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonuçlarına bakılmaktadır. KMO katsayısı çalışılan örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Kaiser, bulunan değer 1'e yaklaştıkça faktör analizine uygun, $p < 0.50$ 'nin altında ise faktör analizi için uygun olmadığını belirtmektedir (Tavşancıl, 2005). Faktör analizinde veri setinin normal dağılıma sahip olması Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu bağlamda veri seti ölçeğinin faktör analizine uygunluğu için $KMO > 0.6$ ve Bartlett testinin de $p < 0.05$ olması istenmektedir. Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3'te görülmektedir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0.6'dan büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Tablo 3: Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
KMO		0.946
Bartlett Testi	X^2	2404.631
	p	0.000

Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin iki faktörde toplandığı belirlenmiş ve açılımlayıcı faktör analizi iki faktörde analiz edilmiştir. Diğer yandan veri setinin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Cronbach α katsayısı 0-1 arasında değerler almaktadır. Değerlendirmede değer < 0.40 ise ölçek güvenilir değil ve değer > 0.80 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005). Ölçeğe ilişkin faktör dağılımları ile güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Cronbach's α
Kurum Algısı	17-Kurumunun faaliyet alanı ile ilgili mevzuat ve üst politika belgelerindeki hususlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yeterince bilinmektedir	0.918	0.952
	18-Stratejilerin oluşturulması veya geliştirilmesinde kurum çalışanlarının görüş, düşünce ve önerileri dikkate alınmaktadır.	0.913	
	16-Kurumumdaki stratejik plan çalışmalarının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında kurum çalışanları yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	0.877	
	19- Kurumunun vizyon ve misyonu tüm çalışanlarca benimsenip kabul görmektedir.	0.825	
	12- Kurumunun vizyon ve misyonunun en gerçekçi şekilde belirlendiğine inancım tamdır.	0.819	
	14- Kurumumda, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen stratejiler her zaman başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.	0.790	
	13- Kurumunun amaç ve hedefleri, üst politika belgelerindeki (kalkınma planları, bölge planları vb.) amaç ve hedefler ile uyumludur.	0.788	
	20- Kurumumdaki çalışanlar, kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında tam bilgi sahibidirler.	0.778	
	21-Kurumumdaki çalışanlar, hangi işlerin öncelikli olarak yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibidir.	0.706	
	11- Kurumumdaki strateji çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir.	0.655	
3- Kurumumda stratejik yönetim sayesinde, dışarıdan gelebilecek tehditler fırsatlara ve kurum için avantajlara dönüştürülmektedir.	0.580		

Tablo 4: Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği (Devamı)

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Cronbach's α
Kurumsal Faaliyet Algısı	9- Kurumumda, önemli işler ve konular önceliklendirilir.	0.956	0.889
	8- Kurumumdaki Strateji Geliştirme Birimi, stratejik plan ile ilgili kendisine verilen tüm görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmektedir.	0.786	
	2- Kurumum, aynı veya benzer hizmetleri yapan kamu kurum ve kuruluşlarıyla rekabet edebilecek düzeydedir.	0.747	
	7- Kurumumda, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için sürekli olarak performans denetimi yapılmaktadır.	0.618	
	5- Kurumumdaki tüm faaliyetler, stratejik plana uygun bir biçimde yürütülmektedir	0.592	
	10- Kurumum, önemli konularda her zaman paydaşlara danışarak karar alır.	0.515	
	1- Çalıştığım kurumda, ülkedeki ve dünyadaki tüm gelişmeler yakından takip edilmektedir.	0.501	

Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği'nin boyutları iki faktör ile tanımlanmıştır. İlk faktör "**Kurum Algısı**"; ikinci faktör ise "**Kurumsal Faaliyet Algısı**" şeklinde tanımlanmıştır. Ölçeğin "Kurum Algısı" boyutuna ilişkin faktör yükleri 0.918–0.580 arasında değişmekte ve 11 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı Cronbach α ise 0.952'dir. Buna göre kurum algısı boyutunun güvenilirliği çok yüksektir. Ölçeğin "Kurumsal Faaliyet Algısı" boyutu faktör yükleri 0.956 – 0.501 arasında değişmekte ve 7 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı Cronbach α ise 0.889'dır. Buna göre kurumsal faaliyet algısı boyutunun güvenilirliği yüksektir. Dolayısıyla ölçeğin toplam güvenilirliği de yüksektir.

Bireysel stratejik yönetim algısı ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0.6' dan büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre ölçek faktör analizine uygundur.

Tablo 5: Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
KMO		0.906
Bartlett's Test	X^2	1195.641
	p	0.000

Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin iki faktörde toplandığı belirlenmiş ve açılımlı faktör analizi iki faktörde analiz edilmiştir. Diğer yandan veri setinin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Cronbach α katsayısı 0-1 arasında değerler almaktadır. Değerlendirmede değer < 0.40 ise ölçek güvenilir değil ve değer > 0.80 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Ölçeğe ilişkin maddelerin faktör dağılımları ile güvenilirlik katsayıları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Cronbach's α
Çalışan Algısı	6-Kurumumun iç ve dış analizi için gerekli olan tüm bilgilere ulaşabildiğimi düşünüyorum.	0.894	0.877
	8-Kurumumla ilgili temel politika ve planlar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahip olduğumu düşünüyorum.	0.885	
	2-Kurumumun Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde belediyeçilik alanında nerede olacağını görebiliyorum.	0.738	
	9-Kurumum ile ilgili tüm mevzuatı yakından takip ederim ve bu konuda bilgi eksikliği hissetmem.	0.734	
	7-Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda bilgi sahibiyim.	0.653	
	1-Çalışma alanımla ilgili ülkedeki ve dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri sürekli takip ederim.	0.610	
	18-Performansımı değerlendirmede her zaman stratejik plandaki hedef ve performans göstergelerini esas alırım.	0.504	
	3- Olası bir kriz karşısında kurumumun güçlü ve zayıf yönlerinin neler olacağını tahmin edebilirim.	0.486	
	12-Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım.	0.473	

Tablo 6: Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeğinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği (Devamı)

Faktörler	Maddeler	Faktör Yüğü	Cronbach's α
Bireysel Performans Algısı	17-İşimde temel amaca ulaştıracak hedeflere planlanan zamanda ulaşmak benim önceliğimdir.	-0.850	0.874
	16- Çalışanlarımın performansını yakından takip etmek ve değerlendirmek için her zaman vakit ayırım.	-0.821	
	10-Etkili kararlar almak için çalışanlara danışmaya ve fikirlerini almaya gerek duyarım.	-0.792	
	4-Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda başarılı olunması için özellikle çalışırım.	-0.790	
	15- Kurumum ve birimim için sonuçlar önemli olduğundan çalışanlarımın her zaman sonuçlara odaklanmasını sağlarım.	-0.753	

Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği'nin boyutları ilk faktör "**Çalışan Algısı**"; ikinci faktör ise "**Bireysel Performans Algısı**" şeklinde tanımlanmıştır. Ölçeğin "**Çalışan Algısı**" boyutuna ilişkin faktör yükleri 0.894 ile 0.473 arasında değişmekte ve 9 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı Cronbach α ise 0.877'dir. Buna göre çalışan algısı boyutunun güvenilirliği çok yüksektir. Ölçeğin "**Bireysel Performans Algısı**" boyutu faktör yükleri -0.753 ile -0.850 arasında değişmekte ve 5 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısı Cronbach α ise 0.874'dır. Buna göre bireysel performans algısı boyutunun güvenilirliği çok yüksektir. Dolayısıyla ölçeğin toplam güvenilirliği de çok yüksektir.

3.4. Fark Testleri

Ölçek puanları ve kurum yeri değişkeni ile ankete katılan kişilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik t testi ile anova testleri uygulanmıştır.

Tablo 7' de stratejik yönetim algısının, cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7: Stratejik Yönetim Algısının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek Puanları	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kurum Algısı	Kadın	31	3.41	0.93	-0.106	0.916
	Erkek	140	3.43	0.88		
Kurumsal Faaliyet Algısı	Kadın	31	3.79	0.76	1.057	0.292
	Erkek	140	3.62	0.83		
Çalışan Algısı	Kadın	31	3.81	0.64	-0.462	0.645
	Erkek	140	3.87	0.68		
Bireysel Performans Algısı	Kadın	31	4.43	0.50	1.322	0.188
	Erkek	140	4.26	0.66		

* $p < 0.05$ anlamlı fark var, $p > 0.05$ anlamlı fark yok; t testi.

Tablo 7'ye göre; kadınlar ile erkekler arasında çalışan algısı, bireysel performans algısı, kurumsal faaliyet algısı, kurum algısı puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu doğrultuda H1 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algısı cinsiyete göre değişkenlik göstermektedir.) yanlışlanmıştır ($p > 0.05$). Bu sonuç, ankete katılan kadın ve erkek yöneticilerin aynı doğrultuda ve birbirlerine yakın cevaplarla katılım sağladıklarını göstermektedir. Kadın ve erkeklerin farklı düşündüklerini ortaya çıkaran pek çok bilimsel çalışma bulunmasına karşın, stratejik yönetim algısı açısından erkek ve kadın yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması biraz garip karşılanabilir. Ancak stratejik yönetim algısının yüksek ve düşük düzeyde olması kadın veya erkek olmakla ilgili bir durum değildir. Stratejik yönetim algısı, yöneticinin kadın veya erkek fark etmeksizin, genel olarak stratejik yönetim düşüncesini benimsemiş olmasına, stratejik planlama süreçlerine katılım düzeyine, bu alanda almış olduğu eğitimlerin içeriğine ve vizyon sahibi bir kişiliğe sahip olup olmadığına bağlıdır.

Tablo 8' de stratejik yönetim algısının, yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8: Stratejik Yönetim Algısının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Ölçek Puanları	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kurum Algısı	26-30 yaş	15	3.08	0.265	1.201	0.311
	31-40 yaş	63	3.37	0.111		
	41-50 yaş	52	3.54	0.122		
	51 yaş ve üzeri	41	3.49	0.131		
Kurumsal Faaliyet Algısı	26-30 yaş	15	3.50	0.210	1.097	0.352
	31-40 yaş	63	3.54	0.110		
	41-50 yaş	52	3.75	0.113		
	51 yaş ve üzeri	41	3.76	0.114		
Çalışan Algısı	26-30 yaş	15	3.73	0.203	0.224	0.880
	31-40 yaş	63	3.89	0.074		
	41-50 yaş	52	3.86	0.111		
	51 yaş ve üzeri	41	3.86	0.892		
Bireysel Performans Algısı	26-30 yaş	15	4.30	0.162	0.264	0.852
	31-40 yaş	63	4.30	0.074		
	41-50 yaş	52	4.23	0.104		
	51 yaş ve üzeri	41	4.35	0.086		

*p<0.05 anlamlı fark var, p>0.05 anlamlı fark yok; ANOVA testi.

Yaş değişkeni ile ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek için öncelikle anova testi yapılmış ve tanımlayıcı istatistik tablosu, anova tablosu, Levene's istatistiği tablosu elde edilmiştir. Bu tablolardan ilk önce bakılması gereken tablo varyansların homojenliğini belirleyen Levene's istatistiği anlamlılık değeridir. Analizde ölçek puanlarının homojen olduğu görülmüştür (Levene's istatistiği p>0.05 ise homojendir). Anova anlamlılık değerleri p>0.05 olduğundan yaş değişkeni ile ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu sebeple H2 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algısı ile yaş faktörü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.) yanlışlanmıştır. Yani yöneticilerin yaşı arttıkça stratejik yönetim algısının artması, yaşı küçüldükçe stratejik yönetim algısının düşmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Sonuç olarak her yaş grubundan yöneticinin stratejik yönetim algısı birbirine benzerlik göstermektedir.

Tablo 9' da ise stratejik yönetim algısı ölçek puanlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: Stratejik Yönetim Algısının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek Puanları	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kurum Algısı	Ortaöğretim	7	3.29	0.297	0.225	0.924
	Ön lisans	25	3.53	0.215		
	Lisans	98	3.39	0.086		
	Yüksek Lisans	37	3.46	0.153		
	Doktora	4	3.61	0.176		
Kurumsal Faaliyet Algısı	Ortaöğretim	7	3.55	0.421	0.153	0.961
	Ön lisans	25	3.75	0.197		
	Lisans	98	3.63	0.075		
	Yüksek Lisans	37	3.66	0.142		
	Doktora	4	3.71	0.292		
Çalışan Algısı	Ortaöğretim	7	4.08	0.140	0.392	0.371
	Ön lisans	25	3.82	0.173		
	Lisans	98	3.83	0.068		
	Yüksek Lisans	37	3.93	0.098		
	Doktora	4	3.97	0.114		
Bireysel Performans Algısı	Ortaöğretim	7	4.74	0.136	1.074	0.814
	Ön lisans	25	4.21	0.159		
	Lisans	98	4.27	0.064		
	Yüksek Lisans	37	4.34	0.092		
	Doktora	4	4.30	0.191		

*p<0.05 anlamlı fark var, p>0.05 anlamlı fark yok; ANOVA testi.

Eğitim durum değişkeni ile ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için öncelikle anova testi yapılmış ve tanımlayıcı istatistik tablosu, anova tablosu, Levene's istatistiği tablosu elde edilmiştir. Bu tablolardan ilk önce bakılması gereken tablo varyanslarının homojenliğini belirleyen Levene's istatistiği anlamlılık değeridir. Analizde ölçek puanlarının homojen olduğu görülmüştür (Levene's istatistiği p>0.05 ise homojendir). Anova anlamlılık değerleri p>0.05 olduğundan eğitim durumu değişkeni ile ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ve H3 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça stratejik yönetim algısı da

artmaktadır.) yanlışlanmıştır. Yani doktora mezunu bir yönetici ile lisans mezunu veya ortaöğretim mezunu bir yöneticinin stratejik yönetim algısı arasında bir anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Stratejik yönetim algısı doktora, lisans veya ortaöğretim mezunu olmakla artacak veya azalacak bir olgu değildir. Mezuniyet düzeyinden ziyade yöneticinin stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine dair aldığı eğitimin süresi ve düzeyi ile ilgili bir durumdur. Özetle bir yöneticinin stratejik yönetime ilişkin bir eğitim alması veya almaması durumunda algı seviyesinde bir yükselme ya da azalma beklenebilir, fakat okul veya üniversite olarak en son mezun olduğu eğitim düzeyine göre böyle bir beklentiye sahip olmak yanlış bir değerlendirmeye sebep olabilir.

Tablo 10’ de stratejik yönetim algısının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan anova testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 10: Stratejik Yönetim Algısının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Ölçek Puanları	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kurum Algısı	1 yıldan az	7	2.83	0.422	1.841	0.123
	1-5 yıl	37	3.22	0.140		
	6-10 yıl	41	3.55	0.134		
	11-15 yıl	25	3.63	0.160		
	16 yıl ve üzeri	61	3.45	0.116		
Kurumsal Faaliyet Algısı	1 yıldan az	7	3.24	0.420	1.838	0.124
	1-5 yıl	37	3.47	0.123		
	6-10 yıl	41	3.78	0.118		
	11-15 yıl	25	3.91	0.133		
	16 yıl ve üzeri	61	3.62	0.114		
Çalışan Algısı	1 yıldan az	7	3.66	0.286	0.355	0.841
	1-5 yıl	37	3.85	0.101		
	6-10 yıl	41	3.88	0.094		
	11-15 yıl	25	3.97	0.140		
	16 yıl ve üzeri	61	3.83	0.094		
Bireysel Performans Algısı	1 yıldan az	7	4.11	0.250	0.403	0.806
	1-5 yıl	37	4.35	0.084		
	6-10 yıl	41	4.26	0.093		
	11-15 yıl	25	4.38	0.122		
	16 yıl ve üzeri	61	4.26	0.094		

*p<0.05 anlamlı fark var, p>0.05 anlamlı fark yok; ANOVA testi.

Çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek için öncelikle anova testi yapılmış ve tanımlayıcı istatistik tablosu, anova tablosu, Levene’s istatistiği tablosu elde edilmiştir. Bu tablolardan ilk önce bakılması gereken tablo varyanslarının homojenliğini belirleyen Levene’s istatistiği anlamlılık değeridir. Analizde ölçek puanlarının homojen olduğu görülmüştür (Levene’s istatistiği p>0.05 ise homojendir). Anova anlamlılık değerleri p>0.05 olduğundan çalışma süresi değişkeni ile ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ve H4 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin çalışma süresi ile stratejik yönetim algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.) yanlışlanmıştır. Bu sonuca göre yöneticilerin stratejik yönetim algısının, çalışma süresinden ziyade yöneticinin çalıştığı kurumda stratejik planlamanın ne zamandan beri uygulandığına, kendisinin bu süreçte ne kadar süreyle aktif bir biçimde yer aldığına ve ne ölçüde deneyim kazandığına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11’ da ise stratejik yönetim algısının kurum (Van- Gaziantep)’a göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 11: Stratejik Yönetim Algısının Kuruma Göre (Van-Gaziantep) Karşılaştırılması

Ölçek Puanları	Kurum Yeri	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kurum Algısı	Van	91	3.19	0.088	-3.811	0.000*
	Gaziantep	80	3.69	0.097		
Kurumsal Faaliyet Algısı	Van	91	3.41	0.079	-4.298	0.000*
	Gaziantep	80	3.93	0.090		
Çalışan Algısı	Van	91	3.76	0.057	0.107	0.038*
	Gaziantep	80	3.98	0.086		
Bireysel Performans Algısı	Van	91	4.29	0.059	0.660	0.861
	Gaziantep	80	4.30	0.079		

*p<0.05 anlamlı fark var, p>0.05 anlamlı fark yok; t testi.

Tablo 11’ de yer alan kurum yeri değişkeninin stratejik yönetim algısı ölçek puanlarına göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Modelde t testi anlamlılık değerleri, kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı ve çalışan algısı ölçek puanları $p < 0,05$ ’ ten küçük olduğundan kurum yerine göre kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı ve çalışan algısı ölçek puanları arasında anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. Yani H5 Hipotezi (Stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin kurum algısı, kurum yerine göre farklılık göstermektedir.), H6 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili kurumsal faaliyet algısı düzeyi kurum yerine göre değişmektedir.) ve H7 hipotezi (Yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili bireysel algısı (çalışan algısı) çalıştıkları kurum yerine göre farklı düzeylerde seyretmektedir.) kabul edilmiştir.

Yapılan t testi ile şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Kurum algısı ölçek puanı, kurum yeri Gaziantep ili (3.69) olanların, Van ili (3.19) olanlara göre daha yüksektir.
- Kurumsal faaliyet algısı ölçek puanı, kurum yeri Gaziantep ili (3.93) olanların, Van ili (3.41) olanlara göre daha yüksektir.
- Çalışan algısı ölçek puanı, kurum yeri Gaziantep ili (3.98) olanların, Van ili (3.76) olanlara göre daha yüksektir.
- Bireysel Performans algısı ölçek puanı ile kurum yeri değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0.05$), yani H8 Hipotezi (Mahalli idare yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine dair bireysel performans algısı ile çalıştıkları kurum yeri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.) yanlıştır.

Yapılan fark testlerinde; ölçek puanlarının (oluşturulan faktörlerin) cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre değişiklik gösterip göstermediği, anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ve bu farkların ayrıca kurum yerine göre değişkenlik gösterip göstermedikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu testler sonucunda VBB ile GBB yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı, çalışan algısı ve bireysel performans algısı cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bunun yanında stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı ve çalışan algısının kurum yeri değişkenine göre değerlendirilmesi sonucunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken, bireysel performans algısı değişkeninin ise kurum yerine göre anlamlı bir farklılık arz etmediği görülmüştür. Böylece H8 Hipotezi (Mahalli idare yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerine dair bireysel performans algısı ile çalıştıkları kurum yeri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.) yanlıştır.

Aşağıdaki Tablo 12 ve Tablo 13’te “Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği” ile “Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği” başlıkları altında yer alan ifadelerin VBB ve GBB’ye göre karşılaştırmalı frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 12: Van ve Gaziantep İllerine İlişkin Kurumsal İfadelerin Frekans Karşılaştırmaları

Kurumsal İfadeler	VAN					GAZİANTEP				
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
1. Çalıştığım kurumda, ülkedeki ve dünyadaki tüm gelişmeler yakından takip edilmektedir.	7.7	18.7	29.7	35.2	8.8	3.8	7.5	10	47.5	31.3
2. Kurumum, aynı veya benzer hizmetleri yapan kamu kurum ve kuruluşlarıyla rekabet edebilecek düzeydedir.	5.5	14.3	23.1	42.9	14.3	6.3	1.3	0	43.8	48.8
3. Kurumumda stratejik yönetim sayesinde, dışarıdan gelebilecek tehditler fırsatlara ve kurum için avantajlara dönüştürülmektedir.	5.5	17.6	41.8	29.7	5.5	3.8	6.3	15	46.3	28.8
4. Kurumumun karşılaşılabileceği tüm olumsuzluklar, önceden tahmin edilerek gerekli tedbirler alınmaktadır.	8.8	17.6	36.3	29.7	7.7	1.3	8.8	26.3	38.8	25
5. Kurumumdaki tüm faaliyetler, stratejik plana uygun bir biçimde yürütülmektedir.	6.6	14.3	30.8	39.6	8.8	3.8	6.3	20	41.3	28.8

Tablo 12: Van ve Gaziantep İllerine İlişkin Kurumsal İfadelerin Frekans Karşılaştırmaları (Devamı)

Kurumsal İfadeler	VAN					GAZİANTEP				
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
6. Kurumumun kaynakları, stratejik planda öngörüldüğü şekilde kullanılmaktadır.	5.5	8.8	29.7	42.9	13.2	3.8	6.3	23.8	37.5	28.8
7. Kurumumda, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için sürekli olarak performans denetimi yapılmaktadır.	5.5	24.2	25.3	38.5	6.6	5	5	23.8	40	26.3
8. Kurumumdaki Strateji Geliştirme Birimi, stratejik plan ile ilgili kendisine verilen tüm görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmektedir.	5.5	15.4	31.9	37.4	9.9	2.5	3.8	25	38.8	30
9. Kurumumda, önemli işler ve konular önceliklendirilir.	2.2	4.4	19.8	49.5	24.2	3.8	5	7.5	50	33.8
10. Kurumum, önemli konularda her zaman paydaşlara danışarak karar alır.	2.2	12.1	29.7	37.4	18.7	3.8	7.5	25	45	18.8
11. Kurumumdaki strateji çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir.	7.7	16.5	36.3	29.7	9.9	5	7.5	25	42.5	20
12. Kurumumun vizyon ve misyonunun en gerçekçi şekilde belirlendiğine inancım tamdır.	8.8	14.3	24.2	39.6	13.2	3.8	11.3	12.5	45	27.5
13. Kurumumun amaç ve hedefleri, üst politika belgelerindeki (kalkınma planları, bölge planları vb.) amaç ve hedefler ile uyumludur.	4.4	15.4	23.1	47.3	9.9	2.5	7.5	20	42.5	27.5
14. Kurumumda, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen stratejiler her zaman başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.	3.3	23.1	35.2	28.6	9.9	2.5	7.5	22.5	48.8	18.8
15. Kurumumun stratejik planında belirtilen ilkeler ve temel değerler kurumun gerçekleri ile uyumludur.	3.3	17.6	26.4	45.1	7.7	1.3	6.3	23.8	47.5	21.3
16. Kurumumdaki stratejik plan çalışmalarının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında kurum çalışanları yeterli düzeyde bilgi sahibidir.	14.3	19.8	24.2	37.4	4.4	3.8	5	30	42.5	18.8
17. Kurumumun faaliyet alanı ile ilgili mevzuat ve üst politika belgelerindeki hususlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yeterince bilinmektedir.	6.6	20.9	27.5	36.3	8.8	3.8	12.5	16.3	51.3	16.3
18. Stratejilerin oluşturulması veya geliştirilmesinde kurum çalışanlarının görüş, düşünce ve önerileri dikkate alınmaktadır.	6.6	28.6	24.2	31.9	8.8	6.3	5	21.3	43.8	23.8
19. Kurumumun vizyon ve misyonu tüm çalışanlarca benimsenip kabul görmektedir.	9.9	20.9	27.5	36.3	5.5	5	10	25	43.8	16.3
20. Kurumumdaki çalışanlar, kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında tam bilgi sahibidirler.	8.8	23.1	30.8	30.8	6.6	6.3	11.3	30	40	12.5
21. Kurumumdaki çalışanlar, hangi işlerin öncelikli olarak yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibidir.	4.4	13.2	25.3	40.7	16.5	5	8.8	18.8	53.8	13.8

Not: Ölçekte; 1:Kesinlikle katılmıyorum, ... 5:Kesinlikle katılıyorum; Ort: Ortalama; SS: Std. Sapma

Tablo 13: Van ve Gaziantep Büyükşehir Belediyelerine İlişkin Bireysel İfadelerin Frekans Karşılaştırmaları

Bireysel İfadeler	VAN					GAZİANTEP				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1. Çalışma alanımla ilgili ülkedeki ve dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri sürekli takip ederim.	1.1	6.6	11	54.9	26.4	3.8	7.5	3.8	46.3	38.8
2. Kurumumun Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde belediyeçilik alanında nerede olacağını görebiliyorum.	3.3	12.1	37.4	42.9	4.4	6.3	5	20	38.8	30
3. Olası bir kriz karşısında kurumumun güçlü ve zayıf yönlerinin neler olacağını tahmin edebilirim.	0	6.6	19.8	59.3	14.3	3.8	2.5	10	56.3	27.5
4. Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda başarılı olunması için özellikle çalışırım.	1.1	2.2	6.6	42.9	47.3	1.3	3.8	1.3	37.5	56.3
5. Kurumum ve kurumsal hizmetleri ile ilgili gelecek öngörüsüne sahip olduğum için değişimi başarılı bir biçimde yönettiğime inanırım.	0	4.4	17.6	50.5	27.5	2.5	5	5	48.8	38.8
6. Kurumumun iç ve dış analizi için gerekli olan tüm bilgilere ulaşabildiğimi düşünüyorum.	3.3	17.6	28.6	36.3	14.3	3.8	6.3	15	51.3	23.8
7. Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda bilgi sahibiyim.	2.2	3.3	14.3	53.8	26.4	2.5	5	7.5	43.8	41.3
8. Kurumumla ilgili temel politika ve planlar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahip olduğumu düşünüyorum.	3.3	12.1	2.9	41.8	22	2.5	6.3	8.8	56.3	26.3
9. Kurumum ile ilgili tüm mevzuatı yakından takip ederim ve bu konuda bilgi eksikliği hissetmem.	2.2	12.1	14.2	42.9	18.7	2.5	5	7.5	60	25
10. Etkili kararlar almak için çalışanlara danışmaya ve fikirlerini almaya gerek duyarım.		2.2	6.6	33	58.2	3.8	1.3	3.8	35	56.3
11. Yönetim süreçlerine paydaşları dâhil etmek zaman alıcı olduğundan her zaman doğru sonuçlar doğurmadığını düşünürüm.	9.9	28.6	18.7	28.6	14.3	11.3	18.8	22.5	35	12.5
12. Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım.	0	2.2	7.7	54.9	35.2	3.8	5	10	45	36.3
13. Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim.	1.1	0	4.4	59.3	35.2	5	5	6.3	45	38.8
14. Alternatif stratejileri değerlendirme ve uygulamakta hiçbir zaman sorun yaşamam.	0	9.9	27.5	45.1	17.6	3.8	3.8	10	55	27.5
15. Kurumum ve birimim için sonuçlar önemli olduğundan çalışanlarımın her zaman sonuçlara odaklanmasını sağlarım.	0	5.5	12.1	54.9	30.8	1.3	2.5	3.8	57.5	35
16. Çalışanlarımın performansını yakından takip etmek ve değerlendirmek için her zaman vakit ayırırım.	0	3.3	8.8	54.9	33	1.3	5	5	48.8	40
17. İşimde temel amaca ulaştıracak hedeflere planlanan zamanda ulaşmak benim önceliğimdir.	0	2.2	7.7	46.2	44	2.5	1.3	6.3	47.5	42.5
18. Performansımı değerlendirmede her zaman stratejik plandaki hedef ve performans göstergelerini esas alırım.	0	7.7	23.1	49.5	19.8	3.8	8.8	15	43.8	28.8
19. Performansımın denetleneceğini bilmek, beni daha çok çalışmaya sevk etmektedir.	2.2	8.8	12.1	41.8	35.2	6.3	6.3	16.3	40	31.3

Not: Ölçekte; 1: Kesinlikle katılmıyorum, ... 5: Kesinlikle katılıyorum; Ort: Ortalama; SS: Std. Sapma

Yapılan fark testlerinin sonuçları ile Tablo 12 ve Tablo 13'te "Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği", "Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği" başlıkları altında yer alan ifadelerin VBB ve GBB'ye göre karşılaştırmalı frekans dağılımları göz önüne alındığında; GBB yöneticilerinin kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı, çalışan algısı ölçekleri kapsamında değerlendirilen sorulara katılım düzeyi VBB yöneticilerine göre daha yüksek çıkmıştır.

Örneğin 'kurum algısı faktörü' kapsamında değerlendirilen "Kurumumdaki çalışanlar, kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında tam bilgi sahibidirler." sorusuna GBB yöneticilerinin katılım oranı %62,5 iken

VBB yöneticilerin katılım oranı %37,4 olarak, “Kurumumdaki strateji çalışmalarına katılım düzeyi yüksektir” sorusuna ise GBB yöneticileri %62,5 oranla katılım sağlarken VBB yöneticilerinin katılım oranı %39,6 olarak tespit edilmiştir.

‘Kurumsal faaliyet algısı faktöründe’ yer alan “Kurumumdaki tüm faaliyetler stratejik plana uygun bir biçimde yürütülmektedir.” sorusuna GBB yöneticilerin katılım oranı %70,1 iken VBB yöneticilerinin katılım oranı %48,4, “Kurumumdaki Strateji Geliştirme Birimi, stratejik plan ile ilgili kendisine verilen tüm görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmektedir.” sorusuna GBB yöneticilerinin katılım oranı %68,8 iken VBB yöneticilerinin katılım oranı %47,3 olarak çıkmıştır.

Aynı şekilde ‘çalışan algısı faktörü’ içerisinde değerlendirilen “Kurumumla ilgili temel politika ve planlar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum.” sorusuna GBB yöneticilerinin katılım oranı %82,6 iken VBB yöneticilerinin katılım oranı %44, “Kurumumun iç ve dış analizi için gerekli olan tüm bilgilere ulaşabildiğimi düşünüyorum.” sorusuna GBB yöneticilerinin katılım oranı %75,1 olmasına karşılık VBB yöneticilerinin katılım oranı %50,6 olarak sağlanmıştır.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama açısından yöneticilerin bireysel performans algısını ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplara bakıldığında GBB ile VBB yöneticilerinin katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki büyükşehir belediye yöneticilerinin de bireysel performans algısı ölçeği kapsamında değerlendirilen sorulara katılım düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi şudur; insan doğası gereği hiç kimse kişiliğini ve iş başarısını kötülemek istemez, dolayısıyla da kendi imajına zarar verebilecek bir ifadeye de katılım göstermez. Yaptığımız çalışma sonucunda da benzer bir durum söz konusudur. İki kurumdaki yöneticiler de kendilerini iyi gösterecek ifadelerle yüksek düzeyde katılım, bireysel performanslarını kötü gösterecek olan ifadelerle ise çok düşük oranda katılım göstermiştir. Örneğin, “Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda başarılı olunması için özellikle çalışırım.” sorusuna GBB yöneticileri %93,8 oranla katılım sağlarken VBB yöneticileri de buna çok yakın bir oranla (%90,1) katılım sağlamıştır. Aynı şekilde ‘bireysel performans algısı faktörü’ içerisinde değerlendirilen diğer sorulara (“Çalışanlarımın performansını yakından takip etmek ve değerlendirmek için her zaman vakit ayırıyorum.”, “İşimde temel amaca ulaştıracak hedeflere planlanan zamanda ulaşmak benim önceliğimdir.”, “Etkili kararlar almak için çalışanlara danışmaya ve fikirlerini almaya gerek duyarım.”, “Kurumum ve birimim için sonuçlar önemli olduğundan çalışanlarımın her zaman sonuçlara odaklanmasını sağlarım.”)’da her iki büyükşehir belediyesi yöneticileri yüksek düzeyde ve birbirine çok yakın oranlarla katılım sağlamıştır.

Benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. Katılımcılık ve paydaşları yönetim süreçlerine dahi etme konusunda da aynı sonuçları görmekteyiz. GBB ve VBB yöneticilerinin kurum algısı kapsamında değerlendirilen “Kurumum, önemli konularda her zaman paydaşlara danışarak karar alır.” (VBB katılım oranı-Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum diyenlerin toplam oranı: %56,1; GBB katılım oranı:%63,8) sorusuna verdikleri yanıtlar dikkate alındığında GBB yöneticilerinin kurum algısının daha yüksek olduğu, bireysel performans algısı kapsamında değerlendirilen “Etkili kararlar almak için çalışanlara danışmaya ve fikirlerini almaya gerek duyarım.” (VBB katılım oranı: %91,2; GBB katılım oranı: %91,3) soruya ise çok yüksek ve birbirine yakın oranlarda katılım göstermeleri ise bireysel performans algısı açısından VBB ve GBB yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Stratejik plan çalışmalarının başarılı bir şekilde uygulanması için hem yöneticilerin hem de kurum çalışanlarının bu sürece dair bilgi sahibi olmaları ve bu süreci yakından takip ederek güncel verileri takip etmesi çok önemlidir. Stratejik yönetim anlayışından habersiz ve stratejik planlama sürecine dair yeterli ölçüde bilgi sahibi olmayan yönetici ve çalışanlara sahip kurum veya kuruluşların stratejik planı başarılı bir şekilde hazırlayıp uygulaması güçtür. ‘Kurumsal Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği’ ile ‘Bireysel Stratejik Yönetim Algısı Ölçeği’ne ilişkin frekans analizlerinin yer aldığı Tablo 12 ve Tablo 13’ teki veriler ele alındığında; VBB yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik planlama unsurlarına dair bilgi düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara düşük katılım gösterdikleri görülmektedir. Hatta her iki anket ölçeğindeki sorulara VBB yöneticilerinin verdikleri cevaplar içerisinde en düşük katılım oranının olduğu, kararsızların oranının ise en yüksek olduğu sorular arasında, yöneticilerin stratejik plan ve planlama unsurlarına dair bilgi düzeyini ölçmeye yönelik sorular olduğu göze çarpmaktadır: “Kurumumdaki çalışanlar, kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında tam bilgi sahibidirler.” (VBB katılım oranı:%37,4; GBB katılım oranı: %52,5), “Kurumumdaki stratejik plan çalışmalarının anlamı,

önemi ve nasıl yapılacağı hakkında kurum çalışanları yeterli düzeyde bilgi sahibidir.” (VBB katılım oranı: %41,8; GBB katılım oranı: %61,3), “Kurumumun faaliyet alanı ile ilgili mevzuat ve üst politika belgelerindeki hususlar, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yeterince bilinmektedir.” (VBB katılım oranı: %45,1; GBB katılım oranı: %67,6), “Kurumumun iç ve dış analizi için gerekli olan tüm bilgilere ulaşabildiğimi düşünüyorum.” (VBB katılım oranı: %50,6; GBB katılım oranı: %75,1), “Kurumum ile ilgili tüm mevzuatı yakından takip ederim ve bu konuda bilgi eksikliği hissetmem.” (VBB katılım oranı: %61,6; GBB katılım oranı %85), “Kurumumla ilgili temel politika ve planlar hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum.” (VBB katılım oranı: %63,8; GBB katılım oranı: %82,6). Kurum algısı ve çalışan algısı kapsamında değerlendirilen bu sorulara verilen cevaplar ele alındığında GBB yöneticilerinin hem kurum algısı hem de çalışan algısının VBB yöneticilerinden daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre VBB’de stratejik yönetim ve stratejik planlamanın başarısı için yöneticilerin bilgi eksikliği yaşadığı anlaşılan ilgili mevzuat ve üst politika belgelerinin içeriği, kurumları ile ilgili bilgiler, kurumlarının güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bilgiler, stratejik plan çalışmalarının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hususunda büyük bir eğitim ihtiyacı bulunmaktadır. Yöneticilere bu anlamda gerekli eğitimler verilmeli ve kurumlarına dair her türlü bilgilere erişimleri sağlanmalıdır.

Stratejik planda yer alan stratejilerin başarılı bir şekilde hazırlanması, geleceği öngörebilme yeteneğine bağlıdır. Zaten stratejik yönetimin sağladığı en önemli avantajlardan biri de geleceği öngörme becerisi kazandırmasıdır. Yöneticilerin gelecek öngörüsünü ölçmeye yönelik sorulan “Kurumumun Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde belediyeçilik alanında nerede olacağını görebiliyorum.” (VBB katılım oranı: %47,3; GBB katılım oranı: %68,8) şeklindeki ifade, VBB yöneticilerinin hem en az katılım sağlanan hem de kararsızların oranının en yüksek olduğu sorulardan biri olduğu görülmektedir. ‘Çalışan algısı’ faktörü kapsamında değerlendiren bu soruya verilen cevaplar da dikkate alındığında bir kez daha GBB yöneticilerin ‘çalışan algısı’ dolayısıyla da stratejik yönetim algıları VBB yöneticilerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Önemli iş ve hizmetlerin önceliklendirilerek yapılması örgütlere zaman ve maliyet açısından önemli avantajlar kazandırmaktadır. Bu şekilde, önemli iş ve işlemlerin öncelikli olarak yapılması, önemli olmayan konuların daha geç gündeme gelmesi, gereksiz işlerin hiç gündeme gelmemesi sağlanmış olmaktadır. Yöneticilere kendi kurumlarında önemli işlerin önceliklendirilerek yapıp yapılmadığını, kendilerinin işlerin önceliklendirilerek yapılmasına önem verip vermediklerini ölçmeye yönelik sorulan “Kurumumda, önemli işler ve konular önceliklendirilir” (VBB katılım oranı: %73,7; GBB katılım oranı: %88,8), “Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda başarılı olunması için özellikle çalışırım” (VBB katılım oranı: %90,2; GBB katılım oranı: %93,8) ve “Kurumum için önemli ve öncelikli olan konularda bilgi sahibiyim” (VBB katılım oranı: %80,2; GBB katılım oranı: %85,1) sorulara yüksek düzeyde katılımın olması, hem Gaziantep hem de Van büyükşehir belediyesinde önemli işlerin önceliklendirilerek yapılmasına önem verildiğine ve bu konuda yöneticilerin bilinçli bir şekilde hareket ettiklerine işaret etmektedir.

Stratejik yönetimin kazandırdığı en önemli avantajlardan biri, kuruluşun rekabet edebilirliğini güçlendirmesi aynı zamanda hem küresel hem de ulusal rekabet karşısında ayakta durmasını sağlamasıdır. Bu çalışma kapsamında VBB ve GBB yöneticilerine kurumlarının aynı veya benzer hizmetleri yapan kamu kurum ve kuruluşlarıyla rekabet edebilecek düzeyde olup olmadıkları sorulmuştur (Tablo 13). VBB yöneticilerinin %57,2’si Van Büyükşehir Belediyesi’nin rekabet edebilecek düzeyde olduğunu düşünürken; GBB yöneticilerinin %92,6’sı Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin rekabet edebilir bir düzeyde olduğunu düşünmektedir. ‘Kurumsal faaliyet algısı’ faktörü kapsamında değerlendirilen bu soruya da GBB yöneticilerinin daha yüksek düzeyde katılım göstermiştir.

Benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. Tüm bu örnekler göz önüne alındığında bu üç faktör açısından iki büyükşehir belediyesi yöneticilerinin arasında önemli derecede bir anlamlı farklılık bulunduğu göze çarpmaktadır. Sonuç olarak GBB yöneticilerinin, stratejik yönetim ve stratejik planlama çerçevesinde oluşturulan kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı ve çalışan algısı faktörlerinde VBB yöneticilerine göre daha bilinçli oldukları, stratejik yönetim anlayış ve uygulamalarını daha iyi kavradıkları aynı zamanda stratejik plan çalışmalarına da daha ilgili ve duyarlı oldukları anlaşılmaktadır.

4. SONUÇ

Günümüzde, stratejik yönetim hem kamu hem özel sektör kuruluşları için vazgeçilmez yönetim uygulamalarından biri haline gelmiştir. Geleceği öngörme yeteneği kazandırması, kriz ve tehditleri önceden tahmin edilmesi suretiyle fırsata dönüştürebilme imkanı sağlaması, planlama anlayışını değiştirmesi ve uzun vadeli planlama modelini uygulamayı kolaylaştırması, oluşturulan stratejiler ile her türden yönetsel problem ile baş edebilecek bir yeteneği kazandırabilmesi stratejik yönetimi diğer yönetim anlayış ve uygulamalarından ayıran en temel özellikler olarak ön plana çıkmaktadır. Stratejik yönetim ve uygulama modeli olan stratejik plan, mevzuat gereği formalite icabı yapılan bir iş olarak görülmemeli, aksine başarıyı yakalamak için stratejik yönetim anlayışı ve felsefesi iyice benimsenmeli ve bu anlayış çerçevesinde stratejik plan hazırlanmalıdır. Stratejik planda misyon ve vizyon en güzel ve en ideal bir biçimde hazırlanmış ve yazılmış olabilir, oluşturulan stratejiler en etkili ve başarıyı getirecek stratejiler de olabilir. Ancak bunların çalışanlar, yöneticiler ve özellikle üst yönetim tarafından yeterince bilinmemesi veya anlaşılmasında stratejik yönetim anlayışını ve stratejik planlama modelini o kurumda hayata geçirmek güçleşir hatta imkânsız hale gelir. Verilecek eğitimler ile kurum çalışanlarının ve yöneticilerinin stratejik yönetim algıları geliştirilebilir, bu anlamda bir farkındalık oluşturulabilir. Çalışanları ve yöneticileri stratejik yönetim çalışmalarından sürekli olarak haberdar etmek, onları bu çalışmalara aktif bir şekilde katılmaya teşvik etmek de farkındalık oluşturmaya yardımcı olacaktır. Aynı şekilde üst yöneticinin stratejik yönetim çalışmalarını bizzat takip ederek sahiplenmesi de kurum çalışanları ve diğer yöneticiler açısından teşvik edici bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacaktır.

VBB ile GBB yöneticilerinin stratejik yönetim algılarını ölçmeye yönelik olarak yapılan saha araştırmasının sonuçlarına göre yöneticilerin cinsiyet durumlarının, yaş faktörünün, çalışma sürelerinin ve eğitim durumlarının stratejik yönetim algısı üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yani yerel yönetimlerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim algısı yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresine göre değişkenlik göstermemektedir. Ayrıca VBB ve GBB yöneticilerinin stratejik yönetim algıları (kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı, çalışan algısı, bireysel performans algısı) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yine yapılan fark testleri (t testi, anova testi) ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan testler sonucunda kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı ve çalışan algısı faktörleri baz alındığında VBB ile GBB yöneticilerinin stratejik yönetim algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, bireysel performans algısı değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Kurum algısı, kurumsal faaliyet algısı, çalışan algısı faktörlerinde görülen anlamlı farklılık; GBB yöneticilerinin stratejik yönetim algılarının daha yüksek çıkmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla GBB yöneticilerin stratejik yönetim, stratejik planlama süreçleri ile stratejik plan hazırlama ve uygulama konularında daha bilinçli, daha ilgili oldukları söylenebilir. Aynı zamanda GBB yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışı veya felsefesini daha iyi kavramış ve özümsemiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılık iki kurum arasındaki; kurumsal kapasitelerinin büyüklüğü, büyükşehir belediyesi olarak yıllardan beri elde edinilen deneyim, stratejik yönetim anlayışına verdikleri önemin derecesi arasındaki farklılardan kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanında belediyelerin yer aldıkları coğrafi etken (bölgesel gelişmişlik, bölgesel kalkınma vb.), yöneticilerin yönetim tecrübesi ve karakteristik özellikleri gibi daha birçok etken de sayılabilir. Ancak burada en önemli etken, son yıllarda VBB’de yapılan kayyım ataması sonucunda değişen yönetim kadrolarının niteliği ile ilgili olduğu açıkça söylenebilir. Çünkü değişen yönetim kadroları hem kurum içi dinamiklere ve işleyişe bir anda adapte olamaz hem de bu kadroların seçim sonrası başlayan stratejik plan hazırlık çalışmalarına da katılmamış olmaları bu süreci etkili bir şekilde takip edememelerine sebep olmaktadır. Bu durum stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planlama uygulamasının kazandırdığı deneyimlerden yöneticilerin uzak kalmalarına yol açmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKTAN, C. (2008, Temmuz – Ağustos). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4-21.
- ANDREWS, R., GEORGE, A., BOYNE, J. L. & RICHARD, M. W. (2009). Strategy, Structure and Process in The Public Sector: A Test of Themiles and Snow Model. *Public Administration*, 87(4), 732-749.

- BİRCAN, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi Özel Sayısı*, 42, 11-19.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- ÇETİN, S. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 449, 93-100.
- ÇETİN, S. (2008). Stratejik Yönetim. İçinde *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (Ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). Konya: Eğitim Kitabevi.
- DİNÇER, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- EREN, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- ERKAN, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- GALLOWAY, I. D. (1990). Strategic Management in Public Sector Research Organisations: A Critical Review. *International Journal of Public Sector Management*, 3(1), 5-25.
- GRANT, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. (9. Basım). Wiley.
- GROENEVELD, R. A. & MEEDEN, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis, *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 33(4), 391-399.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- HOPKINS, K. D. & WEEKS, D. L. (1990). Tests For Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717-729.
- KARAGÖZ, Y. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Sivas: Nobel Yayıncılık.
- KIRILMAZ, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim İçişleri Bakanlığı Örneği*. T.C. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Yönetimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.
- MOORS, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284.
- PORTER, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- QUINN, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard.
- TAVŞANCIL, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TOFT, G. S. (1989). *Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management*, İçinde *Handbook of Strategic Management*. Der.; (Jack Rabin, Gerald J. Miller ve W. Bartley Hildreth). Marcel Dekker. New York: Basel.
- TORTOP, N., İSBİR, E.G., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. & ÖZER, M.A. (2016). *Yönetim Bilimi*. (10. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK) SÖZLÜĞÜ (2020). tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2020.
- WHEELEN T. L.& HUNGER, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Pearson Education. Prentice Hall.