

**STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMENİN ROLÜ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

Tuba YİYİT

**T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**Eskişehir
2010**

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tuba YİYİT tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği başlıklı bu çalışma, 01.03.2010 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd.Doç.Dr. Zeki KARTAL

Üye : Yrd.Doç.Dr.Sıtkı ÇORBACIOĞLU
(Danışman)

Üye : Yrd.Doç.Dr.Özlem UZUN

ONAY
.../.../2010

Prof.Dr. Münevver YILANCI
Enstitü Müdürü

ÖZET

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN ROLÜ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YİYİT, Tuba

Yüksek Lisans, 2010

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

Komuta-kontrol odaklı örgütlenme türünün önemli bir örneğini oluşturan bürokratik örgütlenme anlayışı, hiyerarşik, katı, aşırı kuralcı ve mekanik işleyişi ile yöneticilerin inisiyatif kullanmalarını engellemekte; hızla değişen çevresel şartlara uyum sağlama konusunda önemli güçlüklerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir. Dünyamız, geçtiğimiz yüzyılda ortaya çıkan ve özellikle 70'li yıllardan bu yana etkisini fazlasıyla hissettiren hızlı bir değişim ve küreselleşme süreci içerisindedir. Teknoloji ve haberleşme başta olmak üzere birçok alanda söz konusu olan değişim; küreselleşmenin de etkisiyle, belirsizliğin hâkim olduğu örgüt çevreleri, yeni değerler ve yeni kavramlar ortaya çıkarmıştır. Söz konusu yeni yaklaşımlardan birisi de kamu bürokrasilerini belirli bir vizyon, amaç ve hedef çerçevesinde hizmet odaklı örgütler haline getirmeye odaklanan yeni kamu işletmeciliği anlayışı bağlamında gelişen kamu sektörü stratejik planlama çalışmalarıdır. Bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışının emir-komuta odaklı, sorgulamaya ve değişime dirençli yapısı, öğrenme karşıtı bir örgüt kültürü ve zihinsel model oluşturabilmekte; bu durum ise stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarında geçerli ve zamanlı enformasyona dayalı, problem odaklı, etkili kararların alınmasını engelleyebilmektedir.

Bu çalışmanın problemi, devlet üniversitelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modeller stratejik planın hazırlanma safhasında stratejik planın niteliğini nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Araştırma amaçsal örneklem aracılığıyla seçilen keşfedici örnek olay çalışmasıdır. Çalışmaya ilişkin veriler bir devlet üniversitesinde, tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak oluşturulan gözlem üniteleriyle yapılan 32 yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda elde edilmiştir.

Araştırma, stratejik planlama ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemekte, stratejik planların yapılması sürecini inceleyerek, planların yapılma (hazırlanma) sürecinde zihinsel modellerin etkisini keşfetmeyi ve üniversitelerde stratejik planların hazırlanma sürecinin başarısını artırıcı önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Bürokrasi, Stratejik Planlama, Örgütsel Öğrenme, Paylaşılan Zihinsel Modeller.

ABSTRACT**ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN STRATEGIC PLANNING
PROCESS: THE CASE OF A PUBLIC UNIVERSITY****YİYİT, Tuba****Master Thesis, 2010****Business Administration****Advisor: Assist. Prof. Dr. Sitki Corbacioğlu**

Bureaucratic organizations, an important type of control-command oriented organizational design with its hierarchical, rigid, formal and mechanical process, inhibit managers to use initiative as well as facing difficulties in rapidly changing environments. The world has been going through a rapid change and globalization process especially since 1970's. Influenced by changes in technology and communication along with other developments, uncertain organizational environments have created new values, concepts, and approaches. One of the new approaches is public sector strategic planning in context of new public management. The command and control oriented bureaucratic organizational structure with its anti-learning organizational culture and associated shared mental models inhibit effective and problem focused decisions in preparing and implementing strategic plans.

The research problem of this study is how organizational culture and associated shared mental models of state universities affect the preparation of strategic planning process and the plan itself. The research is an exploratory case study employing purposive sampling and stratified sampling for selecting the university and the departments for the interviews respectively. 32 semi-structured interviews along with the strategic plans of academic departments are main data sources.

While analyzing the relationship between strategic planning and organizational learning in a public university, the research explores the effects of shared mental models and makes recommendations for improving the strategic planning process.

Key Words: Bureaucracy, Strategic Planning, Organizational Learning, Shared Mental Models.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
EKLER LİSTESİ	viii

1.BÖLÜM

GİRİŞ VE PROBLEMİN SUNUMU.....	1
--------------------------------	---

2.BÖLÜM

BÜROKRATİK ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM ANLAYIŞI	5
2.1.Bürokrasi Kavramı.....	5
2.2.Bürokratik Örgütlerin Yapısı ve Temel Özellikleri	6
2.3.Bürokratik Yönetim ve Organizasyon Anlayışına Yönelik Eleştiriler	9
2.4.Bürokrasi ve Örgüt Kültürü	11

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	15
3.1.Örgütsel Öğrenmenin Tanımı	15
3.2.Bilgi ve Enformasyonun Örgütsel Öğrenme İçindeki Yeri	17
3.3.Zihinsel Modeller.....	20

4. BÖLÜM

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK PLANLAMA.....	24
4.1.Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışın Ortaya Çıkışı	24
4.2.Yeni Kamu İşletmeciliğinin Tanımı ve Temel Özellikleri	24
4.3.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	27
4.4.Stratejik Planlama Örgütsel Öğrenme İlişkisi.....	32
4.5.Kavramsal Çerçeve	35

5.BÖLÜM

ARAŞTIRMA KONUSU VE ÜNİVERSİTE HAKKINDA BİLGİ	37
5.1.Araştırmanın Amacı.....	37
5.2.Araştırma Sorusu.....	38
5.3.Analiz ve Gözlem Birimi	38
5.4.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	38
5.5.Verilerin Toplanması	40
5.6.Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	40

6.BÖLÜM

BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	41
6.1.DEĞİŞİME GÖSTERİLEN ÖRGÜTSEL AÇIKLIK	41
6.1.1.Üniversitede Stratejik Planlamaya Geçiş	41
6.1.2.Örgüt Kültürü ve Değişime Açıklık	42
6.1.3.Sorgulayıcı Araştırmacı Zihinsel Modellerin Varlığı.....	48
6.2.STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	52
6.2.1.Stratejistlerin Seçimi ve Eğitimi.....	54
6.2.2.Enformasyon Altyapısı ve Sürece Etkisi	57
6.2.3.Bilgi ve Enformasyona Ulaşma Derecesi.....	60
6.2.3.1.İç Çevre Analizi	60
6.2.3.2.Dış Çevre Analizi	63
6.2.3.3.Paydaş Analizi	69
6.3.HAZIRLANAN STRATEJİK PLANIN NİTELİĞİ.....	72
6.3.1.Stratejik Planların Örgütsel Etkililiğe Katkısı	72
6.3.2.Stratejik Planın Örgütsel Yapıya Etkisi.....	74

7.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	80
7.1. SONUÇLAR.....	80
7.2. ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	95

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Üniversitede Stratejik Planlamaya Geçiş Kararını Etkileyen Sebepler.....	41
Tablo 2: Birimlerin Değişim ve Yeniliğe Açıklık Derecesi.....	43
Tablo 3: Bireysel Hata ve Eksikliklerin Aleyhte Kullanılma Derecesi	44
Tablo 4: Birimde Görevli Personelin İşlerin Daha İyi Yapılması, Geliştirilmesi Konusundaki İsteklilik Derecesi	44
Tablo 5: Birim ve Personelin Çözümü Mevzuatta Açık Olarak Bulunmayan Durumlarda İnisiyatif Kullanma veya Kullanabilme Dereceleri.	45
Tablo 6: Örgütsel Faaliyetlere İlişkin Olarak Uygulamada Karşılaşılan Çözümü Mevzuatta Bulunmayan Problemleri Çözme Yolları	47
Tablo 7: Stratejik Planlama Sürecinde Oluşturulan Amaç, Hedef ve Stratejilerin Temelinde Yer Alan Varsayımların Doğruluğu Birim İçerisinde Tartışılıp Sorgulanabilme Derecesi.....	48
Tablo 8: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Birimde Görevli Çalışanları Hata, Eksiklik ve Problemleri Tartışabilmede Kendilerini Rahat Hissetme Derecesi.....	49
Tablo 9: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Birimin İşlem ve Eylemleriyle İlgili Olarak Farklı Görüş, Düşünce ve Eleştirilere Hoş Görüyle Yaklaşılma Derecesi	49
Tablo 10: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Grup Çalışmalarında Yaratılan Üretken Bir Çatışma ve Tartışma Ortamının Düzeyi.....	50
Tablo 11: Stratejik Planlama Sürecinde Dinamik Şartlara Uyumuna Katkı Sağlayacak Faktörler ve Sıklık Dereceleri	51
Tablo 12: Biriminizde Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Planı Hazırlayan Ekip İçerisinde Aktif Rol Alan Kişilerin Unvanları.....	54
Tablo 13: Stratejik Planın Hazırlanmasında Aktif Rol Alan Ekiplerin Büyüklüğü.....	54
Tablo 14: Stratejistlerin Stratejik Planlama Çalışmalarına Başlamadan Önceki Planlamaya İlişkin Eğitim Düzeyleri.....	55
Tablo 15: Stratejistlerin Eğitime Katılma Sıklığı	56
Tablo 16: Stratejik Planlama Süreci Hakkında Sahip Olunan Bilgi Düzeyleri İle Eğitime Katılma Oranları.....	56
Tablo 17: Stratejik Plana İlişkin Verilen Eğitimin Yeterlilik Derecesi	57
Tablo 18: Planlamanın Yapılması Sürecinde Birimler Arasında Bilgi ve Enformasyon Toplama, Aktarma ve Paylaşma Amacıyla Kullanılan/Sahip Olunan Altyapı.....	58
Tablo 19: Mevcut Bilgi ve Enformasyon Altyapısının Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Kullanılma Derecesi	58
Tablo 20: Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Mevcut Örgüt Kültürünün Birim ve Kişiler Arası Bilgi ve Enformasyon Paylaşımına Desteği.....	59
Tablo 21: Birime İlişkin Temel Bilgilere İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi...60	

Tablo 22: Birimin Ayırıcı Özelliklerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	60
Tablo 23: Birimin Kaynaklarına İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	61
Tablo 24: Birimin Kuvvetli Yönlerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	61
Tablo 25: Birimin Zayıf Yönlerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	62
Tablo 26: İç Çevre Analiziyle Ulaşılan Bilgi Ve Enformasyon Stratejik Planın Hazırlanmasına Katkı Derecesi	62
Tablo 27: Stratejik Plan Hazırlanırken Dış Çevre Analizine İlişkin Kullanılan Yöntemler	64
Tablo 28: Ekonomik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	64
Tablo 29: Teknolojik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	65
Tablo 30: Sosyo-Kültürel Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	65
Tablo 31: Demografik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	66
Tablo 32: Sektörel Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	66
Tablo 33: Siyasal-Yasal Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	67
Tablo 34: Uluslararası Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi	67
Tablo 35: Dış Çevre Analizi İle Ulaşılan Bilgi Ve Enformasyon Stratejik Planın Hazırlanma Katkı Derecesi	68
Tablo 36: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında İç Paydaşlara Ulaşılma Yöntemleri	69
Tablo 37: : İç Paydaşların Görüşlerinin Stratejik Plana Etkisi	70
Tablo 38: Dış Paydaşların Görüşlerinin Stratejik Plana Sağladığı Katkı Derecesi	71
Tablo 39: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Görev Yaptığınız Birimdeki Yöneticilerin Bilgi, Enformasyon veya Uzmanlık Alanlarıyla İlgili Olarak Sahip Oldukları Kısıtlarına İlişkin Farkındalık Dereceleri	71
Tablo 40: Stratejik Planlama Sürecinde Geçerli ve Yeterli Enformasyon ve Bilginin Araştırılması, Birim İçinde ve Birimler Arasında Paylaşılması ve Planın Hazırlanmasında Kullanılmasını Etkileyen Faktörler	72
Tablo 41: Planlamayla Oluşturulan Stratejik Vizyonun Gerçekleştirilebilirlik Derecesi	73
Tablo 42: Birimlerin Misyon Açıklamasının Çalışanları ve Örgütü Tanımlama Derecesi	73
Tablo 43: Birimlerin Amaç, Hedef ve Stratejilerinin Ortak Vizyon ve Misyona Dayandırılma Derecesi	74
Tablo 44: Stratejik Planlanın Uygulanmaya Başlamasıyla Birlikte Uygulamaya Yön Veren Politika, Prosedür ve Sistemleri Etkileme Derecesi	74
Tablo 45: Stratejik Planlanın Uygulanmaya Başlamasıyla Birlikte Çalışanların Davranışlarına Yön Veren Değer ve Zihinsel Modellerini Etkileme Derecesi	75
Tablo 46: Stratejik Planın Örgütsel Çıktılara Katkı Sağlama Derecesi	76

Tablo 47: Örgütsel Problemleri ve Zorlukları Tanımlama İçin Hazırlanan Zaman, Kaynak ve Ortamın Düzeyi.....	77
Tablo 48: Stratejik Planın Hazırlanma Sürecini ve Planın Niteliğini Etkileyen Faktörlerin Sıklık Derecesi.....	78

EKLER LİSTESİ

Ek1:Mülakat Yapılması Planlanan Akademisyenlere Gönderilen Üst Yazı.....	95
Ek2:Mülakat Soruları.....	96
Ek3:Mülakat Yapılan Birimler ve Görüşme Yapılan Kişi Sayıları	103
Ek4:Mülakat Yapılan Birimler ve Mülakatların Durum Listesi.....	104

1. BÖLÜM

GİRİŞ VE PROBLEMİN SUNUMU

Dünyamız özellikle 70'lerden sonra ortaya çıkan hızlı bir değişimin içindedir. Teknolojideki ve haberleşmedeki değişimler bir yandan belirsizliğin hâkim olduğu örgüt çevreleri yaratırken bir yandan da yeni değerler, yeni yaşam biçimleri ve yeni kavramlar ortaya çıkarmıştır. Görev ve yetkilerin yasalarla belirlendiği, kurallara bağlılık, uzmanlaşma ve gayrişahsîlik gibi özelliklere sahip bir yönetim şekli olan bürokratik yapı ve önceden belirlenmiş, katı, standartlaştırılmış koşullar ve kurallar değişime açık ve hızla değişen modern topluma ve çevreye uyamaz hale gelmiştir. Durağan veya az değişen ortamlar için iyi bir örgüt modeli olabilecek bürokrasi, belirsizlik ve değişim karşısında yetersiz kalmıştır. Bürokrasinin hiyerarşik, katı, kuralcı ve komuta kontrol odaklı yapısı ile rutin hale gelen “mekanik” işleyişi yöneticilerin inisiyatif kullanmalarını engellemekte, sorumluluktan kaçmaya ve karar vermede ast-üst iletişiminin eksikliği gibi sorunlara neden olmaktadır.

1980'lerden sonra dünyada olduğu gibi Türkiye’de de bürokratik yönetim araçlarının yeterli olup olmadığına ilişkin tartışmalar, yaşanan bir takım sorunlara paralel olarak artmıştır. Ülkemizde de kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen düzeyde artırılmaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir biçimde yükseltilememesi, işsizliğin ortadan kaldırılamaması gibi konularla mücadelede yetersiz kaldığı sıklıkla gündeme getirilen konular olmuştur. İşte bu yetersizliğin yol açtığı arayışlar sonucu dünyada ve Türkiye’de geleneksel kamu yönetimi anlayışından “kamu işletmeciliğine” doğru bir kayma yaşanmıştır.

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı; temel olarak hizmetlerde etkinliği, yarışmacılığı ve kalite artırmayı hedeflemekte; hizmet alıcı olarak tüketici merkezli bir bakış açısını benimsemekte ve daha fazla tercih sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçlar gerçekleştirilirken, bürokrasinin küçültülerek etkinleştirilmesi, hiyerarşinin ve kırtasiyeciliğin azaltılması, çalışanların yönetime katılımının ve karar verme olanaklarının artırılması ve son olarak kamu kurumları arasında da rekabet anlayışının yerleştirilmesinin gerekliliği savunulmaktadır.

Bu anlamda özel sektörde gelişen stratejik planlama anlayışı, sonuca odaklı değişimin olduğu, hizmet sorumluluğunun sağlanması, performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürdürülmesi, otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması ve hesap verme sorumluluğu özellikleriyle “Yeni Kamu İşletmeciliği” nin bir parçası haline almıştır.

Günümüzde dış çevre hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu anlamda stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başarısızlıklarının önemli nedenlerinden bir strateji yokluğu veya strateji yanlışlığı olarak görülmektedir. Gerekli stratejilerden yoksun olan bir örgütün amaçlarına ulaşma açısından başarısızlık şansının arttığını söylemek mümkündür.

Küreselleşme nedeniyle hızla değişen dünyamızda değişimin neden olduğu belirsiz ortamlarda etkili bir biçimde faaliyet göstermek amacıyla kullanılan stratejik yönetim, sadece özel sektörde değil kamu işletmeciliği anlayışının etkisiyle kamu sektörünün yönetiminde de önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir.

Özellikle kamu kurumları bakımından stratejik yönetiminin önemini ve faydalarını göz önünde bulundurursak, stratejik yönetimin, politika belirleme ve plan program bütçe ilişkisinin kurulmasına yardımcı olmak, planlama ve uygulama faaliyetlerinde etkinlik, yerindelik, katılımcılık, ilkelerini yerleştirmek, sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırmak, katılımcı yönetim anlayışını geliştirmek, vizyon değerlemesi ile hizmet kalitesi, etkinlik, rekabet, yenilikçilik, çeşitlilik ve sürekli değişim anlayışını yerleştirmek gibi pek çok özelliğini sayabiliriz.

Örgütlerin hızla gelişen ve değişen çevreye uyum sağlayabilmeleri için etkin ve verimli çıktılara ulaşmaları gerekmekte, özellikle eldeki geçerli, güvenli ve zamanlı bilgiye dayanılarak inisiyatif kullanma, gerekli yer ve zamanda stratejik karar verebilme kamu kuruluşlarının başarısı açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin içinde buldukları karmaşık, belirsiz ve hızla değişen çevresel koşullarda, bilgi ve enformasyonu araştırma, paylaşma, depolama ve ilgililere aktarma önem kazanmaktadır. Ne var ki değişimden çok, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde, rasyonellik, objektiflik, gayrişahsîlik ve verimlilik prensipleri doğrultusunda çalışmaya, dolayısıyla statükoyu korumaya odaklanan

geleneksel örgüt (bürokratik) yapısı öğrenme karşıtı zihinsel modeller oluşturabilmekte; bu durum ise stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Stratejik yönetim iç ve dış çevredeki mevcut durumu toplanan enformasyon aracılığıyla analiz etmeye ve değişim için strateji geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim modelidir. Bürokrasinin içe dönük açıklığa yeterince yer vermemesi, komuta-kontrol odaklı hiyerarşik yapısı ve değişim odaklı olmaması gibi özellikler, öğrenme karşıtı örgüt kültürü yaratabilmekte bu ise stratejik yönetim ve planlama açısından bilgi ve enformasyona sahip olma ve uyarınca etkili karar alma konusunda önemli problemleri beraberinde getirmektedir.

Bu bakımdan, stratejik planların başarısı, planı hazırlayan örgütün ne ölçüde öğrenebilen bir örgüt olduğu hususuyla yakından ilgilidir.

Bu çalışmanın problemi, devlet üniversitelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modeller stratejik planın hazırlanma safhasında stratejik planın niteliğini nasıl etkilediğidir.

Bu çalışma, ülkemiz devlet üniversitelerinde, stratejik planların yapılması sürecini inceleyerek, planların yapılma (hazırlanma) sürecinde zihinsel modellerin etkisini keşfetmeyi ve üniversitelerde stratejik planların hazırlanma sürecinin başarısını arttırıcı önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu bağlamda çalışma üç alt soruya odaklanmaktadır. İlk araştırma sorusuyla değişime gösterilen örgütsel açıklığın stratejik planlama sürecini nasıl etkilediği araştırılmış; ikinci araştırma sorusu ile enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabalarının stratejik planın hazırlanma aşamalarının ne tür etkiler yaptığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Üçüncü ve son araştırma sorusu ise hazırlanan stratejik planın örgütsel etkililiğe ne ölçüde katkı sağladığının araştırılmasına yöneliktir.

Çalışmamızın bundan sonraki bölümlerini ele alırsak: ikinci bölümde birçok kurumda halen kullanılmakta olan bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışı ve bu anlayışa ilişkin örgüt kültürü; üçüncü bölümde örgütlerin dinamik ve karmaşık çevresel şartlarına uyum sağlamalarını yardımcı olacak öğrenme odaklı bir örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme anlayışı, dördüncü bölümde örgütlerin değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamalarını yardımcı olmak üzere ortaya atılmış stratejik planlama ve örgütsel öğrenme ilişkisi incelenerek teorik çerçeve oluşturulmaktadır.

Beşinci bölümde araştırmamızın tasarım ve yöntemi açıklanırken altıncı bölümde araştırma bulgularının sunum ve değerlendirilmesine yer verilmektedir. Yedinci ve son bölümde ise çalışmamız sonuç ve öneriler kısmıyla sonlanmaktadır.

2. BÖLÜM

BÜROKRATİK ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM ANLAYIŞI

2.1.BÜROKRASİ KAVRAMI

Bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışı 19. yy da örgütlenmenin verimli ve sistemli bir hale getirilmesi için ortaya atılan yaklaşımlardan biridir (Morgan,1998: 28). Bürokrasiyi tam olarak anlayabilmemiz için onu oluşturan köklerine bakmamız gerekmektedir (Abadan,1959). Bürokrasi Latince “burra” yani koyu renkli kumaş ve yunanca “kratos” egemenlik ve yönetim anlamına gelen kelimelerden oluşmaktadır (Eryılmaz,2002:195). 18.yy.da, tam çevirimi “büro hâkimiyeti” anlamına gelen bürokrasi, büro hâkimiyetine karşı oluşan tepkiyle beraber halk için negatif bir anlam taşımaya başlamıştır. Bir örgütlenme ve yönetim anlayışı olarak bürokrasinin bilim adamlarınca tanımları yapılmıştır.

Ludvig von Mises’e göre bürokrasi “işlerin yüksek makamlar tarafından ayrıntılı kurallar ve düzenlere göre yürütülmesi”,“sonucu piyasa fiyatı ile ölçülebilecek nitelik taşımayan idari hizmetleri görmek üzere başvurulanan yöntem” ya da “hizmetlerin iktisadi hesaba göre kıymetlendirildiği sistemdir” (Mises,2000: 43–44).

Martin Albrow bürokrasiyi tarihsel ve mantıksal bağlamda “rasyonel örgüt”, “örgütsel verimsizlik”, “memurlar tarafından yönetim”, “kamu yönetimi”, “memurların başında bulunduğu idare”, “örgüt” ve “modern toplum” olarak yedi başlık altında tanımlamıştır (Albrow,1980: 84-105).

Michel Crozier bürokrasiyi üç farklı şekilde ifade etmiştir (içinde Eryılmaz, 2002:195). Bunlardan birincisi hiyerarşik biçimde organize edilmiş ve atama yoluyla işbaşına gelen memurların oluşturduğu devlet daireleri tarafından yürütülen sevk ve idare faaliyetidir. İkincisi kollektif faaliyetlerin düzenli hale getirilmesi ve organize edilmesi olgusudur. Üçüncüsü ise işlerin ağır yürümesi, monotonluk, işlemlerin karmaşıklığı ve ihtiyaçların yeterli düzeyde tatmin edilememesidir.

Nermin Abadan “Bürokrasi” isimli kitabında bürokrasinin geçirdiği anlam değişikliklerini açıklarken bürokrasinin anlamlarını üç başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar devlet idaresi, kırtasiyecilik, idare ve teşkilatlanma şeklindedir. Abadan’a göre devlet idaresi “kamu idaresi faaliyetlerine hâkim olan teşkilat, kamu yönetimini idare eden personelin bütünü” dür. Kırtasiyecilik başlığı “bir teşkilatın gerçekleştirmekle görevli olduğu amacı unutup körleşmesi, artan ölçüde benci bir otorite ve mükemmelliğe erişilmeğe çalışması, mensuplarında müstahdem sınıfına has şuur ve alışkanlıkların yerleşmesi”, idare ve teşkilatlanma şekli ise “dağınık toplumsal fiil ve hareketleri rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenleme vetiresi” dir (Abadan,1959).

Weber ’e göre bürokrasi belli büyüklükteki ve ortak otoriteye sahip grupların rasyonel prensiplere göre idare edilmesidir (Abadan,1959: 11). Başka bir ifade ile Weber ’e göre bürokrasi “işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayrişahsîlik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşmuş örgüt biçimidir” (Eryılmaz,2002:195).

Bürokrasi konusunda ortaya atılmış değişik tanımlara ortaya çıkan farklılıklar araştırmacıların konuya farklı yaklaşımlarında kaynaklanmaktadır. Hatta bu nedenle yazarların birçoğu bürokrasiyi hangi anlamda kullandıklarını ayrıca belirtmek zorunda kalmışlardır.

Bu konuda iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan baskın olan yaklaşım örgütün yapısal özelliklerini dikkate alarak; işbölümü, hiyerarşi ve prosedür gibi yapısal özellikleri temel alarak bürokrasinin tanımlanmasıdır. İkinci yaklaşım ise örgütün davranışsal özelliklerini esas alarak; objektiflik, kesinlik, doğruluk, dosya bilgisi ve tutarlılık gibi olumlu yönlerinin yanında sorumluluktan kaçma, kırtasiyecilik, aşırı gizlilik gibi yönleriyle tarif etmektedir (Heady,1966:17).

Bu çalışma, söz konusu yaklaşımlardan örgütü yapısal yaklaşım temelinde bürokratik örgütlenme anlayışına odaklanmaktadır.

2.2.BÜROKRATİK ÖRGÜTLERİN YAPISI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bürokrasi hakkındaki ilk sistematik çalışmayı yapan kişi Alman sosyoloğu Max Weber’dir. Ölümünden sonra yayımlanan bürokrasi incelemeleri konu

üzerinde son dönemlerde yapılan araştırmalarda bile hala en etkili açıklamalara sahiptir.

Aslında Weber bürokrasiyi tanımlamamış onun yerine unsurlarını ve özelliklerini belirtmiştir. Weber'in ağızından ortaya atılan bürokrasi tanımları ise bürokrasinin özelliklerden yol çıkılarak oluşturulmuştur (Eryılmaz,2002).

Weber'e göre bürokrasi aşağıda belirtilen yapısal ve işlemsel özelliklere sahiptir (Weber,2006):

1. Yasalarla Düzenlemiş Yetki Alanı: Amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların uyması gereken kuralların ve sahip oldukları yetkilerin yazılı kurallar vardır.
2. Görev Hiyerarşisi: Örgüt içinde her birimin bir üst birim tarafından denetimi ve gözetimi altındadır. Birimler arası dikey ilişki vardır.
3. Yönetimin Yazılı Belgelere Dayandırılması: Çağıda bürokrasilerde yönetim yazılı belgelere dayanır. Bu belgeler gerektiğinde kullanılmak üzere saklanır
4. Uzmanlaşma: Daire ya da büro yönetimi, esaslı bir uzmanlık eğitimi gerektirir. Uzmanlaşma, işbölümünün bir sonucudur.
5. Resmi İşlerin Birincilleşmesi: Daire ya da işyerinde yapılan faaliyetler birincil iş ve asıl uğraş haline gelmiştir. Bu da, daire ya da büro iyice geliştikten sonra, resmi faaliyet, görevlinin tüm çalışma kapasitesini kullanmasını gerektirdiğinden kaynaklanmaktadır.
6. Kariyer Yapısı: İşe alımlar işin gereklerine göre yapılır. Memuriyet bir meslektir ve kariyerde hiyerarşinin üst kademelerine doğıru yapılır.

Weber'in ortaya attığı ve bürokratik örgütlerin temelini oluşturan kurallar örgütleri aynı tip hareket etmeye aynı olaylar karşısında aynı tepkileri vermeye ve benzer sorunlarda benzer çözümler üretmesine sebep olmuştur. Aynı tip çözümler ve aynı tip tepkiler ise örgütlerin davranışları rutin hale getirilmiş; makinenin üretimi sıradanlaştırdığı gibi yönetimi de sıradanlaştırmış "makineleştirmiştir" (Morgan,1998).

Weber, makineyle yapılan üretimin mekanik olmayan üretimlerden üstün olması gibi bürokratik örgütlenmenin diğer örgütlenme şekillerinden üstün olduğunu düşünmekteydi. Bürokrasilerde yöneticiler, örgütü bütünü işleyişinde her bir parçası açıkça tanımlanmış ve birbirleriyle bağlantılı parçalardan oluşan bir makine olarak düşünür ve yönetirler. Makineleşen ya da bürokratikleşen örgütlerin hız, kesinlik, açıklık v.b. gibi birçok özellik kazanacağı düşünülmekteydi (Abadan,1959: 60-61,Hughes,2003: 29, Tompkins,2005: 53)

Bürokratik yapı içerisinde her şey kurallarla belirlenmektedir. Bu özellik kimin hangi işi ne kadar sürede ve nasıl yapacağı, ortaya çıkan sorunlara karşı nasıl çözümleri getirileceği gibi hususlar önceden belirlenmiş ve örgütün hareketlerini rutinleşen kurallara bağlanmıştır. Söz konusu rutinliğin ise örgüt içinde yapılacakların ve sonuçların belirli olması bakımından örgüte açıklık, kesinlik, hareketlerde süreklilik kazandıracağı varsayılmaktadır (Eryılmaz,2002:202-203).

Bürokrasilerde yazılı kurallarla belirlemiş hiyerarşik yapı örgütün yapısına sağlamlık kazandırmayı amaçlamaktadır. Kurallara bağlı olmanın getirdiği disiplin ve rasyonellik ise örgüte nesnellik kazandırmakta bu nedenle örgütle ilişki içinde olan herkese eşit davranılması hedeflenmektedir (Hughes,2003).

Bürokrasideki uzmanlaşma ve işbölümü rutinleşmiş görevlerle birleştiğinde örgütte etkinlik ve verimliliğin büyük ölçüde sağlanacağı, karmaşık şekilde gelişen çevreye paralel olarak büyüyüp genişleyerek uyum sağlanacağı varsayılmaktadır. Bunların yanında sürekli benzer işleri yapmayı amaçlayan makineleşmiş bürokratik örgütlerin, hız, doğruluk, gizlilik, birlik, tam bağımlılık gibi özelliklere sahip olacağı düşünülmektedir (Asunakutlu, 2001, Eryılmaz,2002: 202-203).

Aynı işlerin tekrarlanmasına bağlı rutinleşmiş örgüt yapısıyla bürokrasi durağan ortamlarda belirsizliği azaltıp önceden tahmin edilebilirliği arttırmayı hedeflemektedir. Bürokratik örgüt çalışanları mevcut kurallarla aynı olaylara aynı tepkiler verip aynı tip sorunlara benzer çözümler sunarken makineleşmekte, bu özellikte onları kişisellikten uzaklaştırmaktadır. Kişisellikten uzak bir örgütünse kusursuzluğa daha yakın hale gelebileceği düşünülmektedir (Asunakutlu, 2001, Wriston, 1980,).

Bürokratik örgütlenme anlayışının yukarıda bahsedilen varsayım ve hedeflerin gerçekleşmesi ve örgütsel etkililiğin sağlanması ile içinde bulunulan çevrede istikrarın olması yani değişmeyen bir dünya, tıpatıp aynı ürünün sürekli tekrar edilmesi tek tip üretim ve dakikliğin aranması, makinenin parçaları yani insanların mevcut yazılı kurallara insani özelliklerini yitirerek uyması gerekmektedir (Morgan,1998). Günümüzdeki örgütlere baktığımızda hızla değişen dünyada bu özelliklerin hepsini ya da birkaçını beraber görebildiğimiz bürokratik örgüt sayısı çok azdır (Morgan,1998).

2.3. BÜROKRATİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANLAYIŞINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Günümüzde, işletmeler kurallara sıkı şekilde bağlanmaktan çok amaçlarına yönelmeyi tercih etmektedirler. Çünkü bürokrasi modeli sanıldığı gibi rasyonel şekilde işlememektedir. Bürokrasi modeli ortaya atılırken değişen çevre koşulları, her insanın ve her örgütün farklı özelliklere sahip olabileceği, yapılan her işin aynı sonucu doğurmayacağı ya da ortaya çıkan benzer sorunların benzer şekilde çözümlenemeyeceği düşünülmemiş ya da dikkate alınmamıştır. Doğru şeyi zamanında ve yeterli şekilde yapmak yanlış şeyi yapmak ya da doğru şeyi çok geç yapmaktan önemli hale gelmiştir (Morgan,1998: 41). Bu nedenle bürokrasinin yapısal ve işlemsel özellikleri farklı bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde eleştirilmiştir (Eryılmaz,2002: 208).

Bürokrasinin en önemli özelliklerinden olan yazılı kurallar ve personelin onlara sıkı bir şekilde bağlı çalışması zorunluluğu nedeniyle bir makine dişlisine benzetilen memur, tüm kişisel özelliklerini ve inisiyatif kullanabilme gücünü kaybetmektedir. Bu nedenle sistemin işleyişine bireysel müdahale ile düzeltme yapılamamakta ve değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre hareket etme gücü bu kurallarla sınırlanmaktadır (Eryılmaz,2002:208). İnişiyatif kullanamayan kurallara bağlı kalmış hiyerarşi nedeniyle ezilmiş personel çoğu zaman yetersiz, verimsiz ve etkisizleşmektedir. İnişiyatif kullanılamaması, kırtasiyeciliği arttırmakta; yavaş işleyen sistemde gereksiz zaman ve para kaybına neden olmaktadır (Bennis,1965: 6;Eryılmaz, 2002: 209;Morgan,1998;Prince,2008).

Bürokrasi rasyonelliği temel amaçlarından biri olarak belirlemiş olsa da üstün asta karşı davranışı gayri insani ve keyfi olabilmesine yol açabilmektedir. Ayrıca,

yapılacak işlerin yazılı kurallarla belirlenmiş olması da örgütlerin daha yavaş hareket etmesine neden olabilmektedir (Kramer,1973; Prince,2008) .

Mekanik bir şekilde yapılandırılmış bürokratik örgütler, değişime oluşan yeni ve bilimsel tekniklerin örgüt yapısına uyarlanmasına, orijinalliğe ve genel olarak yeniliğe uyum sağlama açısından yavaş kalabilmektedirler (Bennis,1965:6, Eryılmaz,2002: 209; Kramer,1973; Tompkins,2005). Bu nedenle statüko örgüt açısından gelişmeyi ve personelin kendini geliştirmesini güçleştirmektedir (Bennis,1965:6; Kramer,1973; Tompkins,2005:54).

Değişen koşullar örgüt içinde farklı hareket biçimleri gerektirebilirken, bürokratik örgütlerde sürekli aynı şekilde devam eden makine tipi bir süreç varsayıldığından önceden görünmeyen durumlar hesaba katılamamaktadır (Bennis,1965:6; Kramer,1973:164). Bu nedenle de bürokratik yapılarda sorunlar çoğu zaman göz ardı edilebilmektedir. Bürokratik sistemlerin makineleşmiş yapıları zamanla kapalı sistemler haline alarak verimsizleşmektedir. Değişen koşullarda oluşan yeni durumlarda ne yapacakları yazılı olmadığı için düşünülmeyen sorgulanmayan bir yapı oluşabilmekte ya da çalışanlarda oluşan güvensizlik ve korku kişilerin sorumluluktan kaçmalarına sebep olabilmektedir (Eryılmaz, 2002: 209, Hughes,2003).

Diğer örgüt türlerinde olduğu gibi bürokratik örgütlerde de zamanla kişiler arası tutum ve davranışlara bağlı olarak informel bir yapı oluşmaktadır. Bu informel yapı mevcut kurallarla önceden belirlenmiş olan formel yapının yerini alabilmekte ya da formel yapıyı olumsuz etkileyebilmektedir (Eryılmaz,2002: 209). Max Weber'in işbölümüne ve uzmanlığa dayalı şekilde oluşturduğu yapı otoritenin astlarda toplanmasına neden olarak hiyerarşik otoriteyi etkisiz kılabilen, yönetim ve koordinasyon eksikliği ast üst arasındaki iletişimi yavaşlatmakta ve hatta çoğu zaman engelleyerek kontrol sistemini yok ederek, işlerin birikmesine rutin işleyişin durmasına neden olabilmektedir (Bennis,1965: 6, Eryılmaz,2002: 209, Kramer, 1973: 164, Morgan, 1998).

Bürokratik örgütlerin değişime ve gelişime kapalı kurallarla sınırlandırılmış yapısı bu yapıların değişim sürecine ayak uydurabilmesini sağlayan, gerekli olan örgütsel öğrenmeye kapalı yapılar olduğunu gösterir. Mekanik bir yapı oluşturmak

için belirlenmiş kurallara bağlı yapı çalışanlarda hatalarından ders çıkarmayan, “ben yaptım oldu”cu bir tavır olduğu görülmektedir.

2.4.BÜROKRASİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Her örgütte olduğu gibi bürokratik örgütlerde de örgüt kültürü mevcuttur. Bürokratik örgütlerin, standart detaylı kuralları, kesin sınırlarla çizilmiş ast-üst ilişkileri ve sınırlandırılmış yetkilerle oluşmuş komuta kurmay odaklı yönetim yapısı örgütün sahip olduğu örgüt kültürünün temel düşünce sistemini büyük ölçüde etkilemektedir.

Örgütler fiziki alt yapılarına, amaçlarına, dünyaya bakışına ilişkin sahip değerler ve düşünce sistemlerine göre farklı örgüt kültürlerine sahiptirler. Örgüt kültürünü örgüt içindeki yapının etkisiyle oluşan temel değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer,2003: 334).

Schein örgüt kültürünün üç seviyesi olduğundan bahsetmiştir (Schein,1997). Bunlardan ilk seviye bir kişinin görebildiği, duyabildiği başkalarıyla paylaşım içinde bulunduğu olaylar, süreçler, içinde bulunduğu fiziksel çevre, dil, teknoloji, üretilen ürünler gibi maddi objeler semboller örgütsel yapılar ve süreçleri içerir (Schein,1997). İkinci seviyede ise savunulan değerler (ve normlar) vardır. Bunlar stratejiler, felsefeler ve amaçlardan oluşan değerler ve normlardır. Maddi olarak görülmezler ancak hissedilip duyumsanabilirler (Ülgen; Mirze, 2004). Örneğin değerler doğru-yanlış, iyi-kötü gibi duyumsamaları kapsarken normlar ise giyinme şekli amirle konuşma şekli gibi yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır (Dinçer,2003: 335). Örgüt kültürünün temelinde (üçüncü seviyede) ise temel inançlar varsayımlar ve düşünce sistemi vardır. Temel varsayımlar nelere dikkat etmemiz gerektiğini, ne olduğu konusunda nasıl duygusal hareket edeceğimizi ortaya çıkan çeşitli durumlarda nasıl davranmamız gerektiğini gösterirler (Schein,1997: 22); ancak örgüt çalışanları tarafından hissedilemezler ve duyumsanamazlar.

Örgüt kültürünün farklı katmanları, örgütsel öğrenme konusunu işleyen Argyris tarafından da kullanılmıştır (Argyris, Schön,1996). Bu anlamda örgüt kültürü sadece benzer şeyleri algılama, benzer şeyler düşünme, beraber hareket etme gibi özellikler katmaz aynı zamanda da takım halinde, ortak vizyona doğru hareket ederek o örgütün öğrenen örgüt olma yolunda adım atmasına yardımcı olmaktadır. Ancak

örgüt kültürü örgütü sadece iyi yönde etkilemez. Argyris' e göre savunulan değerler her zaman uygulamaya yön veren değerler olmayabilir (Argyris,Schön,1996). Örgütlerdeki işleyişi etkileyen, daha derinde yatan ve uygulamaya yön veren değerlerdir (Espoused Theory). Dolayısıyla belirli değerlere sahip olduğunu ileri sürmesi yeterli değildir. Mevcut kültür örgütü yönlendiren değer ve varsayımların sorgulanmasına olanak verdiği ölçüde örgütsel öğrenmeye olanak sağlayacaktır.

Bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışının oluşmasına önemli katkı sağlayan bürokratik kültür incelendiğinde, kendine özgü bir kısım özellikler taşıdığı görülmektedir.

Bürokratik yapının içerisindeki mevcut örgüt kültürünün çoğu zaman mevcut mekanik yapının sahip olduğu hiyerarşi ve aşırı kuralcı yapıyı desteklediği ve örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda bürokratik örgütler de çalışanlara sorgulama hakkı verilmeyen, değişim ve yeniliklere kapalı bir yapı oluşur ki, bu örgüt kültürünün örgüte katacağı gelişimi destekleyen yapının etkilenmesine neden olmakta, örgütün ortak düşünme varsayım temel inançlarını etkilemekte, örgütün sorgulamaya, değişime, yeniliklere kapalı hale yani öğrenemeyen örgütler haline gelmesine neden olabilmektedir.

Weber, bürokratik yapı ile standart kural ve süreçlerle verimliliği, etkinliği ve rasyonelliği sağlamayı amaçlarken sabit bir çevreyi, kişisel ya da duygusal bağ içermeyen hiyerarşik bir yapıyı öngörmüştür (Hughes,2003). Ancak bürokratik yapı içerisinde öngörülebilirlik sağlamak rasyonellik, devamlılık ve tek biçimlilik amaçlanırken çoğu zaman örgüt kültürünün de kısır bir döngüye çevrildiği fark edilmemektedir. Örgüt içindeki kesin sınırlarla belirlenmiş hiyerarşik yapı bilgi geri dönüşümünü engelleyerek örgütün hatalarında ders çıkartabilme hareketlerini kısıtlamaktadır.

Bürokratik yapı içerisinde bulunduğu katı kurallar, karar verme yetkisinin kısıtlanmış olması, emir komuta odaklı hiyerarşik yönetim yapısı zamanla örgütün ortak düşünme varsayım ve temel inançlarını etkilemekte, örgütün sorgulamaya, değişime, yeniliklere kapalı bir yapı haline gelmesine ve öğrenemeyen örgütler haline gelmesine neden olabilmektedir.

Bürokratik örgütleri öğrenebilme yeteneklerine göre incelediğimizde ortada pek çok eksikliğin bulunduğunu görebilmekteyiz. Mekanik bir şekilde belirlenmiş

iş tanımlamaları bürokratik yapıya sahip örgütlerde çalışanların kurallarla belirlenmiş sadece kendilerine verilen işleri yapmakla sorumlu olmaları “bu konuda kaygı duymak benim işim değil”, “ben bana söyleneni yapmak için buradayım” şeklinde düşüncelere itmektedir (Morgan,1998). Bu düşünce ise çalışanların örgütü bir bütün olarak görememeleri, örgüt içindeki birlikte iş görme ile ortaya çıkan sonuçlarda sorumluluk duygusuna sahip olmamalarına veya kendilerini mevcut sistem içinde etkisiz ya da çok az etkili olarak görmelerine neden olabilmektedir. Bu durum örgütsel öğrenmenin önemli isimlerinden olan Senge'nin bahsettiği öğrenme eksikliklerinden “pozisyonum neyse ben oyum” düşüncesini doğurmaktadır(Senge,2006). Sadece kendi görevlerine yönelen çalışan yaptıklarının sonucunun örgütün tamamını etkilediğini düşünmez ve ortaya problem çıkması durumunda sorumluyu örgütün diğer üyeleri arasında aramaya başlar. Bu durum Senge'nin “düşman dışarıda” düşüncesine karşılık gelmektedir.

Bürokratik örgütlerde bulunan katı, kurallarla sınırlandırılmış yapı değişime ve gelişime kapalı bir sistem ortaya çıkarmakta ve çalışanların örgütsel hayatın sürekli, değişen ve gelişen bir çevrede olduğunu anlamasına engel olabilmektedir. Senge bu öğrenme eksikliğini haşlanmış kurbağa örneğiyle açıklar. Yavaş ve zaman içinde gelişen süreçleri görmeyi öğrenme, hızlı akan süreç içinde yavaş ve fark edilmeden oluşan süreçlere de dikkat etmeyi gerektirir.

Öğrenme tecrübeyle olduğu zaman en kuvvetli şekilde gerçekleşir. Ancak bürokratik yapıya sahip örgütlerde hareketlerimizin sonuçları uzun dönemler içinde ortaya çıkar ve çalışanlar oluşan sonuçları göremeyebilir. Eğer çalışanlar eylemlerinin sonuçlarını yakınında göremiyorsa, doğrudan tecrübeyle öğrenme imkânsızlaşır,buda başka bir öğrenme eksikliğini doğurur (Senge,2006:33).

Örgütlerde sorunlarla başa çıkmak için farklı bölümlerden tecrübeli ve sağduyulu yönetici takımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bürokratik örgütler içinde bu takımlardan bahsetmek mümkün olamamaktadır. İnisiyatif kullanamayan kurallara bağlı kalmış hiyerarşik yapı nedeniyle mevcut yöneticiler çoğu zaman problemleri çözmek yerine sözlerini geçirecekleri alanlar ararlar ve ortaya çıkan anlaşmazlıklarda da bir bütün olarak öğrenmeyi sağlayamayacak uzlaşma yolları seçerler ve ortaya Senge'nin bahsettiği öğrenme yetersizliklerinden biri olan öğrenmeye karşı yönetici takım mitleri ortaya çıkabilmektedir(Senge,2006: 34).

Verimli çalışan başarılı bürokratik yapılar elde etmek için günümüzün hızla değişen, dinamik ve karmaşık çevresel şartlarına uyum öğrenme odaklı bir örgüt kültürü gerektirmektedir. Çünkü öğrenme odaklı örgüt kültürü örgüt içindeki insanlara neyi nasıl yapacağı konusunda duygu sezgi kazandırmaktadır (Dinçer,2003: 334). Bu tip bir örgüt kültürü, değişime ve yeniliğe ayak uydurma, sorgulama yeteneği kazandırırken, örgüt içi iletişimi destekler, ast üst fark etmeden tüm çalışanlarda örgüte karşı benzer duygu ve düşünceler oluşturur, çalışanlarında örgütün bir parçası olduğu düşüncesiyle örgütü benimsemelerine yardımcı olur. Öğrenme odaklı bir örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin, bireye, çevreye, yeniliğe, değişime, geçmişteki deneyimlerden yararlanmaya inisiyatif kullanımına açık olduğu görülmektedir (Ülgen, Mirze:383).

3.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

3.1.ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI

Örgütsel öğrenme her ne kadar Senge'nin yazdığı "Beşinci Disiplin" kitabıyla popülaritesini arttırsa da ilk defa ortaya çıkışı ekonomik politik ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıktığı ve önem kazandığı İkinci Dünya Savaşı ve Sanayi Devrimine dayanır. Ekonomi, politika ve teknoloji alanlarındaki değişimlerin başlamasıyla örgütlerde bilgiye verilen önem artmış; bilgi yaratma edinme ve aktarma ihtiyacı doğmuştur.

Literatürü incelediğimizde pek çok örgütsel öğrenme tanımıyla karşılaşmaktayız. Bunların önde gelenlerini bir tabloda toplamak istersek (Çorbacıoğlu,2004):

Yazarlar	Tanımlar
Cyert ve March (1963)	Örgütlerin iş saatlerinden fazla çalışma sürelerini uyarlama davranışdır.
Cangelosi ve Dill (1965)	Birey ya da gruplar seviyesindeki adaptasyon ve örgüt seviyesindeki adaptasyon arasındaki ilişkiler serisidir.
Argyris ve Schön (1978)	Örgüt üyelerinin hataları ve anormallikleri bulduğu ve kullarındaki teorileriyle düzeltme yeniden yapılandırma sürecidir.
Duncan ve Weiss (1979)	Eylemlerin çıktılardan doğan ilişkiler ve gelişen bu ilişkilere çevrenin etkisini içeren işlenmiş bilgilerin örgüt tarafından işlenmesidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Daha iyi bilgi ve anlama çerçevesinde eylemlerin geliştirilmesi sürecidir.
Huber (1996)	Bilgi işleme süreci içindeki varlıklar üzerindeki

	yapılandırılmış davranışların değişimidir.
Wick ve Robert	Bireylerin ortak bir zihin oluşturmaları ile sonuçlanan karşılıklı ilişkileridir.
Kim (1993)	Örgütün etkili eylem yapabilme kapasitesinin arttırmasıdır.
Levitt ve March (1996)	Davranışa rehberlik eden çıkarsamaları şifrelemeyle öğrenmedir. Bu rutinler, kuralları, mevcut düzeni, stratejileri, teknolojilerin şekillerini ve inanç yapılarını, çevreleri, paradigmaları, kodları ve kültürleri içerir.
Shafritz ve Ott (1991)	Örgütün kültürünün içine işlemiş olan ortak eylemleri yönlendiren yapının yeniden kazanımı, desteklenmesi ve değiştirilmesidir.

Çorbacıoğlu bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel öğrenmeyi; “hata ve anormallikleri düzelterek etkili bir eylem yaratmak için birbirini etkileyen ortak bir değişim ve adaptasyon süreci; değişen koşullara karşılık bilgi işleme, ortak bilgilerin geliştirilmesi ve anlaşılması süreci” olarak tanımlamıştır (2004).

Örgütsel öğrenme sürecini anlayabilmemiz için öncelikle öğrenme düzeylerini anlamamız gerekmektedir. Argyris ve Schön öğrenmenin üç düzeyinden bahsetmiştir. Bunlardan ilki tek döngülü öğrenme (uyum ağılayarak öğrenme); örgütlerin mevcut stratejilerini temelde yatan değerlerini (amaçlarını), politikasının sürdürme imkânı veren hata yakalama ve düzeltme süreci olarak tanımlanmaktadır. Tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri mevcut problemlerin çözümüne odaklanır, hataları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepki verirler ancak mevcut politika ve stratejilerini korurlar (Argyris, Schön : 20-21; Lipshitz, Friedman ve Popper:121)

Çift döngülü (yeniden yapılandırıcı) öğrenmede ise hata bulunur düzeltilir hataya yol açan norm, politika ve amaçlar düzeltilir. Çift döngülü öğrenme problemi üreten davranış veya anlayış mevcut süreçlerle birlikte örgütü ve bireyi yönlendiren

örgüt kültürü, politika, amaç ve stratejilerinin ve örgüt yapısının da incelenmesini ve yeniden oluşturulmasını da içerdiği görülmektedir (Argyris, Schön: 22).

Kısaca belirtmek istersek tek döngülü öğrenme örgütün mevcut bir durumda ne düşündüğü ne amaçladığı ya da nasıl davranması gerektiğini belirten savunulan teori sınırlarında; çift döngülü öğrenmenin ise davranışlarına nasıl yönlendireceğini kapsayan kullanımdaki teori içinde geliştiği söylenebilmektedir (Lipshit, Friedman ve Popper:122).

Tek döngülü öğrenme tek geri beslemeye sahiptir; hata düzeltme süreci örgütsel değerler ve normlar çerçevesinde örgütsel performansı korumayı ve amaçlanan hedeflere ulaşmakta etkililiği içerir. Çift döngülü öğrenme ise tek döngülü öğrenmeye ilave olarak bir geri beslemeye daha sahiptir. Bu geri besleme ise örgütsel normları ve bu normlara bağlı stratejileri ve varsayımları yeniden yapılandırmayı kapsar (Shrivastava,1983).

Argyris ve Schön örgütlerde öğrenmenin oluşması için öğrenmenin örgütsel boyutta olması gerektiğini; bunun içinse öğrenmenin üçüncü bir boyutunun olduğunu söylemişlerdir. Bu üçüncü boyut örgütsel çift döngülü öğrenmedir (deuterolearning). Yazarlar bu öğrenme stilini bireylerin öğrenme sistemini keşfetmeleri ve yeniden gözden geçirmeleri olarak tanımlamışlardır (Argyris, Schön: 29). Kısaca bu öğrenme şeklini nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesi olarak tarif edebiliriz. Örgütsel öğrenme örgütsel çift döngülü öğrenme ile gerçekleşir.

Schein'in örgüt kültürünü mevcut stratejiler, kabul edilen değerler ve temelde yatan varsayımlardan oluştuğunu söylemiştir. Örgüt kültürü örgütün yapacağı eylemleri öngörür (Shrivastava,1983). Bu bakımdan örgütsel öğrenme örgütün sahip olduğu bu varsayım ve değerlerin yeniden yapılandırılmasını içermektedir (Argyris, Schön; Shrivastava,1983; Fiol, Lyles,1985).

3.2.BİLGİ VE ENFORMASYONUN ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İÇİNDEKİ YERİ

Literatürde öğrenmenin planlı ya da informal bir şekilde gelişmiş olsa da üç safhadan oluştuğu belirtilmektedir. Bunlardan ilki yeteneklerin, sezgi ve ilişkilerin geliştiği ve yaratıldığı bilgi kazanımı aşaması; ikincisi öğrenilenin aktarıldığı bilgi

paylaşma aşaması ve son olarak da bilgiye ulaşılabilen ve yeni durumlara uygulanabilen bilgiden yararlanma aşamasıdır (Endlich,2001: 46).

Bilginin örgütler için önemi büyüktür. Bilgiyi örgütler için önemli kılan neden ise örgütlerin bilgiyi tüm hareketlerinde, kararlarında, politikalarında doğruya ulaşmak için; karmaşık görevler sırasında ise stratejiler geliştirmek için kullanmalarıdır. Bilgi örgüt üyelerinin zihinlerinde olduğu gibi; örgüt dosyalarında, kararlarında, politikalarında ve örgüt haritalarında olabilir (Argyris, Schön: 12).

Öğrenmeyi bilgi temelinde incelemek istersek iki aşama karşımıza çıkar (Baets,1998: 42); Bilgi edinimi ve bilgi yönetimi. Bilgi edinimi aşaması örgüt içindeki bireylerin örgütün ve çevresinin eylemleri ve bu eylemlerin sonuçlarına göre görüş ya da bilgilerini (zihinsel modellerini) tanımlamaları, daha sonra bu bilgileri paylaşıp bir bilgi havuzu oluşturmaları ve bilgilerini değişen çevreye göre güncellemelerinden oluşmaktadır (Baets,1998: 42). Baets'e göre diğer seviye ise örgütler arası öğrenme yani "inter-organizational learning" dir. Bu seviyede örgütler diğer örgütlerin problem çözme deneyimlerini izleyerek ve bu yöntemleri kullanarak olabilir. Benzer bir ifade Argote (1999:145) tarafından bilginin bir örgüt tarafından kazanımı sağlandığında diğer örgütlere de transfer edildiğini ve diğer örgütleri de olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediğini ve örgütlerin sadece kendi deneyimlerinden değil diğer örgütlerin deneyimlerinden de öğrendiği şeklinde kullanılmıştır. Örgütler arası iletişimi bu açıdan incelediğimizde örgütlerin bilgi aktarımı için pek çok farklı yönetim teknikleri geliştirdiğini görmekteyiz. Stratejik planlama süreci içinde yapılan analizlerle elde edinilen bilgiler örgütün mevcut zihinsel modellerinin değiştirilerek ön plana çıkarılmasını sağlar. Ayrıca sorgulayıcı ve test edici örgüt kültürü ile analiz edilen ve geliştirilen zihinsel modeller örgütsel öğrenmenin sağlanmasında çift döngülü öğrenmeye geçilmesini sağlamaktadır.

Argyris ve Schön örgütsel bilginin temelde yatan eylemler; bu eylemlerin bağlı olduğu prototipler; ya da bilgisayar programları tarafından ortaya konulan prosedürel önermeler şeklinde olabileceğini belirtmişlerdir (s.13).

Argyris ve Schön bu bilgi türlerini eylemdeki teori (Theory in Action), kullanımdaki teori (Theory in Use) ve savunulan teori (Espoused Theory) olarak incelemiştir.

Eylemdeki teori mevcut eylemin stratejilerini, strateji seçimindeki yönetimin kabul ettiği değerlerini ve temelde yatan varsayımlarını kapsamaktadır (Argyris, Schön,1996:13). Yazarlar eylemdeki teorinin örgütte ya da bireylerde iki farklı şekilde ortaya çıktığını söylemişlerdir. Bunlar savunulan teori ve kullanımdaki teoridir.

Savunulan teoriyle anlatılmak istenen önceden belirlenmiş (model) eylemin açıklanması ya da yorumlanmasıdır. Kullanımdaki teori ise eylemdeki teorinin performansında üstü kapalı olarak tanımlanan kısmıdır (Argyris ve Schön,1996: 13). Kullanılan teori; değerleri, varsayımları ve stratejileri kapsar ve bunların sonuçlarından oluşur (Shrivastava,1983: 11).

Kullanımdaki teori iletişim ve kontrol alanlarını belirler, kaynakları belli fonksiyonlara ayırır ve çalışanları belli performanslara göre ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içerir. Çoğunlukla zımnî (sözle ifade edilmeden anlaşılabilir) yapıdadırlar. Bu nedenler savunulan teoriyle uyuşmayabilir. Savunulan teorinin ise örgüt planlarını, politikalarını, iş tanımlamalarını kapsadığı söylenebilir (Argyris, Schön,1996: 14).

Örgütler öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireyler örgüt eylemlerinin temsilcileridir (agents), bu nedenle de örgütsel öğrenmenin de temsilcileridir (Shrivastava,1983). Örgütsel öğrenme onlar aracılığıyla gerçekleşir. Temel değerler örgütlerde değil bireylerden oluşur (Crossan, Lane ve White, 1999).

Senge'ye göre bireysel öğrenme için öncelikle ne istediğimizi bilmemiz gerekmektedir. Bu da bizi kişisel vizyona götürür (Senge,2006:154). Senge örgütsel öğrenmenin beş ilkesinden biri olarak tanımladığı kişisel ustalığın; vizyonumuz ile mevcut gerçekliğin (vizyonumuza ne kadar yakın olduğumuz) arasındaki yaratıcı gerilimi ortaya çıkarıp sürdürebilmekle oluştuğunu söyler. Kişisel ustalık sürekli öğrenme isteği ve sorgulama ile gerçekleşir. Senge kişisel ustalık yetisini sahip olan insanları değişimlere uyumlu çalışabilen, sorgulayıcı, inisiyatif alabilen, hızlı öğrenen, sorumluluk duygusuna sahip kişiler olduğunu söylemiştir (s.154).

Argyris ve Schön örgüt içindeki her bireyin kendi kullanımdaki teorisini kurduğunu ancak bunun her zaman tam olmadığını ve örgüt içindeki diğer bireylerle iletişime geçerek yeniden oluşturduğunu yazmıştır. Argyris ve Schön örgütleri birer organizma olarak görürler. Örgüt içindeki herhangi bir örgütsel problem ya da

deneyim durumunda her birey kendi zihinlerindeki imajlarını bütünlü ilişkilendirmeye ve sorgulamaya başlarlar (Argyris, Schön,1996: 15-16).

Beklenen ve oluşan sonuç arasında beklenmeyen bir uyumsuzluk oluştuğunda süreç içindeki uyumsuzluğu bulup daha ilerideki aktivitelerinde çıktılarını ve beklentileri aynı seviyede tutmak için örgütsel durumdan anladıklarını ya da örgütün imajlarını yeniden yapılandırır (Argyris, Schön,1996:16). Bu yeniden yapılandırma ise kullanımdaki teoriler üzerinden yapılır.

3.3.ZİHİNSEL MODELLER

Örgütlerin beyni yoktur; anlayan sistemleri ve hafızaları vardır (Shafritz, Ott,1991). Bireyler kişiliklerini, inançlarını, zihinsel modellerini değiştirebilirler; örgüte yeni bireyler gelir ya da gider ancak örgütsel hafıza kalıcı davranışlar, zihinsel haritalar, norm ve değerler içerir (Fiol, Lyles,1985).

Senge zihinsel modelleri dünyayı nasıl anladığımızı ve eylemlerimizi etkileyen zihnimize yerleşmiş varsayımlar, genellemeler, resimler ve imgeler olarak tanımlamıştır (s.16). Argyris ise zihinsel modelleri farklı bir terimle ifade ederek kullanımdaki teoriler olarak adlandırmıştır. Kullanımdaki teori örgütün rutin eylemlerine yerleşmiş olan değerler, stratejiler ve varsayımlardır.

Zihinsel modeller insanlar durumlar ve örgütler hakkında düşüncelerimizi etkileyen varsayımlardır (düşüncelerdir) (West:61).Bu bağlamda zihinsel modellerin kişilerin davranışlarını etkileyen aktif bir yapıda olduğunu ve öğrenme karşıtı olduğu takdirde öğrenme önündeki en büyük engeli oluşturduğunu söyleyebilmekteyiz.

Argyris zihinsel modelleri kişilerin dünyaya nasıl bir anlam verdiklerini ve nasıl harekete geçeceklerini belirler; ne yaptığı (Theory in Use) ne söylediği (Espoused Theory) arasında çelişki yaratsa da kullandıkları teorilerle (Theory in Use) zihinsel modelleri arasında uyum olduğu şeklinde tanımlamıştır. (Argyris,1999; Senge,2006:193; West, 2000: 61).

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgütsel sorgulamadan ortaya çıkan sonuçların örgüt üyelerinin zihinlerine ve/veya örgütsel haritalar, örgütsel hafıza ya da programlarla örgütsel çevreye yerleşmesi gerekmektedir (Argyris ve Schön,1996; Shrivastava,1983). Bu bakımdan zihinsel modeller örgütsel öğrenmenin önemli bir parçasıdır. Örgütsel öğrenmeyi başarılı kılmak için örgüt üyelerinin, sorun çözme ve

işlerini yapma konusunda geleneksel düşünce biçimlerini, standart program ve yöntemlerinden uzaklaşmaları gerekmektedir. Zihinsel modeller, insanlar ve olaylar karşısında önyargılı davranmaya neden olabilmekte ve örgütsel öğrenme için gerekli olan sorgulayıcı bir tutum içine girmemizi engelleyebilmektedir. En etkin öğrenme karşılıklı sorgulama ile ortaya çıkmaktadır (Senge,2006: 208-211). Dolayısıyla zihinsel modellerin yeniden yapılandırılması çift döngülü öğrenme ve örgütsel çift döngülü öğrenme için önem kazanmaktadır. Sorgulayıcı, varsayımları test edici ve öğrenmeyi teşvik eden modeller önemlidir.

Zihinsel modellerin kişinin örgüte karşı duyduğu (Senge, 2006) ve örgüt kültürünün en alt seviyesini oluşturan temelde yatan varsayımlarla (Argyris ve Schön,1996) ilişkili olduğunu söyleyebilmekteyiz. Bunun nedeni daha öncede bahsettiğimiz gibi örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasında çift taraflı bir ilişki olmasıdır. Bu bakımdan örgüt kültürünün kişilerin zihinsel modeller oluşmasında etkili olduğunu söyleyebilmekteyiz. Zihinsel modellerin yeniden yapılandırılmasını incelediğimizde zihinsel modellerin öğrenme karşıtı bir yapıda olması öğrenmenin ikinci aşaması olan çift döngülü öğrenmeye geçilememektedir. Çünkü öğrenme temel varsayımların değişimi sağlandığında ortaya çıkmakta ve zihinsel modellerin sorgulanması ve yeniden yapılması gerekmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli unsurdur (Schein,1997). Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Örgüt kültürünün bakış açısı grup eylemlerinin deneysel gözlemlerinden çok kullanılan teori ile bireysel teorilerin ne kadar benzediği gibi konular üzerinden örgütsel öğrenmenin keşfedilmesini sağlar (Shafritz, Ott,1991). Sonuç olarak örgütsel öğrenme; sadece ortaya çıkan gelişmeler ve değişmelere uyum sağlayarak; örgüt üyelerinin davranışlarına, kuralları öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına kısacası örgüt kültürüne bağlıdır (Akdemir, Çukacı,2009).

Öğrenmeyi başarılı kılmak için önemli noktalardan biride örgüt içinde bilginin doğru şekilde aktarılması, yayılması, saklanması gerektiği söylenebilir. Öğrenen örgütler temelde yatan varsayımlarla ortaya çıkar ve bu varsayımlar

paylaşıldığı zaman öğrenme değerli, sürekli ve etkili hale gelir (Yang, Watkins ve Marsick, 2004).

Senge Beşinci Disiplin kitabında zihinsel modellerin yaptıklarımızı etkilemekte güçlü olduğunu ancak çoğu zaman ortaya çıkarmakta sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Önemli olan farklı zihinsel modellere sahip kişilerin ortak vizyon çerçevesinde hareket edebilmesi ve sorunlara farklı açıdan yaklaşip daha yapıcı çözümler getirebilmeleridir. Özellikle bürokratik (hiyerarşik) yapıdaki örgütlerde çıkan bu sorunların insanların düşündükleri şeyleri söyleyebilmesi olan açıklık, organizasyonun çıkarlarına en uygun kararları alma anlamına gelen liyakat kavramlarını uygulanmasıyla aşılabileceğinden bahsetmiştir (Senge,2006: 201-202).

Senge öğrenmenin sadece bireysel olarak değil örgütsel olarak da gerçekleşmesi gerektiğini söylemiştir. Bu bağlamda öğrenmeyi sağlamak için bireysel vizyonlarla ve zihinsel modellerin yanında paylaşılan bir vizyona da sahip olunması gerektiğini söylemektedir. Senge paylaşılan vizyonun en basit düzeyde tarifinin “ ne yaratmak istiyoruz? ” sorusunun cevabı olarak tanımlamıştır. Senge kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarındaki resimleri imgeleri ifade ediyorsa paylaşılan vizyonun da örgüt içindekilerin taşıdıkları resimler olduğunu söylemiştir. Ortak vizyon oluşturma ile örgütte geleceğe ilişkin yalnızca üst düzey yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin paylaştıkları ve benimsedikleri bir vizyon oluşturulur (Senge,2006: 227).

Örgütsel öğrenme açısından baktığımızda paylaşılan vizyon örgütler için büyük önem taşır çünkü öğrenme için gerekli olan odaklaşmayı ve enerjiyi sağlarlar (Senge,2006: 227). Paylaşılan vizyonun temelinde bireysel vizyonlar yer almaktadır. Bir örgütte paylaşılan vizyonun kişisel vizyonlarla aynı yönde olması gerekmektedir. Örgütsel vizyon paylaşıldıkça bireyler kendilerinin örgütün bir parçası olarak görmeye başlarlar.

Sonuç olarak örgütsel öğrenme örgütlerin hem kendi içinde hem de çevreyle olan bilgi alışverişlerinde daha hızlı şekilde hareket edebilme, doğru ve güvenilir bilgiye zamanında ulaşabilmesini sağladığını söylemek mümkün olmaktadır.

Günümüzde dinamik çevresel şartların, örgütlerin daha az bürokratik ve daha esnek olmalarını gerektirdiğini görmekteyiz. Bu bakımdan örgütlerin bilgiyi yaratma, edinme, aktarma ve yeni bilgi yansıtma davranışlarına sahip olması ve uzun vadede

bilgiyi tutma, bilgiyi yaratmayı destekleme ve sürekli dönüşüm kapasitesi yaratması bakımından örgütsel öğrenmeyi “kamu işletmeciliği” anlayışını ve bu anlayışın bir sonucu olan stratejik planlamayla aynı süreçte ele almayı gerektirmektedir. (Wheelen, Hunger, 2005:9; Budak,2000)

4. BÖLÜM

YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK PLANLAMA

4.1.YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ ANLAYIŞIN ORTAYA ÇIKIŞI

1900'lü yılların sonlarında teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal alanlarda ortaya çıkan değişimler ve gelişmelerle birlikte küreselleşen dünyada yeni yönetim kavramları çıkmıştır (Sözen,2005: 37).

Bürokrasinin ağırlıklı olarak kamu yönetiminde kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle 70'li yıllardan itibaren büyük ülkelerde bürokratik yapıda ortaya çıkan sorunlar ve bürokratik yönetimin aldığı eleştiriler ortaya kamu yönetimi açısından yeni yönetim kavramlarının ortaya atılmasına neden olmuştur. A.B.D. İngiltere başta olmak üzere bir kısım batı ülkelerinde 80'ler ve 90'larda 20 yy.'ın katı hiyerarşik bürokratik "geleneksel kamu yönetimi" anlayışı yerini esnek piyasa temelli ve müşteri odaklı, "yeni kamu işletmeciliği" anlayışına doğru bir geçiş yaşanmıştır (Ömürgönülşen, 2003) .

4.2.YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİNİN TANIMI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yeni kamu işletmeciliğinin ortaya çıkışında bazı akımların etkili olduğu söylenebilir. Hood 'a göre bunlardan birincisi İkinci Dünya Savaşıyla ortaya çıkan kamu tercihi, "işlem-maliyet" ve "sahip-vekil" kuramlarına dayalı olarak ortaya çıkan "yeni kurumsal ekonomi" kuramlarıdır (Hood,1991). Hood'a göre yeni ekonomik hareket kamu rekabeti, kullanıcı tercihi, şeffaflık, özendirici yapıların oluşması gibi özellikleri tetiklemişken; ikinci kuram olan kamu yönetimindeki (business-type managerialism) ise bilimsel yönetim yaklaşımının kamu yönetimine "işletmecilik" anlayışıyla beraber profesyonel yönetim kavramını eklemiştir (1991).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı ilk olarak uygulamada ortaya çıkmış ve daha sonra bilim adamlarınca incelenmeye ve açıklanmaya başlamıştır. Bu durum aynı yaklaşımın ortaya farklı şekillerde ifade edilmesi sorununu çıkarmıştır. İfade edilen bu kavramlar "işletmecilik", "yeni kamu işletmeciliği", "piyasa temelli kamu yönetimi", "yeni girişimci idare" şeklindeydi. Ancak kavramı savunanlar yönetimin

işletmeciliğe göre daha dar bir anlamı kapsadığını ifade ederek daha çok “yeni kamu işletmeciliği” ya da “yeni kamu yönetimi” kavramlarını kullanma eğilimindedirler (Eryılmaz,2002: 25).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı, kamu yönetimi ve kamu faaliyet alanının ekonomik nitelikli olanlardan başlayarak küçültülüp daraltılması ve bu daraltılan alanda kamu yönetiminin özel sektör tekniklerine göre yönetilmesini savunmaktadır (Demirel,2005:106-107).

Bu anlamda yeni kamu işletmeciliği anlayışının bileşenlerini: (Hood,1991:4-5) profesyonel yönetim, açıkça belirlenmiş standartlar ve performans ölçümleri, çıktı kontrolleri üzerine büyük dikkat ve kontrol (sonuca odaklı değişim), birimlerin ayrıştırılması, rekabet ortamına doğru kayma, özel sektör yönetim şekillerine geçmede ısrar, kaynak kullanımında büyük disiplin ve ısrar şeklinde sıralanabilmektedir.

Bu bileşenlerle amaçlanan; vizyon sahibi, aktif, yetkiyi paylaşan, risk almada arzulu, yenilik ve değişikliğe açık bir yönetici tipi ve başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş, müşteri ve kalite odaklı bir kamu yönetimi sistemidir (Hood,1991:4-5,MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, internet kaynağı,).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı A.B.D.’de, Al Gore’un “Milli Performansı Gözden Geime” isimli raporu ve Osborne ve Gaebler “Devleti Yeniden Keşfetme” isimli kitabıyla uygulanmaya başlamıştır. Devleti Yeniden Keşfetme ve devleti yeniden yapılandırma hareketleriyle ile amaçlanan stratejik planlama, yıllık performans planlama ve raporlama ve performans temelli btelemeyle, devlet içinde kültürel ve örgütsel değişimin sağlanması olduğu görülmektedir (Çorbacioğlu, 2008).

Osborne ve Gaebler “Devleti Yeniden Keşfetme” isimli kitabında, sadece reform yapmadan değil ülke hakkında ne düşündüğümüzü ve ülkenin yönetim şeklinin yeniden yapılandırılmasını ele almıştır (Gordon, 1994). Bu kitapta yeniden keşfetme etmeden bahsedilmiş ve on prensip adı altında açıklamıştır. Bunlar (Osborne, Plastric, 1998;www.zetkitap.com):

1.Katalitik devlet: kürek çekmek değil, dümen tutmaktır; Yönetimin politika belirlemeye yönelmesi gerektiğini hizmet götürme işinin başkaları tarafından yapılması gerektiğini ifade edilmiştir.

2.Toplumun sahip olduğu kamu yönetimi; Kontrol mekanizmalarını bürokrasiden topluma geçirerek kişileri kendi problemlerini çözmeye yönlendirerek toplumuna sahip çıkan daha yaratıcı problem çözebilen ve daha sorumlu toplumlar oluşturmak amaçlanmıştır

3.Rekabetçi devlet, hizmet getirmede rekabet; Bu ilkede toplumun sahip olduğu kamu yönetimi hizmet değil, yetki verme kamu hizmeti yapan kuruluşlara rekabetçi bir anlayışı getirmektir.

4.Misyona dayalı kamu; kuralara dayanmaktan vazgeçme; Kamu kuruluşların katı kurallar politikalarla değil de sahip oldukları örgütsel vizyon ve misyonlarla yönetilmeleri gerektiğinin üzerinde durulmuştur.

5.Sonuca yönelik kamu: girdilerin değil, çıktılarının finansmanı; Geleneksel kamu yönetimlerinde girdi esaslı bir değerlendirme sistemi vardır. Ancak önemli olan ne kar girdi yapıldığı değil ne kadar çıktı yapıldığına göre performans değerlendirilmesi yapılmalıdır.

6.Müşteriye yönelik kamu: bürokrasinin değil müşterinin ihtiyaçlarının karşılanması; Bilindiği gibi kamu kurumlarının sorumlu olduğu kişiler her ne kadar isimleri direkt olarak geçmese de “müşterileri” halktır. Kamunun görevi de yasalara mevzuatlara göre değil halkın ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara hizmet etmektir.

7.Girişimci devlet: harcamak yerine kazanmak; Girişimci bir devlet olabilmek için sadece vergi gelirlerin beklemek değil, geri dönüş sağlayacak yatırım yapılması gerektirir.

8.Geleceği hesaplayan kamu: çare değil tedbir; Geleceği hesaplayan devletler ortaya çıkan sorunlara çare aramaktansa onları öngörürler. Bunun için stratejik planlama gibi geleceği daha rahat öngörebilecekleri araçlar kullanırlar.

9.Merkeziyetçilikten kurtulmuş kamu: hiyerarşiden, katılım ve takım çalışmasına; Merkeziyetçilikten kurtulmuş devletler otoriteyi örgüt ya da sistemin alt seviyelerine doğru iterek kurtulurlar. Müşterilerle iletişimde daha etkin ve esnek hale gelirler, yeniliğe daha açık olurlar.

10.Piyasaya yönelik kamu: değişimin piyasayla desteklenmesi; Piyasaya yönelik devletler piyasa problemlerini çözmek için komuta kontrol ile düzenlemeler yapmak ve hizmetlerinin gerçekleştirmek gibi yönetsel uygulamalar yapmak yerine özel piyasaları yeniden yapılandırmayı tercih ederler.

İlk olarak özel sektörde bir işletmecilik anlayışı olarak kullanılmaya başlanan stratejik planlama, hizmet sorumluluğunun ve esnekliğin sağlanması; hesap verme sorumluluğu ve sonuca odaklı değişimin olduğu, performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürekliliğinin sağlanması, otoritenin aktarılması, gibi özellikleriyle YKİ'nin bir parçası haline almıştır. Hızla değişen ve dünyanın oluşturduğu değişimden sadece özel sektörün değil kamu sektörünün de etkilendiği; kamu sektöründe mevcut olan örgütsel yapıdaki, örgütün vatandaşla ve devletle olan ilişkilerindeki finansal alandaki yetersizliklerin daha da artmasına neden olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında stratejik planlamayla ilgili örgütsel vizyon, misyon ve değerlerin yönetimde yeterince dikkate alınmaması, yapılan faaliyetlerde amaç ve hedefleri belirsizleştirmekte ya da sadece kâğıt üzerinde yazılı kalmasına neden olabilmektedir (Durna, Eren, 2002). Bu nedenlerle stratejik planlama kavramı yeni kamu işletmeciliği anlayışıyla beraber kamu kesiminde de kullanılmaktadır (Durna, Eren,2002).

4.3.STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Yeni kamu işletmeciliği ve ABD'de Ulusal Performansı Gözden Geçirme (National Performance Review; N.P.R.) uygulamalarının bir parçası olarak kamu sektöründe uygulanan stratejik planlama, yönetim organizasyon literatürü açısından daha eski bir tarihe sahiptir.

Strateji kavramının özel sektörde ortaya çıkması 1921'de Alfred Sloan'ın General Motors'da yaptığı uygulamalara dayansa da akademik olarak işletmecilik literatürüne girmesi ise 20. yy 'ın ilk yarısını bulmuştur (Barca,2005: 15). Bu konu üzerindeki ilk çalışmalar Alfred Chandler'ın 1962'de yayınladığı "Structure and Strategy" ve Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" (1965) isimli kitaplarıdır.

Bu kitaplardan hareketle Chandler stratejiyi işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynağı tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak şeklinde tanımlamaktadır.

Ansoff ise stratejiyi saf ve genel (karma) olarak iki şekilde tanımladığını, bu tanımlara göre saf strateji işletmenin hareketi ya da hareketler dizisiyken genel (karma) stratejide işletmenin belli bir durumda hangi stratejiyi seçeceğini belirleyen istatistikî karar kuralları olarak tanımladığını söyleyebiliriz (Dinçer,2004). Yönetim bilimi içerisinde yapılan tanımlamalardan yola çıkarak stratejiyi organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar olarak açıklayabiliriz.

Ortaya çıktığı ilk dönemlerdeki tanımlarına baktığımızda stratejinin oluşumu ve gelişimini etkileyen önemli unsurlarından olan çevre ve çevre ile ilişkilerin ele alınmadığını görüyoruz. Oysaki günümüzde hızla değişen çevre koşullarında oluşan belirsizlik, karmaşıklıkla başa çıkmak; büyüyen işletme yapılarıyla ortaya çıkan yeni işletme fonksiyonlarına uyum sağlamak, yoğun rekabetle başa çıkabilmek için stratejilere ve stratejik yönetime ihtiyaç duyulmuştur.

Stratejik yönetim işletmelerin amaçlarına uygun stratejiler belirleme ve bu stratejilerin planlama uygulama ve kontrolünden oluşan bir yönetim şekli olarak ifade edilebilir. Bryson'a göre stratejik yönetim, "bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir" (1988:1).

Stratejik yönetim bir süreçtir ve bu süreç içinde işletmeler iç ve dış çevrelerini öğrenir analiz eder, amaç ve hedeflerini belirler ve belirledikleri bu yönde ilerlemek için geliştirdikleri stratejileri uygular ve sonuçlarını incelerler. İşte bu süreç içinde stratejik planlama stratejik yönetimi destekleyen bir belkemiği halindedir ve bu nedenle de süreç içinde önemli bir yer tutar (Harrison,2003; Steiner,1997:4).

Stratejik planlamayı işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçlarını ve amaçlara ulaşmak için gerekli işletme kaynaklarının ne olduğunun belirlenmesi ve elde edilmesine ilişkin değerlendirme (Eren,2000: 37); ya da örgütün temel kararları ve hareketlerini yaparken "bir örgüt nedir?", "ne yapar" ve neden yapar?" sorularının cevaplamayı sağlayan disiplin olarak tanımlayabiliriz (Bryson,1988:6).

Stratejik planların amaçlarını incelediğimizde ilk olarak değişen çevreye uyum sağlayabilen örgütler oluşturma ve değişen çevreyi algılayabilen, uyum sağlayarak güven duygusu geliştiren yöneticiler yaratmak karşımıza çıkmaktadır (Steiner,1997: 59). Dolayısıyla stratejik planlamayla çevreyi daha iyi algılayan bir örgüt

oluşturarak, fırsat ve tehditleri, örgütün farkında olmadığı potansiyelleri görmek, yeni ürünler geliştirmede araştırmacı personele yol göstermek, değişen çevreyle ölçülebilir çıktı sağlamak amaçlanmaktadır (Bryson,1988: 10). Mevcut aktiviteleri gözden geçirerek değişen çevre ve örgütün amaçları çerçevesinde düzenlemeler yapmak, örgütleri büyümesine yardımcı olur. Örgüt içinde “toplam kalite”, “reinvention”, “downsizing” gibi uygulamalara olanak sağlamak gelişen bilgi teknolojilerine ayak uydurmak stratejik planlamanın amaçları arasındadır (Bryson,1988: 10, Steiner,1997: 59).

Stratejik yönetimin bir döngüden oluşmaktadır ve dört farklı aşaması vardır (Bryson,1988:6;DPT,2006). Bunlar neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, olmak istediğimiz yere nasıl ulaşırız, başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz'dir (DPT, 2006).

Stratejik planın hazırlayacak stratejistlerin seçimini takiben (Ülgen, Mirze,2004), birinci aşamada “neredeyiz?” sorusunun cevabı aranır. İşletme analizi ile örgüt felsefesinin, kaynaklarının yapısının finansal durumu ve rekabet gücünün incelenmesi dış çevrenin incelenmesi (Steiner,1997: 25) ve işletmenin sahip olduğu fırsatlar tehditler üstünlükler ve zayıflıkları kapsayan “SWOT” analizinden oluşur (Dinçer,2004:40). Aynı zamanda bu aşamaya stratejik analiz ya da durum analizi aşaması şeklinde de isimlendirebiliriz (Dinçer,2004; DPT,2006).

İkinci aşama Dinçer'in stratejik tasarım aşaması olarak tanımladığı nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabını arayan; misyon, vizyon ve ilkelerin amaç ve hedeflerin belirlendiği aşamadır (Dinçer,2004; Ülgen, Mirze,2004). Böylelikle sırasıyla örgütün varoluş gerekçesi, arzu edilen gelecek, orta vadede ulaşılmak istenen amaçlar ölçülebilir hedefler belirlenmiş olur (DPT,2006).

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız sorusunun karşılığı stratejik planlamanın sonlandığı noktadır. Bu aşamada amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri ile stratejiler belirlenir; detaylı iş planları, maliyetlendirmeler, performans programları ve bütçeler yapılır (DPT,2006).

Son aşama ise stratejik kontrol aşaması yani stratejik yönetimin hem sonu hem de başıdır. Çünkü bu aşama başarımızın sonuçlarını raporlandığı, daha önceki dönemlerle karşılaştırıldığı, ölçme yöntemlerinin belirlendiği, performans göstergelerinin oluşturulduğu, geri beslemenin başladığı yerdir (DPT,2006). Aslında

geri besleme ve kontrol stratejik yönetimin her aşamasında görülmektedir. Örgütün bu süreç içinde belirlediği planlar programlar ve tüm aşamalarda geriye dönüp verilen kararların doğruluğunu kontrol etmesi örgütsel öğrenmeye de önemli katkı sağlamaktadır (Wheelen, Hunger,2005:9). Stratejik planlama sahip olduğu süreç bakımından kamu örgütlerine pek çok yarar sağlamakta ve sağladığı bu yararlar da stratejik planlamanın örgütler için öneminin giderek arttırmaktadır.

Planlamanın ilk aşamasında yapılan işletme analizi ile örgüt yöneticilerinin örgütün amaçlarını ve hedeflerini açıkça tanımlarını sağlar (Gürer, 2006) Amaçları ve hedefleri belirlenmiş örgütlerini daha iyi tanıyan stratejik olarak düşünmelerine ve karar vermelerine yardımcı olur (Bryson,1988:1). Karar verme ve karar almalarında hedeflerini göze alarak düşünmeler daha tutarlı ve gerçekçi kararlar almalarını sağlar (Gürer, 2006).

Örgütü ve dış çevresini daha iyi algılayan örgüt üyeleri ve yöneticiler örgütsel sorunlara daha gerçekçi bir şekilde yaklaşmalarını sağlamakta, örgütsel performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır (Yılmaz,2003;DPT,2006). Ayrıca stratejik planlama dış çevrenin daha ayrıntılı şekilde algılanmasını sağlar ki böylelikle hızla değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur (Steiner,1997). Örgüt içi ve dışının belli aralıklarla analiz edilmesiyle daha sistemli bilgi toplaması sağlanmış olur böylelikle daha iyi bilgiler geliştirilmekte, daha iyi iletişim sağlanmaktadır (Steiner, 1997).

Örgüt içinde artan iletişim takım çalışmasını sağlar, bilgi ve fikir paylaşımını artır, örgütsel aktivitelerin daha iyi koordinasyonu sağlanmış olur (Steiner, 1997). Ayrıca stratejik planlama örgütlerin örgüt çalışanlarına inisiyatif kullanılmasını olanaklı kılar, takım çalışmasını bilgi ve fikir paylaşımını olanağı sağlar (Gürer, 2006).

A.B.D başta olmak üzere dünya yaşanan gelişmeleri takiben, ülkemizde, kamu yönetimine yönelik stratejik planlama çalışmaları ilk olarak orta vadeli reform programlarının gerçekleştirilmesi amacı ile 12 Temmuz 2001'de Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ve 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlatılmıştır (Gürer, 2006; DPT,2006).

Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (DPT,2006: 5-6)

Kanunun öngördüğü şekilde stratejik planlama geçiş hazırlıkları kapsamlı bir hazırlığı ve aynı zamanda da bu konuda uzmanlaşmış kişilere olan ihtiyaç nedeniyle stratejik planlama pilot kurumlarda uygulanmaya başlamıştır. Bu pilot kuruluşlar: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Hudut ve Sahiller Sağlık Güvenlik Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığıdır.

Yapılan pilot çalışmanın sonuçlarının DPT tarafından incelendiği ve çeşitli çıktılarına ulaşıldığı görülmektedir. Bu bakımdan planların: siyasi düzeyde, tepe yönetimi ve örgüt çalışanları bakımından benimsenmesinde sorunlarla karşılaştığı; sektörel planlar, bölgesel planlar gibi üst planlardaki eksiklikler ya da yapılarının kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya girdi verecek şekilde tasarlanmamış olması; stratejik planlamanın gerektirdiği sonuç odaklılık kavramının anlaşılmasında sorunların ortaya çıkması; çoğu uygulamada analiz safhasının uzun süre almasından kaynaklanan zamanında tamamlanamama gibi durumların olması gibi çeşitli noksanlıklarla karşılaşılmış olsa da DPT kılavuzunda yapılacak çeşitli uyarlamalarla bu sorunların ortadan kaldırılabilceği ve tüm kamu sektörüne uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Erkan,2008).

Stratejik planlama örgütler açısından aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak kabul edilmelidir. Stratejik planlama ile örgütler misyon, hedefler ve kaynaklar üzerine düşünmekte kararlarına yön veren varsayımlar sorgulamaktadır (Gürer, 2006).

4.4. STRATEJİK PLANLAMA ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİ

Örgütlerin, dinamik çevresel şartlara adapte olabilmeleri, daha etkin ve verimli çalışabilmeleri daha az bürokratik ve daha çok esnek bir yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir (Wheelen, Hunger,2005; Lysyk,2000).

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin, sorun çözme ve işlerini yapma konusunda geleneksel düşünce biçimleri, standart program ve yöntemlerden uzaklaşmalarını gerektirmektedir Bu bağlamda döngünün tam olarak sağlanması yani stratejilerin değişebilmesi ve örgütün öğrenme aşamasına geçebilmesi örgüt yapısının buna ne kadar izin vereceğine bağlıdır. Bu bakımdan bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışının, örgütsel öğrenme için gerekli alt yapısını oluşturmada etkisiz kaldığını söylemek mümkündür.

Örgütün sahip olduğu iç ve dış çevrenin karmaşık ya da istikrarlı olması da bu döngüyü etkileyebilir (Fiol, Lyles:805). Örgütün öğrenmeyi sağlamak, çevreye ve örgüte uygun stratejiler geliştirebilmek için değişime ve istikrarı dengelemesi gerekmektedir. Değişimin çok hızlı olması kişilerin çevrelerini algılamalarını zorlaştırmakta, istikrarlı ortamlarda ise deneyimlerin aktarımını kısıtlamakta, yeni stratejilerin oluşturulmasını ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Stratejik planlama geleceğin tahmini ve analizini yaparak geleceği açık şekilde resmetmektedir (Lysyk,2000). Böylelikle dinamik ve karmaşık çevrelerde örgütün başarıyla yönetilmesini, kaynaklarıyla ihtiyaçlarının uygun şekilde birleşmesini ve yönlendirilmesini sağlamaktadır (Wheelen, Hunger,2005; Kenny, 2006).

Fiol ve Lyles örgütün sahip olduğu stratejik duruşla örgütsel öğrenme hareketi yarattığını söylemişlerdir. Bu hareket örgütün yaptığı küçük değişikliklerden başlayarak örgütün tamamını ilgilendiren yeniden yapılandırma ve daha büyük değişimleri de etkileyen yeni stratejiler oluşturmaya kadar giden bir döngü yaratmaktadır (s.805).

Stratejik planlama süreci kendi içinde de öğrenmeyle ilişkilidir (Bryson,1988). Bu bağlamda stratejik planlama ve örgütsel öğrenme kendi içlerinde sahip oldukları döngüler bakımından iç içe geçmiş olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sonucu olarak da öğrenmenin seviyesi stratejik planların ve örgütlerin

başarısını etkilemekte (Fiol, Lyles:805); dinamik ve karmaşık çevrelerde örgütü başarıyla yönetmeye yardımcı olmaktadır (Wheelen, Hunger, 2005:9).

Stratejik planlama süreci içinde öğrenmenin en önemli etkisi değişen çevrede oluşabilecek seçenekleri öngörmek için örgütün deneyim ve kavrama yeteneğini geliştirmesidir (de Geus içinde Endlich,2001). Ayrıca stratejik planlama sürecinin başarısı stratejilerin örgütün tüm seviyelerine başarılı şekilde yayılmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında stratejilerin örgütün sahip olduğu kültürün ve örgüt yapısının bunu destekler nitelikte olması gerekmektedir (Kal-der,2009).

Strateji örgütü çevresine yakınlaştırırken, kültür eyleme yön veren değer ve inançları içerir. Strateji ve kültür örgütün çevresine nasıl ve ne şekilde ulaşacağını belirlemek için örgütsel eylemi şekillendirmektedir (Watkins, Marsick,2003). Öğrenme ise kültürel normlar, geçmiş deneyim ve yönetimsel geleneklere dayandığı bilinmektedir (Endlich,2001).

Bu bakımdan stratejik planlamanın örgütün değişim ve gelişimini sürdürebilmesi için oluşturduğu uyum ve teşhis edici süreç içinde yeni öncelikler, kalıcı normlar geliştirmesi bakımından örgüt hayatının bir parçası haline geldiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu özelliğiyle stratejik planlama süreci örgüt için yeni stratejiler geliştirmesinin yanında; Argyris ve Schön'ün çift döngülü öğrenme olarak ifade ettiği örgüt üyelerine etki eden “temel varsayımların” paylaşımını sağlayarak Schein'in üç aşamada tanımladığı örgütün sahip olduğu örgüt kültürünün en alt seviyesine kadar etki etmektedir (Lysyk,2000).

Örgütlerde stratejik planlamanın önem kazanmasını sağlayan nedenlerinden birisi de örgütün sahip olduğu vizyon, misyon, hedeflerinin, amaçlarının bireyler tarafından nasıl algılandığı yorumlandığı ve kullanıldığıdır. Örgütün başarısı, etkili ve verimli çalışması için bu özelliklerin doğru ve eksiksiz şekilde aktarımı gerekmektedir. Bahsettiğimiz özelliklerin aktarımı örgütün sahip olduğu örgüt kültürüyle sağlanmaktadır.

Fiol ve Lyles öğrenmenin içeriksel faktörlerini açıklarken dört başlık kullanmış ve bunlar arasındaki dairesel ilişkiyi bahsetmiştir. Bunlar kültür, strateji, örgüt yapısı ve çevresidir (s.804). Örgüt kültürü örgütün hareketlerini sahip olduğu değerler, ideolojiler ve normlarla etkilemektedir. Böylece strateji çevrenin algılanması ve yorumlanmasıyla öğrenmeyi sağlamaktadır. Benzer şekilde stratejik

seçenekler örgütün öğrenme kapasitesinin fonksiyonu olarak algılanmaktadır (Fiol, Lyles, :805). Örgütün sahip olduğu kültürün, örgüt stratejileri içinde, bireylerin kendini gerçekleştirebileceğini görmesini sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama personelin zihinsel modellerini destekleyecek, personelin ve örgütün ortak inanç ve değerleri temsil eden, örgütsel ve bireysel hedefleri kaynaştırıcı bir örgüt kültürü gerektirir (Durna, Eren,2002).

Bazı araştırmacılar (Mintzberg,1981,1994; Steiner, 1997 içinde; Rogers vd.,1999) planlamanın bilgisel rol oynadığını söylemektedirler. Bunun nedenini planlama aktivitelerinin bilginin taranması, elde edilmesi, kullanılması ve örgütün tüm seviyelerine iletilmesi gibi önemli faaliyetleri içermesi olduğunu ifade edebiliriz. Stratejik yönetim ya da planlamanın başarısı, çevresini ne kadar tanıdığına bağlıdır. Örgütün çevresini tanınması için gerekli olan planlamanın bilgiyi kullanma ve elde etme yeteneğiyle stratejik bilgi gereksinmelerini uyumlu hale getirmesidir (Rogers, Miller ve Judge,1999).

Bilgi, örgütlerin algılarını ve yaratma yeteneklerini belirleyen en önemli örgütsel özelliktir (Pai,2006). Bu nedenle planlamayı başarmak için bilgi paylaşımı gereklidir. Bilginin paylaşımının örgütsel öğrenme ile stratejik planlamayı birbirine bağlayan önemli etkenlerden olduğunu söyleyebilmekteyiz. Örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için uygun bilgi temeli ve onu yenileyecek uygulamaya koyacak öğrenen bir sistem olması gerekmektedir (Baets,1998: 41).

Örgütsel öğrenme sürecinin sahip olduğu bilgi edinme, yaratma ve iletme özellikleri örgütün yeni bilgi ve sezgilere karşı davranışlarını yenilemesini sağlamaktadır (Wheelen, Hunger, 2005). Yeni bilgi ve sezgiler örgüt ve örgütsel stratejilerin değişen çevreye kolay adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin sorgulama faktörü aynı zamanda stratejik planlama sırasında da örgüt iç ve dış çevresi hakkında bilgi edinmeyi bu bilgilerin örgüt içine yayılmasını ve analiz edilmesini sağlar. Örgüt için gerekli olan güvenilir ve geçerli bilgilerin ortaya çıkarılması bakımından da sorgulamanın stratejik planlamanın bir parçası olduğu görülmektedir (Lysyk, 2000).

Böylece öğrenme sürecinin, deneyimlerin geri dönüşlerinden yararlanılarak amaç ve hedeflere ulaşmak için, örgütlerin ya da bireylerin öğrenme yetenekleri ve

sahip olduğu bilgilerin örgütsel seviyeye aktarımı sırasında stratejilerin yeniden yapılandırılmasını ve uygulamaya geçmesini sağladıkları söylenebilir.

Stratejik planlar hazırlanırken örgütsel öğrenmeyi sağlamak içinde bireysel öğrenme bir noktadan sonra eksik kalmakta ve bu eksikliğin yerini karşılıklı diyalog ve tartışma ile öğrenme yeteneğini arttırmış takımlar doldurmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere düşen diğeri bir görevde örgüt üyelerinin sahip olduğu bireysel vizyonları paylaşılan ortak bir vizyon altında toplamak ya da üst yönetimce belirlenen ortak vizyonun çalışanların desteğini almasını sağlamaktadır. Çünkü yapılan stratejik planlar örgütün tamamını etkilemekte ve başarı sağlanabilmesi için örgütün tüm üyeleri tarafından kabul edilmiş ve her üyenin bireysel vizyonlarıyla uyum içinde olması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde geliştirilen ortak vizyon, hem stratejik planların başarısını hem de örgütün takım halinde öğrenmesine yardımcı olmaktadır.

4.5.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamu örgütlerinin sahip olduğu bürokratik yapı ve bu yapının oluşturduğu bürokratik kültür, hızlı bir değişim içinde olan çevresel koşullara uyum sağlamada problemler yaratmaktadır. Bürokratik örgütlerin sahip oldukları emir-komuta odaklı mekanik yapı, değişime uyum sağlamak için gerekli enformasyon ve bilginin araştırılması ve paylaşımı ile çalışanların inisiyatif kullanmalarını zorlaştırmaktadır. Yeniliğe dirençli yapısı ve inisiyatif kullanamayan çalışanlarıyla bürokratik örgütler etkisiz ve verimsiz hale gelmektedir. Emir-komuta odaklı örgütlerin söz konusu problemleri, sadece kendilerinin değil, örgütlerin bir parçası olan çalışanlarının da bireysel gelişimini engellemekte, değişen koşullara karşı güvensiz, sorgulayamayan çalışan tipi üretmektedir.

Örgütsel öğrenme bürokratik yapının ve bürokratik kültürün sahip olduğu katı yapının, değişime ve gelişime açık esnek bir yapıya dönüştürülmesini sağlayacak bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme bilgi ve enformasyonun paylaşımı ve kullanımına önem vererek çalışanların, örgütü ve çevreyi daha iyi tanımalarına ve çevreye adapte olmalarına yardımcı olmaktadır. Öğrenebilen bir örgütte çalışanların

inisiyatif kullanma özgürlükleri artmakta, paylaşılan ortak vizyon çerçevesinde birlikte hareket edebilme olanağı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel öğrenme, stratejik planlamanın etkinliğini arttıran bir süreç olup, elde edilen enformasyon ve bilginin işlenmesi, kullanılması ve tecrübelerden ders alınması suretiyle örgüte yön veren strateji, değer ve varsayımların değişimine yardımcı olmaktadır. Çift döngülü öğrenme aracılığıyla elde edilen geri besleme, örgütün sahip olduğu ortak zihinsel modelleri geliştirerek, bireylerin zihinsel modellerinin yenilenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel ve bireysel temelde sürekli yenilenen zihinsel modeller örgütsel davranışa esneklik kazandırarak çevresel şartlara adaptasyonu kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan, bürokrasilerde stratejik planlama sürecinin etkinliğiyle, bilgi ve enformasyonun araştırılmasını, paylaşımını ve kullanımını destekleyen, sorgulayıcı, yeniliğe, değişime açık ortak zihinsel modellerin geliştirilmesi arasında yakın ilişki vardır.

Değişim ve adaptasyon odaklı zihinsel modeller, stratejik planların hazırlanması sırasında yapılan çevre ve paydaş analizleri aracılığıyla doğru ve yeterli enformasyon ve bilgiye ulaşma, söz konusu bilgiyi örgüt içinde paylaşma ve stratejik kararlara dayanak yapma konusunda yararlı olmaktadır. Ayrıca, stratejik planın hazırlık veya uygulama aşamasında örgütün sahip olduğu amaç, hedef ve stratejilere ilişkin varsayımların enformasyon/bilgi bağlamında tartışılıp sorgulanmasını kolaylaştırarak etkili kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Hata ve eksiklikleri öğrenmenin aracı olarak ele alan zihinsel modeller, stratejik planlama sürecinde ortaya çıkabilecek hata, eksiklik ve problemlerin hasıraltı edilmesini engelleyerek, eksikliklerin giderilmesine, hata ve problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır.

5.BÖLÜM

ARAŞTIRMA KONUSU VE ÜNİVERSİTE HAKKINDA BİLGİ

Araştırma kapsamında incelediğimiz kurum yaklaşık 35 yılı aşkın bir süredir eğitim veren aynı zaman da gerek gelişmişlik gerekse nüfus bakımında Türkiye sıralamasının üstlerinde yer alan bir şehirde bulunan devlet üniversitesidir. Üniversitenin kurulu bulunduğu şehir organize sanayi bölgesi ve iki ayrı küçük sanayi sitesi ile bir sanayi kentidir. Toprağa dayalı sanayiden birçok değişik sanayi dalarında yüzlerce işletme genç nüfus için istihdam olanağı sağlanmaktadır.

Üniversite 15 binin üzerinde öğrenci, 3 enstitü, 7 fakülte, 2 yüksek okul ve 3 meslek yüksek okuluna sahiptir. Üniversite kapsamında 1070 öğretim elemanı ve 1243 idari personeli ile 61 önlisans ve lisans, 43 lisansüstü programda eğitim vermektedir.¹

Ayrıca üniversite öğrencilerine çeşitli olanaklar sunmaktadır. Avrupa Üniversiteleri arasında işbirliği ile öğrenci ve öğretim elemanı değişimini öngören Erasmus Programına üyedir. Başarılı öğrencilere burs vermekte, ikinci anadal lisans programı ile ikinci bir lisans diploması, yandal programı ile sertifika alma olanağı sağlamaktadır.

5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkemiz devlet üniversitelerinde, stratejik planların yapılması sürecini inceleyerek, planların yapılma (hazırlanma) sürecinde zihinsel modellerin etkisini keşfetmeyi ve üniversitelerde stratejik planlanın hazırlanma sürecinin başarısını arttırıcı önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma keşfedici-nitel bir örnek olay analizidir. Bu çalışma üniversitelerde stratejik planların hazırlanma sürecinin başarısını etkileyen faktörleri keşfetmeyi amaçlamaktadır.

¹ Üniversite Stratejik Planı

5.2.ARAŞTIRMA SORUSU

Devlet üniversitelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modeller stratejik planın hazırlanma safhasında stratejik planın niteliğini nasıl etkilemektedir?

Araştırma bu soruya ve bu soruyla beraber oluşturulan ayrıntılı sorulara cevap aramayı amaçlamıştır.

Temel Araştırma Sorusu	Alt Araştırma Soruları
Devlet üniversitelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modeller stratejik planın hazırlanma safhasında stratejik planın niteliğini nasıl etkilemektedir?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Değişime gösterilen örgütsel açıklık planlama sürecini nasıl etkilemektedir? 2. Enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabası stratejik planın hazırlanması aşamalarına nasıl etki etmektedir? 3. Üniversitenin hazırlamış olduğu stratejik plan örgütsel etkililiğe ne ölçüde katkı sağlamıştır?

5.3.ANALİZ VE GÖZLEM BİRİMİ

Bu araştırmanın analiz birimi 2005-2006 yılları arasında üniversite stratejik plan hazırlayan akademik birimlerdir. Çalışmanın gözlem birimi ise akademik birimlerin stratejik plan hazırlama aşamasında görev almış personel ve yöneticilerdir. Bu çalışma kapsamına giren personel ve yöneticilere sıra numarası verilerek analizler gerçekleştirilmiş ve kimlikleri gizli tutulmuştur.

5.4.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Kamu yönetimine yönelik stratejik planlama çalışmaları 2001 yılında Dünya Bankası ile yapılan anlaşma ve 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlamıştır. Kanun kapsamında yapılan pilot çalışmalarda stratejik plan hazırlayan ilk üniversite Hacettepe Üniversitesi'dir. Stratejik planlama diğer devlet üniversitelerince zaman içerisinde hazırlanmaya başlamıştır.

Araştırma sırasında ele alınan temel varsayım bürokratik örgüt kültürü ve buna bağlı olarak oluşan zihinsel modellerin birimlerin amaç hedef ve stratejilerini belirlenmesinde etkili olduğudur. Çalışmada bürokratik örgüt kültürü ve buna bağlı zihinsel modellerin sürece etkisini araştırmaya odaklanmaktadır.

Bu nedenle araştırmamız devlet üniversitesinin sahip olduğu bölümlerin stratejik planlarını hazırlama sürecini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın zaman ve maliyet açısından sınırlandırılması gerektiğinden amaçsal örneklem yöntemi kullanılarak 5018 sayılı kanunu takiben stratejik plan hazırlayan bir devlet üniversitesi seçilmiştir.

Araştırma evrenimizi 2005-2006 yıllarında üniversitenin sahip olduğu ve söz konusu dönemde stratejik plan hazırlamış 33 bölüm oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında mülakat yapılacak birimlerin seçilmesinde tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili mülakat yapılacak birimler üç tabakadan hareketle seçilmiştir. Bunlar: rektörlük, dekanlık/yüksekokul müdürlüğü ve akademik bölümlerdir.

Rektörlükte tabakasında mülakat yapılan birimler seçilirken konuyla ilgili görevli olmak, süreçte aktif olmak kriter olarak kullanılmıştır. Fakülte/yüksekokul tabakasında görüşülecek birimleri tespit ederken 4 yıllık eğitim veren birimler esas alınmıştır. Bu bağlamda üniversite bünyesindeki tüm fakülteler ve Sağlık Yüksek Okulu ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Araştırmada her fakülteden dört bölümlerle görüşülmesi planlanmış; stratejik planların hazırlandığı dönemde bölüm sayıları dörtten az olan fakültelerde mevcut bölümlerle görüşülmüştür. Fakülteler bazında görüşme yapılacak bölümler tesadüfî örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur.

Görüşme yapılan fakülteler: Eğitim Fakültesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Tıp Fakültesi² ve Ziraat Fakültesi³'dir. Görüşme yapılan birimler ve kişi sayıları ise Ek 3'de yapılan mülakatın durumları ise Ek 4'deki tablolarda gösterilmiştir.

² Tıp Fakültesinde görüşmeler üç ana bölüm dikkate alınarak yapılmıştır. Ayrıca dekanlığa ek olarak dekanlık, bölüm ve anabilim dalları arasında köprü vazifesi gören stratejik planlama kuruluyla da iki görüşme yapılmıştır.

³ Ziraat Fakültesinde stratejik planın hazırlanması sürecinde aktif rol alan kişilerin görüşmeyi kabul etmemesi ya da görüşmecilere ulaşılamaması gibi nedenlerle sadece dekanlık bazında görüşme yapılmıştır.

5.5.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma sırasında gerek çalışmanın literatür kısmı, gerek soruların hazırlanması gerekse görüşmelerin analiz sürecinde görüşmeleri desteklemek amacıyla yazılı ve elektronik ortamda bulunan farklı kaynaklardan yararlanılmış ayrıca temel kavramlar ve veriler ayrıntılı ve net bir şekilde açıklanarak geçerliliği ve güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada daha önce yapılmış olan örgütsel öğrenme gerek stratejik planlama gerekse örgüt kültürüne ilişkin çalışmalardan, üniversitenin stratejik planın hazırlanması sürecinde yapmış olduğu yazışma metinlerinden ve bölümlerin hazırlamış olduğu stratejik planlardan elde edilen bilgiler ve verilerden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin yardımıyla araştırma konumuzun evreni ve örneklemini temsil eden yarı yapılandırılmış mülakat formları oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan formlar beş kişilik bir grup üzerinde denenmiş gerekli değişiklikler yapılarak toplam otuz sorudan oluşan mülakat formu son halini almıştır.

Mülakatlar 7 fakülte 1 yüksekokulda toplam 32 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Mülakat formunun örneği Ek 2’de sunulmuştur.

5.6.VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Nitel bir tasarıma sahip olan çalışmamızda betimleyici istatistikî veriler elde edilmiştir. Betimleyici çalışmalar değişkenler arasında ilişki kurmadan her değişkeni kendi içinde analiz etmek için kullanılmaktadır. Bu nedenle yapılan mülakatlarla elde edilen veriler SPSS 16 paket programıyla sadece frekans analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş ve yapılan literatür taramasının yardımıyla yorumlanmıştır. Görüşmelerin gerekli görülen önem arz eden kısımları metne birebir olarak yansıtılmıştır.

6.BÖLÜM

BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

6.1. DEĞİŞİME GÖSTERİLEN ÖRGÜTSEL AÇIKLIK

6.1.1 ÜNİVERSİTEDE STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞ

Türkiye’de stratejik planlamaya geçiş 12 Temmuz 2001 ‘de Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ve 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlamıştır. Stratejik planın Yükseköğretim Kurumlarında zorunluluk haline gelmesi ise 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak, yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile olmuştur. Çalışma bulguları incelendiğinde de stratejik planlamanın üniversitede kanuni zorunluluk sebebiyle başladığı yönünde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 1: Üniversitede Stratejik Planlamaya Geçiş Kararını Etkileyen Sebepler

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Örgütsel değişim ve gelişimin sağlanması	9	20,45	20,45
Örgütsel performansı arttırmak	4	9,1	29,55
Birim için yasal zorunluluğu yerine getirmek	31	70,45	100
Toplam	44	100,0	

N=32, her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan birim temsilcilerine üniversitenin stratejik planlamaya geçiş kararı almasını etkileyen sebepler sorulduğunda, birim için yasal zorunluluğu yerine getirmek %70,45 oranıyla öne çıkmaktadır. Bu görüşü %20,45 ile örgütsel değişim ve gelişimin sağlanması ve %9,1 ile örgütsel performansı arttırmak bulunmaktadır.

Her cevaplayıcının birden fazla cevap verdiği göz önünde bulundurulduğunda 1 cevaplayıcı dışında tüm cevaplayıcıların (31 kişi) üniversitenin stratejik planlamaya geçiş kararının yasal zorunluluk sebebiyle alındığını söylediği görülmektedir.

Üniversitenin stratejik planlamaya geçiş kararını etkileyen sebeplere ilişkin soruyla ilgili olarak görüşmecilerden biri⁴:

“...Tamamen kanuni sebepler yani 5018 sayılı kanunun çıkması tamamen budur yani. Yoksa kimse toplanalım stratejik plan yapalım demedi. Böyle bir şey yok. YÖDEK [Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu] dersiniz. YÖDEK’te üniversiteler arası kurulun öngördüğü bir diğer üniversitelerin birbirleriyle karşılaştırabilmesi için ortaya koydukları ortak performansı gösterinden oluşmuş bir şeydir. Onu da yönetmelik belirler oda kanunidir yani. Kesinlikle üniversitenin böyle bir isteği olmamıştır ...” ifadesini kullanmıştır.

6.1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİME AÇIKLIK

Çalışmamızın bu bölümünde araştırma kapsamında ele aldığımız üniversitenin sahip olduğu örgüt kültürünün yapısının değişime ne ölçüde açıklık sağladığına ilişkin elde ettiğimiz bilgileri sunacağız bu başlık altında bireysel hata ve eksikliklerin aleyhte kullanılma derecesi Tablo 3; inisiyatif kullanmadaki istekliliği ise Tablo 4’de inceleyeceğiz.

Çalışma bulguları her ne kadar stratejik planlamaya kanuni zorunluluk sebebiyle başladığı yönünde olsa da birimlerin değişim ve yeniliğe açıklık derecesinin “çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” yoğunluk kazandığı görülmektedir.

⁴ M5

Tablo 2: Birimlerin Değişim ve Yeniliğe Açıklık Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	8	25,0	25,0
İyi düzeyde	16	50,0	75,0
Orta	5	15,6	90,6
Yetersiz	1	3,1	93,8
Hiç	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

“Görev yaptığınız birimin değişim ve yeniliğe ne ölçüde açık olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %50’si “iyi düzeyde”, %25’i ise birimlerinin “çok iyi düzeyde” değişim ve yeniliğe açık yapıda olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların birimlerin değişim ve yeniliğe açıklılığınla ilişkin görüşlerini “değişim ve yeniliğe kapalı olmak zaten üniversiteyle bağdaşmayacak bir şey, üniversiteli olmak bütün dünya ile iletişim içinde olmak demek...” sözleriyle açıklamak mümkündür⁵. “Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” yanıtlarını verenlerin toplam oranı %75’dir ve üniversitenin değişim ve yeniliğe açık bir ortama sahip olduğunu düşündüklerinin göstermektedir. Bu cevabı %15,6’lık bir oranla orta düzeyde olduğu düşüncesi takip etmektedir.

Değişim ve yeniliğe açıklığın birimlerinde orta seviyede olduğunu söyleyen katılımcılar “eğitim öğretim alanında YÖK’ün belirlemiş olduğu bir kısım programların kısıtlılığa neden olduğu” ya da “akademik personelin eğitiminde ve yükselmesinde ortaya çıkan sıkıntıları” sebep göstermişler ve bu tip sıkıntıların değişim ve yeniliğe açık olmayan ortamlar oluşturduğunu ya da oluşturabildiğini ifade etmişlerdir.⁶

Katılımcıların toplamda sadece %9,3’lük bir kısmı “yetersiz düzeyde” ya da “hiç” cevabını vermişlerdir. Olumsuz yanıt veren %9,3 oranındaki cevap vericilerin 1 tanesi “yetersiz” cevabını vermiş, 2 tanesi ise birimlerinin yeniliğe ve gelişime açık bir yapıda olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

⁵ M5, M22, M28 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

⁶ M25, M30 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Tablo 3: Bireysel Hata ve Eksikliklerin Aleyhte Kullanılma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yüksek düzeyde kullanılmaktadır	2	6,2	6,2
Orta düzeyde kullanılmaktadır	9	28,1	34,4
Hiç kullanılmamaktadır	21	65,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinin “bireysel hata ve eksikliklerin ne ölçüde bireylerin aleyhine olarak kullanılmaktadır?” sorusuna ilişkin cevapları %65,6’lık bir oranda bireylerin aleyhine kullanılmadığı yönünde olmuştur. Soruya %28,1 oranında “orta düzeyde kullanılmaktadır” ve %6,2’lik bir oranda ise “yüksek düzeyde” kullanılmaktadır cevabı gelmiştir. Sonuçları incelediğimizde bazı birimlerde bireysel hata ve eksikliklerin çoğunlukla uyarılarak giderilmeye çalışıldığı⁷, üst yönetimin konuyla ilgili tavrına göre bazı birimlerde⁸ ise bireylerin aleyhine olarak kullanılabilirdiği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 4: Birimde Görevli Personelin İşlerin Daha İyi Yapılması, Geliştirilmesi Konusundaki İsteklilik Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	9	28,1	34,4
Orta	13	40,6	75,0
Yetersiz	7	21,9	96,9
Hiç	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Cevaplayıcıların birimde görevli personelin işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda isteklilik derecelerine ilişkin soruya verdikleri cevapların %40,6 ile “orta düzeyde” yoğunluk kazandığı görülmektedir. “Çok iyi düzeyde” ya da “iyi düzeyde” olduğu yönünde görüşlerin oranı %34,4 iken, %25’lik bir kısım ise işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusundaki personelin istekliliğinin “yetersiz düzeyde” olduğunu ya da personelin isteksiz olduğunu düşünmektedirler.

⁷ M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

⁸ M11, M17, 24 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Birimde görevli personelin gerek maddi gerekse manevi olarak yetersiz motivasyona sahip olması, kurum aidiyetinin olmaması ya da çalışanların yapılacak işleri yük olarak görmeleri; işlerin yapılması ve geliştirilmesi konusunda istekliliğin negatif yönde etkilenmesine yol açmaktadır. Bu sonuçlar akademik ve idari personelin işlerin daha iyi yapılması ve geliştirilmesi konusunda motivasyonlarını sağlayacak unsurların farklılığından kaynaklanmaktadır. Her iki grup içinde işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda istekliliklerinin artırılması için motive edilmesi gerektiği görülmektedir.

Daha önce de bahsettiğimiz üzere bürokratik kültür sahip olduğu yazılı kurallar ve hiyerarşik yapı gibi özellikleriyle çalışanların kendini örgüt içinde etkisiz olarak hissetmesine, örgütü bütün olarak görmesine engel olabilmekte ve değişim ve yeniliğe kapalı bir yapı oluşturabilmektedir. Her ne kadar birimlerde değişim ve yeniliğe açık bir ortam olduğu yoğun olarak (%75) ortaya çıkmış olsa da işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda personelin istekliliğinin orta düzeyde yoğunluk kazanması bürokratik kültürün üniversite içinde klasik anlamda olmasa da kendini gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 5: Birim ve Personelin Çözümü Mevzuatta Açık Olarak Bulunmayan Durumlarda İnisiyatif Kullanma veya Kullanabilme Dereceleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	7	21,9	25,0
Orta	9	28,1	53,1
Yetersiz	10	31,2	84,4
Hiç	5	15,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim ve personelin inisiyatif kullanabilme derecelerine ilişkin sorumuza %46,8'lik bir oranda “yetersiz düzeyde” ya da inisiyatif kullanılmadığı yönünde cevaplar verilmiştir. Cevaplayıcıların %28,1'i “orta düzeyde”, %21,9'u ise “iyi düzeyde” cevabını vermiştir. %15,6'lık oranla inisiyatif kullanılmadığı düşüncesi gelmektedir. Olumsuz görüşü bildiren görüşmeciler inisiyatif kullanamamanın

nedenini yöneticilerin liderlik özeliği taşınamasına, mevcut ast üst sistemine, çalışanların risk alma cesaretlerinin olmamasına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.⁹

“Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” şeklinde görüş bildiren %25 oranındaki cevaplayıcılar ise birim ve personelin çözümü mevzuatta açık olarak bulunmayan durumlarda inisiyatif kullanabileceğini düşünmektedirler.

Bu soruya ilişkin alınan cevaplarda da görüldüğü üzere bürokratik yapı ve bürokratik kültür kendini göstermektedir. Zira bürokratik kültür çalışanların inisiyatif kullanmasına engel teşkil edebilmekte, inisiyatif kullanılmayan örgütler ise etkisiz ve verimsiz bir hal alarak değişim ve yeniliğe ayak uyduramamaktadır.

Önceki soruda elde ettiğimiz değişim ve yeniliğe açıklığı yüksek oranda çıkan birimlerde inisiyatif kullanabilme oranının da yüksek olması beklenirken görüşülen birimlerde inisiyatif kullanabilme oranının düşük seviyelerde kaldığı ve bu açıdan bakıldığında iki soruya verilen cevapların çatıştığı görülmektedir. Bu durum üniversitenin tüm özellikleriyle olmasa da bürokratik kültüre sahip bir yapıda olduğunun diğer bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca değişim ve yeniliğe açıklığın bu kadar yüksek (%75) çıktığı birimlerde personelin işlerin yapılması konusundaki istekliliğinin orta düzeyde yoğunlaşması da dikkat edilmesi gereken bir konudur. Gerekli motivasyona sahip olmayan kişilerin gerek inisiyatif kullanmaya ya da kullandırmaya karşı istekli olması gerekse değişim ve yeniliğe ayak uydurması zorlaşmaktadır.

⁹ M7, M8, M9, M11, M15, M24, M28 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Tablo 6: Örgütsel Faaliyetlere İlişkin Olarak Uygulamada Karşılaşılan Çözümü Mevzuatta Bulunmayan Problemleri Çözme Yolları

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst yönetimin kararı beklenir	16	30,19	30,19
Durumun gereği yerine getirilir	5	9,43	39,62
Araştırılmak üzere komisyon v.b.'ye havale edilir	5	9,43	49,05
Bölüm toplantılarıyla ortak karar alınması beklenir	9	16,98	66,03
Mevzuata en yakın ve olumlu/yapıcı sonuç alınacak şekilde çözümlenir	16	30,19	96,22
İlgili makam ile direkt iletişime geçerek karar alınır	2	3,78	100,0
Toplam	53	100,0	

N=32, her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

Araştırmamız kapsamında görüşme yaptığımız birim temsilcilerine örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan çözümü mevzuatta bulunmayan problemlerin çözümünde nasıl bir hareket tarzı benimsersiniz veya benimserdiniz sorusu sorulduğunda “üst yönetimin kararını beklenir” seçeneği ile “mevzuata en yakın ve olumlu ya da yapıcı sonuçlar alınacak şekilde çözümlenir” (%30,19) seçenekleri ön plana çıkmaktadır. Bu cevabı %16,98 ile “bölüm toplantılarıyla ortak karar alınması beklenir” yine eşit oranlarda %16,98 ile “geçerli enformasyon bazında durumun gereği yerine getirilir” ve “araştırılmak üzere oluşturulacak komisyon veya komiteye havale edilir” (%9,43) cevabı takip etmektedir. Görüşmecilerden sadece ikisi “ihtiyaç görüldüğünde ilgili makam ile direkt iletişime geçerek karar alınır” şeklinde ifadelerde bulunmuşlardır.

Bu sonuçlar incelendiğinde cevaplayıcıların sadece %39,62’si “mevzuata en yakın ve olumlu/yapıcı sonuç alınacak şekilde çözümlenir” ; “durumun gereği yerine getirilir” görüşleri ile bireysel olarak inisiyatif kullanma yönünde hareket edeceklerini ifade etmişlerdir.

6.1.3. SORGULAYICI ARAŞTIRMACI ZİHİNSEL MODELLERİN VARLIĞI

Tablo 7: Stratejik Planlama Sürecinde Oluşturulan Amaç, Hedef ve Stratejilerin Temelinde Yer Alan Varsayımların Doğruluğu Birim İçerisinde Tartışılıp Sorgulanabilme Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	3	9,4	9,4
İyi düzeyde	16	50,0	59,4
Orta	10	31,2	90,6
Yetersiz	2	6,2	96,9
Hiç	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Araştırma kapsamında görüşülen birim temsilcilerinin %59,4'ü stratejik planlama sürecinde oluşturulan amaç, hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların doğruluğu birim içerisinde “iyi düzeyde” ya da “çok iyi düzeyde” olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Soruya %31,2 “orta düzeyde”, %6,2 “yetersiz düzeyde” tartışıldığını; %3,1’lik bir kısım ise birimleri içerisinde oluşturulan amaç, hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların doğruluğunun tartışılmadığını ifade etmişlerdir. Olumsuz cevap veren 2 kişi “yetersiz düzeyde” tartışılıp sorgulanabildiğini; amaç, hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların doğruluğunun tartışılmadığını ise 1 kişi ifade etmiştir.

Soruya “orta düzede” cevabını veren görüşmeciler %31,2’lik oranı oluşturmuştur. Süreci eleştiren bazı görüşmeciler¹⁰ ise, planı hazırlayan ekibin stratejik planı ve stratejik planın önemini kavranamaması bu nedenle ciddiye alınmamış olması, işin amatörce yapılmasının amaç hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların tartışmasında bazı sıkıntıların yaşandığını sonuç olarak plana çok iyi yansıtılmamış olabileceğini hususlarında görüş bildirmişlerdir.

¹⁰ M20, M21, M26, M28 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Tablo 8: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Birimde Görevli Çalışanların Hata, Eksiklik ve Problemleri Tartışabilmede Kendilerini Rahat Hissetme Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	12	37,5	37,5
İyi düzeyde	15	46,9	84,4
Orta	2	6,2	90,6
Yetersiz	1	3,1	93,8
Hiç	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimde görevli çalışanlar hata, eksiklik ve problemleri tartışabilme konusunda kendilerini ne ölçüde rahat hissettiklerine ilişkin soruya verilen cevaplar %46,9’la “iyi düzeyde”, %37,5 ile “çok iyi düzeyde” olmuştur. Sorumuzu cevaplayan birim temsilcilerinden %6,2’si “orta”, %3,1’i “yetersiz düzeyde” cevabını vermiş, %6,2’si ise hata, eksiklik ve problemleri tartışabilme konusunda birimlerinde çalışanların kendilerini rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda yaşanan sıkıntıların sebeplerinin planı hazırlayan ekibin görevlendirmeye kurulmuş olması, işlerin biran önce tamamlanmasını amaçlayarak çalışmaları ve gerek birim yöneticileri gerekse üst düzey yöneticilerin yanında düşüncelerini ifade etmede sıkıntıların yaşanması olarak ifade edildiği görülmüştür¹¹.

Tablo 9: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Birimin İşlem ve Eylemleriyle İlgili Olarak Farklı Görüş, Düşünce ve Eleştirilere Hoş Görüyle Yaklaşılma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	13	40,6	40,6
İyi düzeyde	15	46,9	87,5
Orta	3	9,4	96,9
Hiç	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinin verdikleri cevaplara göre birimin işlem ve eylemleriyle ilgili olarak farklı görüş, düşünce ve eleştirilere %46,9 oranında “iyi düzeyde”, %40,6 oranında ise “çok iyi düzeyde” hoşgörü ile yaklaşıldığını söyleyebilmekteyiz.

¹¹ M5, M11, M13, M28 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Soruya %9,4 oranında orta düzeyde cevabı gelirken, %3,1 oranında hoşgörüyle yaklaşmadığını düşünmektedir. %9,4'lük oranı oluşturan cevaplayıcıların 3 tanesi “orta düzeyde ” cevabını vermiş, 1 tanesi de farklı görüş, düşünce ve eleştirilere hoşgörüyle yaklaşmadığı şeklide ifade de bulunmuşlardır.

Birimlerde stratejik plan hazırlanırken “görüş ve düşüncelerin yazılı olarak alınması ve stratejik planları hazırlayan ekiplerin yazılı eleştirileri dikkate alarak çalışması” ; “stratejik plana ilişkin yapılan toplantılarda herkesin fikrini açıkça söylemesi (stratejik planın başarısına inanmadıkları düşüncesi de dâhil olmak üzere)” birçok bölümde farklı görüş, düşünce ve eleştirilere hoşgörüyle yaklaşıldığını ortaya koymaktadır.

Ancak elde ettiğimiz bu sonucun tüm akademik birimleri yansıttığını ya da tüm birimlerde hoşgörü ortamının olduğunu söylemek mümkün değildir. Beş birimde yapılan görüşmelerde ise birim yöneticilerinin planları sadece kâğıt üzerinden teorik olarak hazırlamaları, birim personellerinin görüş ve düşüncelerinin stratejik plana olumlu ya da olumsuz herhangi bir şekilde yansıtılmadığını bunlara ilişkin bir davranışında olmadığı ifade edilmiştir¹².

Sonuç olarak baktığımızda birimlerde %87,5'lik bir oranda stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimin işlem ve eylemleriyle ilgili olarak farklı görüş, düşünce ve eleştirilere hoşgörüyle yaklaşıldığı söylenebilmektedir.

Tablo 10: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Grup Çalışmalarında Yaratılan Üretken Bir Çatışma ve Tartışma Ortamının Düzeyi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	8	25,0	25,0
İyi düzeyde	10	31,2	56,2
Orta	7	21,9	78,1
Yetersiz	5	15,6	93,8
Hiç	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Araştırma kapsamında görüşme yapılan ve stratejik planın hazırlanma aşamasında, grup çalışmalarında ne ölçüde üretken bir çatışma ve tartışma ortamının yaratıldığına ilişkin soruya, birim temsilcilerinin %31,2'si “iyi düzeyde”, %25'i “çok iyi düzeyde” üretken bir çatışma ve tartışma sürecinin oluşturulduğunu

¹² M6, M9, M11, M13, M30 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

düşünmektedirler. “orta düzeyde” cevabına baktığımızda %21,9’luk bir oran çıkmaktadır. “orta düzeyde” olduğunu düşünenler konuyla çok ilgilenilmediğini isteksiz olduğunu bunun verimsizliğe yol açmış olabileceğini ve konuyla ilgili toplantılara katılımın olmadığını çalışmaların bireysel yapıldığı ve bazı birimlerde ise yapılan toplantıların daha çok fikir alışverişi şeklinde geçtiğini ifade etmişlerdir¹³. Buna karşılık görüşülen birim temsilcilerinin %15,6’lık kısmı “yetersiz düzeyde” bir üretken ortam olduğunu belirtmiş bu sorunun eğitim eksikliği ve zaman sıkıntısından kaynaklandığını ve gerekmedikçe toplanılmadığı ifade ederken¹⁴ ve %6,2’lik kısmı ise (2 cevaplayıcı) üretken bir çatışma ve tartışma ortamının yaratılmadığını ifade etmişlerdir.

Soruya ilişkin “orta düzeyde” görüş bildirenlerin verdikleri cevaplarda yaptıkları eleştiriler de dikkate alındığında %43,7’lik bir oranda üretken bir çatışma ve tartışma ortamının oluşmadığı ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bir önceki soruda birimler içerisinde bir hoşgörü ortamının yüksek düzeyde (%87,5) yaratılmış olduğu görülse de soruya ilişkin oranların bir önceki soruya ilişkin oranlarla karşılaştırıldığında yaşanan düşüş ile fiiliyatta üretken çatışma ve tartışma ortamının olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11: Stratejik Planlama Sürecinde Dinamik Şartlara Uyumuna Katkı Sağlayacak Faktörler ve Sıklık Dereceleri

	Sıklık	Yüzde
Maddi Güç / Özerklik/Fiziki imkânlar	9	15,79
Stratejistlerin eğitimi	10	17,54
İç ve dış paydaşların tutumları (analize katılım ve iletişim)	6	10,52
Plana inanç	9	15,76
Ceza ödül sistemi / hesap verilebilirlik	4	7,03
Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü	10	17,54
Mevcut bürokratik yapı	7	12,28
Misyon ve vizyon bildirimleri	2	3,51
Toplam	57,0	100,0

N=32, her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

¹³ M1, M4, M5, M10, M17 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

¹⁴ M2, M16, M18, M20, M29 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır

Görüşme yaptığımız birim temsilcilerimize “üniversitenin sürekli değişen ve gelişen çevresel şartlara uyumuna katkı sağlayacak stratejik planların hazırlanmasını hangi faktörler olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir?” sorusunu yönelttiğimizde en yüksek yüzdeyi (%17,54) alan faktörler “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” ile “stratejistlerin eğitimi” olmuştur.

Bu faktörleri %15,79 ile stratejik planın başarılı şekilde yapılacağı ve tüm birimler tarafında uygulanacağına karşı duyulan inanç yer almaktadır. Bir önceki soruda da belirttiğimiz gibi stratejik planın niteliğini etkileyen unsurlar arasında yer alan inanç faktörü stratejik planın hazırlanırken planın kendi içinde de sürekliliğini sağlayacak gerçek değerleri yansıtacak şekilde hazırlanması ve değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır.

Hazırlanan stratejik planın başarılı olacağına ya da uygulanacağına inanç faktörünü %15,79 oranla “üniversitenin sahip olduğu maddi güç/özerlik/fiziki imkânlar” ile %12,28 “üniversitenin sahip olduğu bürokratik yapı” faktörleri takip etmektedir.

Üniversitenin çevresindeki değişime ve gelişime ayak uydurabilmesini sağlayacak diğer unsurlardan biride çevresini iyi analiz etmesi ve tanınmasıdır. Birim temsilcilerimiz de sürekli değişen ve gelişen çevresel şartlara uyumuna katkı sağlayacak stratejik planların hazırlanmasını sağlayacak diğer bir faktörün iç/dış paydaşların tutumlarının ve üniversite ile ilişkilerinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir (%10,52). İç paydaşların hazırlanacak planın önemini algılaması ve dış paydaşlarla olan iletişimin güçlü olması, dış çevre analizinin doğru şekilde yapılması

Birim temsilcileri ayrıca hesap verilebilirliğin sağlanması veya ödül-ceza sistemi gibi uygulamalar (%7,03) ile hazırlanan stratejik planların mevcut durumu daha iyi ifade edecek şekilde hazırlanmasını sağlayacağını ve bununda değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamayı kolaylaştıracağını ifade etmişlerdir.

Birim temsilcilerimizden aldığımız son faktörse daha gerçekleştirilebilir vizyon ve misyon tanımlamalarının yapılmasıdır (%3,51).

6.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Üniversite'nin stratejik planlama çalışmaları, Ocak 2006'da başlatılmış ve Mart 2007 yılında 2008-2012 yılları için hazırlanarak tamamlanmıştır.

Hazırlanması gereken stratejik plan için ilk olarak bir çalışma grubu oluşturulmuş, oluşturulan ekip Ekim 2005'te Akdeniz Üniversitesi'nde düzenlenen 'Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu'na katılmıştır. Daha sonra eğitim ve danışmanlık hizmetleri için oluşturulan "Eğitim Grubu" Şubat-Mart 2006 tarihlerinde Stratejik Planlama Komisyonu ile birimlerde oluşturulan Stratejik Planlama ve Özdeğerlendirme-Stratejik Planlama Kurullarına stratejik plan eğitimleri vermiştir.

Birimler kendi içlerinde oluşturdukları kurullar ile rektörlük tarafından belirlenen çalışma takvimine göre üç aşamada Stratejik Planları hazırlamıştır. Belirlenen çalışma takvimi şu aşamalardan oluşmaktadır:¹⁵

1. Aşama Stratejik Plan Raporlarında

- Paydaş gruplarının belirlenmesi
- İç/ Dış Çevre analizi
- SWOT (Üstün, zayıf yönler, fırsat ve tehditler) analizi

2. Aşama Stratejik Plan Raporlarında

- Birime ait değerlerin belirlenmesi
- Vizyon ifadesinin hazırlanması
- Misyon ifadesinin hazırlanması

3. Aşama Stratejik Plan Raporlarında

- Stratejik performans alanlarının belirlenmesi
- Stratejik ana amaçların belirlenmesi
- Stratejik alt amaçların belirlenmesi
- Performans göstergelerini de içerecek şekilde hedef ve/ veya stratejilerin belirlenmesi

Stratejik plana ilişkin 1. aşama raporları Temmuz 2006'da, 2.aşama raporları Ekim 2006'da ve 3.aşama raporları da Ocak 2007'de tamamlanarak stratejik planlar hazırlanmıştır.

¹⁵ Üniversite Stratejik Planı

6.2.1. STRATEJİSTLERİN SEÇİMİ VE EĞİTİMİ

Tablo 12: Biriminizde Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Planı Hazırlayan Ekip İçerisinde Aktif Rol Alan Kişilerin Unvanları

Stratejik planın hazırlayan ekipte aktif olarak rol alan personel unvanları	Sıklık	Yüzde	Kümülatif yüzde
Araştırma görevlisi	15	9,9	9,9
Öğretim üyesi	27	17,82	27,72
Bölüm başkanı	15	9,9	37,62
Dekan/Yüksekokul müdürü veya vekilleri	7	4,62	42,24
Fakülte sekreteri	2	1,32	43,56
Toplam	67	100	100,0

N=32, Her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

Birimlerde stratejik planı hazırlayan ekip içerisinde aktif rol alan kişileri sorduğumuzda ekiplerin yoğunluğunun öğretim üyeleri ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Stratejik planların hazırlanma aşamasında 15 birimde bölüm başkanları; 7 birimde dekan /yüksekokul müdürleri veya vekilleri, 2 birimde fakülte sekreterleri aktif olarak yer almıştır.

Tablo 13: Stratejik Planın Hazırlanmasında Aktif Rol Alan Ekiplerin Büyüklüğü

Stratejik planın hazırlayan ekipte aktif olarak rol alan kişi sayısı	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	2	6,2	6,2
2	8	25,0	31,2
3	6	18,8	50,0
4	5	15,6	65,6
5 ve üstü	11	34,4	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine birimlerinde stratejik planın hazırlanma aşamasında planı hazırlanmasında aktif rol alan ekip kaç kişiden oluşuyordu diye sorulduğunda 2 birimde sadece bir kişinin hazırladığı ortaya çıkmaktadır. 8 birimde ekibin “iki” kişiden oluştuğunu, 6 birimde “üç”, 5 birimde “dört” ve 11 birimde “5 ve üstü” sayıda kişinin stratejik planın hazırlanmasında aktif olarak rol aldığını görmekteyiz.

Bu açıdan bakıldığında bir önceki başlıkta incelediğimiz ve stratejik planlama sürecinde oluşturulan hedef, amaç ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların sorgulanıp tartışılabilir derecesi her ne kadar “iyi düzeyde” yoğunluk kazanmış olsa da birimlerde planı hazırlayan kişilerin sayısı göz önüne alındığında her bölümde mevcut olan farklı görüşleri ne düzeyde temsil ettiği ya da yansıtılabildiği dikkat çekilmesi gereken bir unsurdur.

Tablo 14: Stratejistlerin Stratejik Planlama Çalışmalarına Başlamadan Önceki Planlamaya İlişkin Eğitim Düzeyleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	5	15,6	15,6
İyi düzeyde	4	12,5	28,1
Orta	5	15,6	43,8
Yetersiz	6	18,8	62,5
Hiç	12	37,5	100,0
Toplam	32	100,0	

Stratejik planlama çalışmalarında aktif olarak rol oynamış birim temsilcilerine stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce stratejik planlama süreci hakkında sahip oldukları bilgilerin ne derece yeterli gördükleri sorulduğunda cevaplayıcıların %53,3’ünün süreç hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadıkları ya da “yetersiz düzeyde” bilgiye sahip oldukları görülmüştür. “Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” yanıt veren 9 kişininse (%28,1) üniversitede verilen eğitime ek olarak gerek birimlerindeki kalite çalışmaları gerek farklı kurumlarda çalışmış olmaları gerekse bölümlerinin ilişkili oldukları kurumlarda benzer çalışmalar sırasında aldıkları eğitim dolayısıyla %28,1’lik (%15,6 “çok iyi düzeyde”, %12,5 “iyi düzeyde”) bir oranda olduğunu söylemek mümkündür. Bilgilerini orta düzede görenlerin oranı ise %15,6’dır.

Tablo 15: Stratejistlerin Eğitime Katılma Sıklığı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	20	62,5	62,5
Hayır	9	28,1	90,6
Kısmen	3	9,4	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinin %62,5'inin stratejik plan hazırlanmadan önce verilen eğitime katıldığını, %28,5'inin ise eğitime katılmadığı görülmektedir. Eğitimin tamamına olmasa da bir kısmına katılan birim temsilcileri ise %9,4'lük bir kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 16: Stratejik Planlama Süreci Hakkında Sahip Olunan Bilgi Düzeyleri İle Eğitime Katılma Oranları

Çalışmalar Öncesi Bilgi Düzeyi	Eğitime Katılma			Toplam
	Evet	Hayır	Kısmen	
Çok iyi düzeyde	3	0	2	5
İyi düzeyde	4	0	0	4
Orta	2	3	0	5
Yetersiz	4	2	0	6
Hiç	7	4	1	12
Toplam	20	9	3	32

Birim temsilcilerinin eğitime katılım oranlarını incelediğimizde %62,5'lik bir katılım olmasına rağmen stratejik planlama süreci hakkında sahip oldukları bilgi düzeyleri ile eğitime katılma oranlarını karşılaştırdığımızda ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki tabloda da görülebileceği gibi bilgilerinin yetersiz olduğunu ya da bilgileri olmadığını söyleyen birim temsilcilerinden (18 kişi), verilen eğitime katılmamış olan 6 kişi ya da kısmen katılmış olduğunu söyleyen 1 kişi bulunmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde ortaya çıkan sorunlardan biri de bu süreçte görev alan kişilerin stratejik planla ve planın hazırlanmasıyla ilgili süreç hakkında yetersiz düzeyde bilgiye sahip olmaları ya da bilgilerinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak birçok birimde stratejik planlamaya ilişkin verilen eğitime “hangi personelin eğitim saatinde dersi yoksa onun gönderildiği” ya da

eğitime katılan kişilerin “çeşitli nedenlerle” stratejik planlama çalışmalarının içinde olmadığı/olamadığı görülmüştür.

Tablo 17: Stratejik Plana İlişkin Verilen Eğitimin Yeterlilik Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kmltif Yüzde
İyi düzeyde	4	18,18	18,8
Orta	6	27,28	46,07
Yetersiz	11	50,0	96,07
Hiç	1	4,54	100,0
Toplam	22	100,0	

Verilen eğitime katılan 22 birim temsilcilerine eğitimin hangi lde yeterli olduğu sorulduğunda %54,4 oranında olumsuz cevap alınmış, %27,28 “orta düzeyde” ve %18,18 oranında “iyi düzeyde” cevabı alınmıştır.

Verilen cevaplara göre eğitimin sadece teorik düzeyde kaldığını verilen örneklerde her birim için belirlenmiş olmadığı ve katılımcılarında uzmanlık alanlarının farklı olduğu için verilen örneklerle göre kendi birimlerinde stratejik plan hazırlanırken sıkıntılar yaşanmış olduğu görülmektedir. Ancak bazı birimlerde eğitime katılan kişilerle stratejik planı hazırlayan kişilerin aynı ekipte olmamaları da dikkat çekici bir unsurdur.

Görüşmecilerin stratejik planlamaya ilişkin verilen eğitimin ne derece yeterli olduğuna ilişkin görüşleri genel olarak planlama sürecine başlamadan önce stratejik plana ilişkin eğitimlerinin olmadığı, bu nedenle verilen eğitimin teorik olarak bilgilendirse de uygulamaya geçiş açısından sıkıntılar yaşandığı, yapılan toplantılarda konuyla ilgili tartışmaların çok olduğu ve verimli bir öğrenme sürecini olmasını etkilediği, daha profesyonel bir bakış açısı gerektiği řeklinedir¹⁶.

Sonuçları incelediğimizde stratejik planı hazırlayacak ekibin birçok birimde yeterli altyapıya sahip olmadan planlama sürecine katıldıkları anlaşılmaktadır.

6.2.2. ENFORMASYON ALTYAPISI VE SÜRECE ETKİSİ

Stratejik planlama sürecinde stratejistlerin çalışmalarını kolaylaştırmak, hızlandırmak; farklı birimlerin iletişimi sağlamak; elde edilen bilgilerin toplu şekilde analizini gerçekleştirmek açısından bakıldığında teknolojik unsurların kullanımı

¹⁶ M7, M15, M19, M24 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

önem kazanmaktadır. Süreç içerisinde özdeğerleme ve stratejik planlamaya ilişkin bilgilerin olduğu üniversite hakkındaki raporları ve veri dosyalarının, yükseköğretim sektörü hakkında raporların, örnek stratejik planların ve örnek anketlerin bulunduğu ortak bir veri tabanı hazırlamak bilgi ve enformasyona ulaşma, aktarma ve paylaşmayı kolaylaştırarak, bürokrasinin özelliklerinden olan kırtasiyeciliği azaltarak birimler arası iletişimi arttırıp daha hızlı bir şekilde ortak bir stratejik plan hazırlamak mümkün olacaktır.

Tablo 18: Planlamanın Yapılması Sürecinde Birimler Arasında Bilgi ve Enformasyon Toplama, Aktarma ve Paylaşma Amacıyla Kullanılan/Sahip Olunan Altyapı

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İnternet	7	21,9	21,9
Yok	25	78,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Araştırma kapsamında görüştüğümüz birim temsilcileri “planların hazırlanması sürecinde birimler arasında bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla herhangi bir altyapı var mıydı?” şeklindeki sorumuza cevaplayıcıların %78,1 böyle bir altyapı olmadığını belirtirken %21,9’u planın hazırlanma sürecinde gerek araştırma gerekse diğer birimlerle iletişimde sadece internet kullanıldığını gerekli olan durumlarda kişilerle “mail” ve “telefon” aracılığıyla iletişim kurulduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum internet ve geleneksel haberleşme teknolojilerinin dışında bir teknolojinin mevcut olmadığını ya da konuya ilişkin herhangi bir yatırım yapılmadığını ortaya çıkartmaktadır.

Tablo 19: Mevcut Bilgi ve Enformasyon Altyapısının Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Kullanılma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta	5	15,6	15,6
Yetersiz	3	9,4	25,0
Hiç	24	75,0	100,0
Toplam	32	100,0	

Mevcut bilgi ve enformasyon altyapısının stratejik plan hazırlama sürecinde ne ölçüde kullanıldığına ilişkin sorumuza verilen cevaplar incelendiğinde %71,9 oranında “hiç” cevabı alınmıştır. Görüşler genel olarak olmayan bir altyapının nasıl yardımcı olacağı yönünde birleşmektedir. Bu açıdan baktığımızda stratejik planlama

hazırlama ve uygulama süreci içerisinde birimler arası bilgi toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla kullanılmak üzere bir alt yapı ihtiyacının olduğu görülmektedir. Sorumuza %9,4 “yetersiz” cevabı gelirken; %15,6 “orta” cevabı gelmiştir. “Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” cevabına ulaşılmamıştır.

Tablo 20: Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Mevcut Örgüt Kültürünün Birim ve Kişiler Arası Bilgi ve Enformasyon Paylaşımına Desteği

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	12	37,5	40,6
Orta	11	34,4	75,0
Yetersiz	5	15,6	90,6
Hiç	3	9,4	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcileri stratejik planın hazırlanma sürecinde mevcut örgüt kültürünün birim ve kişiler arası bilgi ve enformasyon paylaşımına ne ölçüde destek verdiğine ilişkin sorumuza %37,5 oranında “iyi düzeyde” cevabını vermişlerdir. Sorumuza “orta düzeyde” cevabını verenlerin oranı %34,4 , “yetersiz düzeyde” cevabını verenlerin oranı %15,6’iken mevcut örgüt kültürü stratejik planın hazırlanma sürecinde bilgi ve enformasyon paylaşımına destek vermemiştir cevabını %9,4 ile 3 kişi vermiş, bunun tam tersini ifade edip “çok iyi düzeyde” cevabı ise sadece bir kişiden gelmiştir.

Bu soruyu planların hazırlanması sürecinde birimler arasında bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla herhangi bir altyapı olup olmadığına ilişkin soruya aldığımız cevaplarla beraber incelendiğinde daha dikkat çekici bir hal almaktadır. Birim temsilcilerinin %78,1’i herhangi bir altyapının olmadığından bahsederken birimler arasında bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma için herhangi bir girişimde bulunmamışlar sadece 7 birim temsilcisi diğer birimlerle iletişime geçtiğinden bahsetmiştir.

6.2.3. BİLGİ VE ENFORMASYONA ULAŞMA DERECEŚİ

6.2.3.1 İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İç çevre analizi kurumların kaynak ve yeteneklerini neleri yapıp neleri yapamayacağını görmelerini sağlayan, vizyonlarını stratejilere dönüştürmelerine yardımcı olan örgütsel başarı ve eksikliklerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde elde edilen bilgilerin miktarı ve niteliği planlama sürecinin başarısını etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında üniversitenin stratejik planının hazırlanmasında da iç çevre analizinin önemli yer aldığını söylemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlama sürecinde belirtilen iç çevre unsurları rektörlük tarafından gönderilen iç çevre değerlendirme formunda cevaplanması gereken başlıklar bağlamında belirlenmiş ve bu unsurlar ile ilgili olarak gerekli bilgi ve enformasyona ulaşılma dereceleri bakımından aşağıda incelenmiştir.

Tablo 21: Birime İlişkin Temel Bilgilere İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	13	40,6	40,6
İyi düzeyde	14	43,8	84,4
Orta	5	15,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Stratejik planın hazırlanma sürecinde aktif rol almış birim temsilcileri birime ilişkin temel bilgilere ulaşma açısından önemli bir sıkıntı yaşamadıkları görülmektedir. Çünkü buna ilişkin sorumuza olumsuz yanıt verilmemiştir. “Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” şeklindeki cevaplar %84,4'lük bir oran oluştururken “orta düzeyde” cevabını veren sadece 5 kişi bulunmaktadır.

Tablo 22: Birimin Ayrırcı Özelliklerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	7	21,9	21,9
İyi düzeyde	13	40,6	62,5
Orta	6	18,8	81,2
Yetersiz	6	18,8	100,0
Toplam	32	100,0	

Birimin ayırıcı özelliklerine ilişkin bilgilere verilen cevapların %62,5'i “çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” şeklinde olmuştur. Sorumuza %18,8 “orta düzeyde” ve “yetersiz düzeyde” cevabı gelmiş; birimin ayırıcı özelliklerine ulaşılmamıştır cevabı ile karşılanmamıştır.

Tablo 23: Birimin Kaynaklarına İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	8	25,0	25,0
İyi düzeyde	15	46,9	71,9
Orta	5	15,6	87,5
Yetersiz	2	6,2	93,8
Hiç	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Yine bir önceki sorumuzla benzer şekilde birimin kaynaklarına ilişkin bilgilere ulaşma derecesi sorulduğunda %71,9'luk bir oranda “Çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” cevapları alınmış; 5 kişiden “yetersiz düzeyde” (%15,6), “ulaşılmamıştır” cevabı ise 2 kişiden (%6,2) gelmiştir.

Tablo 24: Birimin Kuvvetli Yönlerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	6	18,8	18,8
İyi düzeyde	11	34,4	53,1
Orta	10	31,2	84,4
Yetersiz	5	15,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinden alınan birimin kuvvetli yönlerinin ne ölçüde belirlenebildiğine ilişkin cevaplardan %53,1'i “çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” yönde olurken, %15,6 “yetersiz düzeyde” cevabı gelmiş %31,2 oranında ise “orta düzeyde” cevabı alınmıştır. Birimin kuvvetli yönlerine ilişkin hiçbir bilgiye ulaşılmadığına dair bir ifadeye rastlanmamıştır.

Tablo 25: Birimin Zayıf Yönlerine İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	6	18,8	18,8
İyi düzeyde	14	43,8	62,5
Orta	10	31,2	93,8
Yetersiz	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine, birimin zayıf yönlerine ne ölçüde ulaşıldığı sorulduğunda %62,5 oranında “çok iyi” ve “iyi” düzeyde cevapları alınmıştır. Söz konusu oranı %31,2 “orta düzeyde” cevabı ve %6,2 oranında “yetersiz” düzeyde cevabı takip etmiştir.

Genel olarak incelediğimizde iç çevre analiziyle ulaşılan bilgi ve enformasyonun ağırlıklı olarak “çok iyi” ve “iyi” düzeylerinde seyrettiği görülmektedir.

Birim temsilcileri bunun asıl sebebini analiz için gerekli bilgilerin birimin genel durumuna ilişkin ve birimlerin ellerinde olan kaynaklarda bulunmasından ve bu kaynaklara ulaşmada çok fazla sıkıntı yaşamamalarından kaynaklandığını söylemektedirler.

Tablo 26: İç Çevre Analiziyle Ulaşılan Bilgi ve Enformasyon Stratejik Planın Hazırlanmasına Katkı Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	6	18,8	18,8
İyi düzeyde	13	40,6	59,4
Orta	7	21,9	81,2
Yetersiz	3	9,4	90,6
Hiç	3	9,4	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcileri %59,4 oranında ulaşılan bilgi ve enformasyonun stratejik planın hazırlanması aşamasında “çok iyi” ve “iyi” düzeyde katkısı olduğunu söylemişlerdir. Ulaşılan bilgi ve enformasyonun “orta düzeyde” kullanıldığını söyleyenler %21,9 oranındayken olumsuz yönde cevap veren 6 kişi %18,8’lik bir oran oluşturmaktadır.

Birim temsilcileri iç çevre analizi kapsamında bilgi ve enformasyona ulaşma kapsamında çeşitli zorluklar ve sıkıntılarla karşılaşmış olsalar; bir kısım birimlerde

ciddi çalışmalar bir kısım birimlerde ise planı hazırlayan ekipteki akademisyenlerin (bazen sadece 1 kişi) görüşlerinden elde edilen bilgileri planın hazırlanma aşamasında iyi düzeyde kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu soruya ilişkin bir görüşmecimizin cevabı: “...İleriye dönük amaçların, hedeflerin belirlenmesine çok faydalı oldu. Yani sonuçta biz bu analizleri yaptıktan sonra zayıf olan yönlerimizin nasıl iyileştirebiliriz yoluna gittik ve işte bir sonraki yılın amaçlarını, hedeflerini, bunlar için yapılması gereken aşamaları belirlerken bunlardan yararlandık..... Ama dediğim gibi yani sonuçta bunların işleyişe geçmesi ayrı bir şey, stratejik planın oluşturulmasında kullanılması ayrı bir şey. Soracak olursan evet 5 yıl önce başladığım programla şuan arasında ne fark var dersene evet hala aynı noktadayız. İşleyişte bir şey değişmedi ama projenin işte bu stratejik planın hazırlanması aşamasında faydalanıldı...” şeklindedir.¹⁷

Görüşmecilerden aldığımız cevaplar çerçevesinde şunu söyleyebiliriz ki birimler az ya da çok elde ettikleri bilgileri iç çevre analizini yaparken kullanmış ya da kullanmaya çalışmışlardır.

6.2.3.2 DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Değişen çevreye uyum sağlama, kaynak ve enerji bağımlılığı gibi sebeplerden çevreye cevap verme zorunluluğu fırsat ve tehditleri tespitinin sağlanması açısından dış çevre analizini kurumlar için önemli kılmaktadır. Üniversitede dış çevre analizinde de iç çevre analizinde olduğu gibi rektörlük tarafından gönderilen dış çevre değerlendirme formunda cevaplanması gereken başlıklar bağlamında belirlenmiş ve bu unsurlara göre incelenmiştir.

¹⁷ M4 no’lu görüşmecimizle yapılan mülakattan alınmıştır.

Tablo 27: Stratejik Plan Hazırlanırken Dış Çevre Analizine İlişkin Kullanılan Yöntemler

	Sıklık	Yüzde
İnternette kurumla ilgili araştırma	6	13,99
İlgili kurumlardan bilgi	7	16,29
Daha önce stratejik plan hazırlamış üniversitelerinkinden faydalanıldı	5	11,63
Diğer bölümlerle iletişime geçildi	3	6,99
Detaylı araştırma yapılmadı	22	51,1
Toplam	43	100,0

N=32 her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir

Birim temsilcileri stratejik plan hazırlanırken dış çevre analizi nasıl yapıldığına ilişkin sorumuza %51,1 oranında detaylı bir araştırma yapılmadığını ifade etmişlerdir. Dış çevre analizi çerçevesinde ilgili kurumlara iletişime geçenlerin oranı %26,29, internette kurumla ve konuyla ilgili araştırma yapıldığına ilişkin cevapların oranı ise %13,99'dur. Bahse konu birimlerin %11,63'ü ise daha önce stratejik plan hazırlamış üniversitelerin planlarından faydalandıklarını %6,99'u ise aynı fakültede/yüksekokulda bulunan diğer bölümlerle iletişime geçilerek dış çevre analizine ilişkin bilgilerin elde edildiğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda %51,1'lik bir çoğunluğun detaylı bir araştırma yapmadan dış çevre unsurlarına ilişkin bilgileri tanımladığını görmekteyiz.

Stratejik plan hazırlama sürecinde dış çevre unsurları ile ilgili olarak gerekli bilgi ve enformasyona ulaşma dereceleri;

Tablo 28: Ekonomik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	1	3,1	3,1
Orta	10	31,2	34,4
Yetersiz	11	34,4	68,8
Hiç	10	31,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine stratejik planın hazırlanma sürecinde ekonomik unsurlara ilişkin bilgilere ne ölçüde ulaşıldığı sorulduğunda %65,6'lık bir oranda ulaşılmadığı

ya da “yetersiz düzeyde” ulaşıldığı cevabı alınmıştır. “orta düzeyde” cevabı %31,2 iken “iyi düzeyde” cevabı sadece 1 kişiden gelmiş , “çok iyi düzeyde” cevabına ulaşılmamıştır.

Tablo 29: Teknolojik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	4	12,5	18,8
Orta	9	28,1	46,9
Yetersiz	9	28,1	75,0
Hiç	8	25,0	100,0
Toplam	32	100,0	

Birimlerin teknolojik unsurlara ne ölçüde ulaşıldığı sorulduğunda %53,1 oranında “yetersiz düzeyde” ya da teknolojik bilgilere ulaşılmadığı yönünde cevap alınmış,%28,1 “orta”,%12,5 “iyi” ve %6,2 “çok iyi” cevabı alınmıştır.

Tablo 30: Sosyo-Kültürel Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	5	15,6	18,8
Orta	12	37,5	56,2
Yetersiz	4	12,5	68,8
Hiç	10	31,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerini dış çevre analizi kapsamında sosyo-kültürel unsurlara ne ölçüde ulaşıldığı sorulduğunda %47,7 oranında herhangi bir bilgi ve enformasyona ulaşılmadığı ya da “yetersiz düzeyde” ulaşıldığı ifade edilmiştir. Orta düzeyde cevabı %37,5 oranında iken “çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” cevapları ise %18,8 de kalmıştır.

Tablo 31: Demografik Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	4	12,5	18,8
Orta	11	34,4	53,1
Yetersiz	7	21,9	75,0
Hiç	8	25,0	100,0
Toplam	32	100,0	

Birimlerin stratejik planların hazırlanma aşamasında demografik unsurlara ilişkin bilgi ve enformasyona ulaşma dereceleri sorulduğunda %46,9'luk bir oranda olumsuz cevap alınmıştır bu cevapların %25'i herhangi bir bilgi ve enformasyona ulaşılmadığı yönünde olurken %21,9'u demografik açıdan “yetersiz düzeyde” bilgi ve enformasyona ulaşıldığı yönündedir. Soruya “çok iyi düzeyde” cevabı %6,2 oranında gelirken,%34,4'luk bir oranda “orta düzeyde” cevabı gelmiştir.

Tablo 32: Sektörel Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	3	9,4	9,4
İyi düzeyde	6	18,8	28,1
Orta	8	25,0	53,1
Yetersiz	8	25,0	78,1
Hiç	7	21,9	100,0
Toplam	32	100,0	

Birimlerin sektörel açıdan ne ölçüde bilgi ve enformasyon ulaştığına baktığımızda %46,9 oranda “hiç” ya da “yetersiz düzeyde” cevabı alınmış bu cevabı %25 oranıyla “orta”; %18,8 oranında “iyi”, %9,4 oranında ise “çok iyi” cevabı takip etmiştir.

Tablo 33: Siyasal-Yasal Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	3	9,4	9,4
Orta	4	12,5	21,9
Yetersiz	9	28,1	50,0
Hiç	16	50,0	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine dış çevre analizinin siyasal yasal unsuruna ilişkin bilgilere ne düzeyde ulaşıldığı sorulduğunda %50 oranında bilgi ve enformasyona ulaşılmadığını söylemişlerdir. Bu cevabı %28,1 oranında yetersiz düzeyde bilgi ve enformasyona ulaşıldığı cevabı takip ederken %12,5 oranında “orta düzeyde” cevabı alınmış, %9,4 oranında yani 3 kişiden “iyi düzeyde” cevabı gelmiştir. Sorumuza “çok iyi düzeyde” cevabı gelmemiştir.

Tablo 34: Uluslararası Çevreye İlişkin Bilgilere Ulaşma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	3	9,4	9,4
Orta	7	21,9	31,2
Yetersiz	9	28,1	59,4
Hiç	13	40,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine uluslararası düzeyde ne ölçüde bilgi ve enformasyona ulaştıkları sorulduğunda %68,7 oranında uluslararası düzeyde bilgi ve enformasyona ulaşılmadığı veya “yetersiz düzeyde” ulaşıldığına ilişkin cevap alınmıştır. Cevap vericilerin %21,9’u ise “orta düzeyde” bilgi ve enformasyona ulaşıldığı şeklinde cevap verirken, sorumuza sadece 3 kişiden (% 9,4) “iyi düzeyde” cevabı gelmiş, “çok iyi düzeyde” cevabına ise ulaşılmamıştır.

Birimlerin dış çevre unsurlarına ilişkin bilgilere ne ölçüde ulaştıklarına ilişkin elde ettiğimiz cevaplar incelendiğinde bilgilere hiç ulaşılmadığı ya da yetersiz düzeyde ulaşıldığı yönündeki cevapların ağırlık kazandığı görülmektedir.

Bazı görüşmeciler dış çevreye ilişkin bilgilere internet üzerinden, bölüm öğretim elemanlarının görüşlerinden yararlanılarak “tamamen doğaçlama bir

çalışma” yapılarak ulaşıldığını ve plana yansıtıldığını ifade etmişlerdir¹⁸. Bunun ortaya çıkmasının nedenleri arasında süre kısıtlılığını ileri sürenlerde olmuştur¹⁹.

Tablo 35: Dış Çevre Analizi İle Ulaşılan Bilgi Ve Enformasyon Stratejik Planın Hazırlanma Katkı Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	6	18,8	21,9
Orta	11	34,4	56,2
Yetersiz	10	31,2	87,5
Hiç	4	12,5	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine dış çevre analizi ile ulaşılan bilgi ve enformasyon stratejik planın hazırlanma aşamasında ne ölçüde katkısı oldu sorusu sorulduğunda %43,7’lik bir oranda “yetersiz düzeyde” ve “hiç” cevapları alınmıştır. Soruya %34,4 oranında “orta düzeyde” cevabı alınırken gelen cevaplar içinde sadece 1 kişi “çok iyi düzeyde” kullanıldığını söylemiş, “iyi düzeyde” cevabı ise %18,8 oranında belirlenmiştir.

Dış çevre analizine ilişkin bilgilere ulaşma derecesi yetersiz ulaşıldığı ya da hiç ulaşılmadığına işaret ederken; cevapların yüzdelerinin birbirine yakın olması birimlerce yapılan dış çevre analizinin yeterli düzeyde olmadığını ve elde edilen bilgi ve enformasyonunda planda yeterli düzeyde yansıtılmadığını ortaya koymaktadır.

Stratejik planlama sürecinin çevredeki fırsatlardan yararlanma, tehditlerden korunma üzerine odaklandığı düşünüldüğünde, yetersiz dış çevre analizi ile hedeflerine ulaşmasını oldukça zor olduğu; söz konusu problemin üniversitenin de stratejik planlama sürecini olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

¹⁸ M2, M10, M14, M18, M19, M23, M27 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

¹⁹ M18, M23, M24 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

6.2.3.3 PAYDAŞ ANALİZİ

Kamu kurumlarında faaliyetlerin yararlananın ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ve stratejik planın kurum çalışanlarınca sahiplenilmesinin sağlanması bakımından paydaş analizi stratejik planlama sürecinde önem arz etmektedir. Birimler iç paydaş olarak idari ve akademik personel, öğrenciler, üniversitenin diğer akademik ve idari birimlerini; dış paydaşlar olarak da öğrenci aileleri, mezunlar, yüksek öğretim kurulu, üniversitelerarası kurul, özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, TÜBİTAK-TÜBA, diğer kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, ortaöğretim kurumları, yükseköğretim kurumları, sağlık hizmeti sunulan kişiler, teknik ve servis hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar belirlemiştir.²⁰

İç ve dış paydaş analizleri rektörlük tarafından gönderilen anket formları ile yapılmış ancak analiz sonuçlarından da ulaştığımız üzere gönderilen formlar bütün bölümlerde kullanılmamıştır.

Tablo 36: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında İç Paydaşlara Ulaşılma Yöntemleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Anket	25	78,1	78,1
Mülakat	7	21,9	100,0
Toplam	32	100,0	

Görüşme yapılan birimlere stratejik plan hazırlanırken ulaştıkları iç paydaşlar sorulduğunda öğrencilere, birimlerinde görevli akademik ve idari personele ulaştıklarını ifade etmişlerdir (öğrencisi olmayan bölümler sadece akademik ve idari personel görüşlerine göre çalışmalarını sürdürmüşlerdir). Görüşme yaptığımız birimlerin %78,1'i iç paydaşlara ulaşmada anket yöntemini kullanırken; %21,9'luk kısım sadece informal görüşmelerle iç paydaşlara ulaşmıştır.

Yapılan çalışmalar sırasında iç paydaş olarak öğrencilere hazırlanan anketler uygulanırken, akademik ve idari personelin görüşlerine yüzyüze yapılan görüşmelerle ulaşıldığı birkaç bölümde ise hem akademik hem de idari personele anketler uygulandığı görülmüştür.

²⁰ Üniversite Stratejik Planı

Tablo 37: İç Paydaşların Görüşlerinin Stratejik Plana Etkisi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	5	15,6	15,6
İyi düzeyde	14	43,8	59,4
Orta	8	25,0	84,4
Yetersiz	4	12,5	96,9
Hiç	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinin ifadelerine göre iç paydaşların görüşlerinin stratejik plana yansıtılma dereceleri ise %43,8 oranında “iyi düzeyde” olmuştur. Olumlu yöndeki diğer cevaplarda %15,6 ile “çok iyi düzeyde” şeklindedir. Birim temsilcilerinin %25’i ise iç paydaşlardan elde edilen bilgilerin “orta düzeyde” olduğunu söylemişlerdir. Sorumuza %12,5 oranında elde edilen bilgi ve enformasyonun yetersiz düzeyde kullanıldığına ilişkin cevap gelirken stratejik planın hazırlanma aşamasında iç paydaşların görüşlerine yer verilmediğini söyleyen 1 birim temsilcisi olmuştur.

Birimlerin hangi dış paydaşlara ulaştıkları sorulduğunda mezun öğrenciler, öğrenci aileleri mezunların çalıştıkları kurumlar genellikle ilk sırayı almaktadır. Onun dışında birimler gerek eğitim öğretim süreci içinde gerekse mezuniyet sonrası öğrencilerin ve akademik personelin ilişki içinde buldukları kurumlarla (ticaret odası, sanayi odası, özel eğitim kurumları v.b.) anket ve görüşme yoluyla bilgi edinilmeye çalışılmışlardır. Ancak yollanan anketlere geri dönüş oranı çok az olmuş birçok birim ortak paydaşlara farklı farklı anketler yolladığı ya da görüşme talebinde bulunduğu için ne anketlerden ne de görüşme taleplerinden gerekli sonuçlar elde edilememiştir ya da elde edilen veriler sınırlı kalmıştır. Bir görüşmecimizin dış paydaşlara ulaşmaları ile ilgili görüşleri ise şöyledir²¹:

“Olsa olsa metoduyla! Yani herkesin yaptığı gibi, bütün üniversitenin yaptığı gibi diyeyim yani çoğunluğunun. Yani şunu dış paydaş sayarsanız diğer bölümleri fakülte dışındaki diğer bölümleri dış paydaş sayarsanız onlar bizdeki bilgileri alıp kullanma o, kim kime ulaştı kısmı tartışılır ama yani ciddi bir dış paydaş paylaşımı olmadı.”

²¹ M17

Tablo 38: Dış Paydaşların Görüşlerinin Stratejik Plana Sağladığı Katkı Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	4	12,5	18,8
Orta	13	40,6	59,4
Yetersiz	8	25,0	84,4
Hiç	5	15,6	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine dış paydaşların görüşlerinin stratejik plana ne ölçüde yansıtıldığı sorulduğunda %40,6 oranında hiç yansıtılmadığı ya da “yetersiz düzeyde” yansıtıldığı cevabına ulaşılmıştır. Soruya %40,6 oranında “orta düzeyde” katkı sağladığını cevabı gelirken gelen cevapların %18,8 ‘ini ise “çok iyi düzeyde” ve “iyi düzeyde” cevapları oluşturmuştur. Bir önceki sorudan elde ettiğimiz bilgilere göre dış paydaşlara ulaşma düzeyinin çok düşük olduğu düşünülürse elde ettiğimiz sonuçlar olağandır.

Tablo 39: Stratejik Planın Hazırlanma Aşamasında, Görev Yaptığımız Birimdeki Yöneticilerin Bilgi, Enformasyon veya Uzmanlık Alanlarıyla İlgili Olarak Sahip Oldukları Kısıtlarına İlişkin Farkındalık Dereceleri

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	12	37,5	43,8
Orta	13	40,6	84,4
Yetersiz	3	9,4	93,8
Hiç	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine birimlerindeki yöneticilerin bilgi enformasyon veya uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak sahip oldukları kısıtların ne ölçüde farkın bir anlayışla davrandıkları sorulduğunda %40,6’sı “orta düzeyde” cevabını vermiştir. Sorumuza iyi düzeyde cevabı %37,5 oranında gelirken olumsuz yönde gelen cevaplar %12,5 ile 3 kişiden gelmiştir.

Tablo 40: Stratejik Planlama Sürecinde Geçerli ve Yeterli Enformasyon ve Bilginin Araştırılması, Birim İçinde ve Birimler Arasında Paylaşılması ve Planın Hazırlanmasında Kullanılmasını Etkileyen Faktörler

	Sıklık	Yüzde
Plan için verilen resmi sürenin yeterliliği	6	16,21
Personelin niteliği	5	13,51
Plana inanç ve güven	2	5,42
Birimler arası diyalog	12	32,44
Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü	6	16,21
Maddi olanaklar	6	16,21
Toplam	37	100,0

N=32, her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

Birim temsilcilerin stratejik planlama sürecinde geçerli enformasyon ve bilginin araştırılması birim içinde ve birimler arasında paylaşılması ve planın hazırlanmasında kullanılmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu sorulduğunda “birimler arası diyalog” unsuru ile %32,44 oranında karşılaşılmıştır. %16,21 oranında ise “plan için verilen resmi sürenin yeterliliği”, “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” ve “ maddi olanaklar” unsurları karşımıza çıkmaktadır. Enformasyon ve bilginin birim içinde ve birimler arasında paylaşılması ve planın hazırlanmasında kullanılmasını etkileyen diğer bir unsur ise “personelin niteliği” olmaktadır.%5,4 oranında ise “inanç ve güven” unsuru yer almaktadır.

6.3. HAZIRLANAN STRATEJİK PLANIN NİTELİĞİ

6.3.1. STRATEJİK PLANLARIN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞE KATKISI

Bu başlık altında hazırlanan stratejik planın örgütsel etkililiğe katkısını üç tablo ile incelemekteyiz. Bu tablolarda cevaplayıcılara sorulan planlamayla oluşturulan stratejik vizyonun gerçekleştirilebilirlik derecesi, birimlerin misyon açıklamasının çalışanları ve örgütü tanımlama derecesi ve birimlerin amaç, hedef ve stratejilerinin ortak vizyon ve misyona ne ölçüde dayandırıldığına ilişkin soruların cevapları sunulmaktadır.

Tablo 41: Planlamayla Oluşturulan Stratejik Vizyonun Gerçekleştirilebilirlik Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	13	40,6	43,8
Orta	11	34,4	78,1
Yetersiz	4	12,5	90,6
Hiç	3	9,4	100,0
Toplam	32	100,0	

Birimlerin hazırlamış olduğu stratejik planla oluşturulan vizyonlarının ne ölçüde gerçekleştirilebilir olduğu sorulduğunda %40,6 oranında “iyi düzeyde”, %34,4 oranında ise “orta düzeyde” cevabı gelmiştir. Birim temsilcilerinin %23,5’i ise belirlenen vizyonların gerçekleştirilmesinin çokta mümkün olmadığını %9,4’lük bir kısmı ise gerçekleştirilemeyeceğini düşündüğünün ifade etmişlerdir. Söz konusu sonuçlar cevaplayıcıların %59,6’lık oranın mevcut vizyon gerçekleştirilebilirliği konusunda en azından tereddüt yaşadığı ileri sürülebilir.

Tablo 42: Birimlerin Misyon Açıklamasının Çalışanları ve Örgütü Tanımlama Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	2	6,2	6,2
İyi düzeyde	20	62,5	68,8
Orta	6	18,8	87,5
Yetersiz	4	12,5	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine benzer şekilde misyon tanımlamalarının çalışanları ve birimlerini ne ölçüde tanımladığını düşünceleri sorulduğunda %62,5 oranında “iyi düzeyde” cevabı gelmiştir.

Bu sonucu %18,8 oranında “orta” ve %6,2 oranında ise “çok iyi düzeyde” cevapları takip etmiştir. Sorumuza misyon açıklamasının birimleri ve çalışanları tanımlamadığına dair bir cevap verilmezken “yetersiz” cevabı %12,5 ile 4 kişiden gelmiştir.

Tablo 43: Birimlerin Amaç, Hedef ve Stratejilerinin Ortak Vizyon ve Misyona Dayandırılma Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	3	9,4	9,4
İyi düzeyde	22	68,8	78,1
Orta	3	9,4	87,5
Yetersiz	3	9,4	96,9
Hiç	1	3,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerine biriminizin amaç, hedef ve stratejilerinin ne ölçüde ortak vizyon ve misyona dayandırıldığını düşündükleri sorulduğunda %68,8 oranında “iyi düzeyde”; %9,4 oranında “çok iyi”, “orta” ve “yetersiz” cevabı alınmıştır. Bu soruya biriminin hedef, amaç ve stratejilerinin ortak vizyon ve misyonlarına dayandırılmadığını düşünen 1 kişi bulunmaktadır.

%78,1 gibi bir oranda alınan cevapların %68,8’ini “çok iyi” ve “iyi düzeyde” cevapları oluşturduğundan hazırlanan stratejik planlarda belirlenen hedef, amaç ve stratejilerinin ortak vizyon ve misyonlarına dayandırıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Bunun sebebi ise görüşmecilerin çoğunluğunun misyon tanımlamalarının ve örgütü yansıtırma oranının yüksek olması ve amaç hedef ve stratejilerin daha önce hazırlanmış vizyon ve misyon tanımları çerçevesinde hazırlanmış olduğunu ifade etmeleridir.

6.3.2. STRATEJİK PLANIN ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİSİ

Tablo 44: Stratejik Planlanın Uygulanmaya Başlamasıyla Birlikte Uygulamaya Yön Veren Politika, Prosedür ve Sistemleri Etkileme Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	4	12,5	12,5
Orta	10	31,2	43,8
Yetersiz	6	18,8	62,5
Hiç	12	37,5	100,0
Toplam	32	100,0	

Araştırma kapsamında, sorduğumuz stratejik planlanın uygulanmaya başlamasıyla birlikte örgütünüzde uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemlerde ne ölçüde değişiklikler olduğuna ilişkin soruya cevaplayıcıların %56,3'ü “yetersiz” ya da “hiç” cevabını vermiştir. Bu görüşte olan görüşmecilerin genel fikri üniversite ya da birimler içerisinde stratejik planın pratikte uygulanmaya başlanmamış olmasıdır.

Bu görüşü %31,2 ile “orta düzede” cevabı takip etmektedir. Bu görüşte olan görüşmecilerin bir kısmı stratejik planın daha olumlu bakarak yapılan çalışmaların kurumsallaşma adına bir adım ve derslerin yürütülmesi adına değişiklikler olduğunu, akademik çalışmalarını arttırıcı yönünün bulunduğu, birimlerdeki eksikliklerin görülmesi açısından etkili olduğunu ancak yapılan planların revize edilerek geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.²²

Sorumuza “ “iyi düzeyde” cevabı ise %12,5 oranında kalmaktadır. “Çok iyi düzeyde” cevabı verilmemiştir.

Görüşmecilerin görüşleri genel olarak hazırlanan stratejik planın örgütün uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemlerinde önemli bir değişikliğe neden olmadığı yönünde olmakla beraber; örgüt içerisinde ortaya çıkan gelişmelerin süreç içerisinde oluşan değişiklikler olduğunu ya da stratejik planla ilişkili olarak gelişip gelişmediklerinin kesin olarak ifade etmek mümkün olmadığını ifadelerinde belirtmişlerdir.

Tablo 45: Stratejik Planlanın Uygulanmaya Başlamasıyla Birlikte Çalışanların Davranışlarına Yön Veren Değer ve Zihinsel Modellerini Etkileme Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	3	9,4	9,4
Orta	6	18,8	28,1
Yetersiz	6	18,8	46,9
Hiç	17	53,1	100,0
Toplam	32	100,0	

Birim temsilcilerinin stratejik planlanın uygulanmaya başlamasıyla birlikte çalışanların davranışlarına yön veren değer ve zihinsel modellerinde değişiklik olup olmadığına dair sorduğumuz soruya verdikleri olumsuz yöndeki cevapların %53,1'i

²² M19, M20, M23 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

değişiklik olmadığı yönünde olmuştur. Soruya %18,8 oranında “yetersiz” ve “orta düzeyde” cevabı verilirken “iyi düzeyde” cevabıyla sadece 3 birim temsilcisinde (%9,4) karşılaşılmıştır. Soruya “çok iyi düzeyde” değişiklik olduğu yönünde cevap gelmemiştir. Söz konusu sonuçları, stratejik planlama sürecini, çalışanların davranışlarına yön veren değerler ve varsayımlarla (governing values) ya da Argyris’in ifadesi ile kullanımdaki/pratikteki teoride (theory in use) önemli bir değişikliğe yol açmadığı görülmektedir.

Görüşmecilerin bu soruya ilişkin cevapları bir önceki soru ile de ilişkilendirdiğimizde cevapların negatif yönlü çıkması normal karşılanmaktadır. Zira bir önceki soruda stratejik planın uygulanmaya başlanmadığı görüşü hâkimdir.

Tablo 46: Stratejik Planın Örgütsel Çıktılara Katkı Sağlama Derecesi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İyi düzeyde	2	6,2	6,2
Orta	10	31,2	37,5
Yetersiz	8	25,0	62,5
Hiç	12	37,5	100,0
Toplam	32	100,0	

Bir önceki soruyla paralel olarak stratejik planın örgütsel çıktılara sağladığı katkılar sorulduğunda %62,5’lik bir çoğunluğunun hiçbir katkı sağlamadığı ya da “yetersiz düzeyde” katkı sağladığı yönündeki görüşlerine ulaştık. Sorumuza “orta düzeyde” cevabı ise %31,2 oranında olup; yurt içi ve dışı yayın sayılarının artışı, ders programlarını düzenlenmesi, yapılacak projelerin planlanması, mevcut planın çalışanlarda farkındalık sağlaması açısından örgütsel çıktılara katkı sağladığı gibi görüşler olsa da²³ mevcut planın birçok birimde örgütsel çıktılara katkı açısından yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Önceki iki soruyla bağlantılı olarak düşündüğümüzde hazırlanan stratejik planın; uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemlerde ve çalışanların davranışlarına yön veren değer ve zihinsel modellerinde etkisinin sınırlı olması doğal olarak örgütsel çıktılara da katkıyı da olumsuz yönde etkilemiştir.

Aslında bu sorunun cevabı da diğer sorular gibi stratejik planın bir görev olarak ele alınarak bir zorunlulukla hazırlanmasından ve uygulamaya geçilmiş olsa

²³ M9, M12, M23 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

bile çalışanların stratejik planı ve hedeflerini benimseyememiş anlayamamış ve bunun için çaba göstermemiş olmasından kaynaklandığını ileri sürenler oluştur.²⁴

Sorumuza “çok iyi düzeyde” katkı sağlamıştır yönünde cevap gelmezken “iyi düzeyde” cevabının oranı ise %6,2 (2 kişi)’dir.

Tablo 47: Örgütsel Problemleri ve Zorlukları Tanımlama İçin Hazırlanan Zaman, Kaynak ve Ortamın Düzeyi

	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok iyi düzeyde	1	3,1	3,1
İyi düzeyde	5	15,6	18,8
Orta	11	34,4	53,1
Yetersiz	7	21,9	75,0
Hiç	6	18,8	93,8
Diğer	2	6,2	100,0
Toplam	32	100,0	

Görüşme yaptığımız birim temsilcilerine görev yaptığımız birimde, örgütsel problemleri ve zorlukları tanımlama konusunda ne ölçüde zaman, kaynak ve ortam hazırlanmıştı sorusunu ilettiğimizde cevaplar %40,7 (%21,9 “yetersiz”; %18,8 “hiç”) oranında negatif yönde olmuştur. “Orta düzeyde” cevabı ise %34,4’lük bir kısmın görüşünü yansıtmaktadır.

Olumlu yönde görüş bildirenlerin oranı %18,8 (%3,1 “çok iyi”; %15,6 “iyi”). Bu sorumuza cevap vermeyen 2 kişi Tablo 47’de diğer başlığı altında gösterilmektedir.

²⁴ M19, M28, M30 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Tablo 48: Stratejik Planın Hazırlanma Sürecini ve Planın Niteliğini Etkileyen Faktörlerin Sıklık Derecesi

	Sıklık	Yüzde
Bütçe kısıtı	22	24,73
Üst yönetim desteği	14	15,73
Plana olan inanç	19	21,35
Personel niteliği	10	11,23
Plan için verilen resmi sürenin yeterliliği	10	11,23
Etkili paydaş analizi	4	4,5
Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü	10	11,23
Toplam	89	100,0

N=32, her bir cevap vericinin birden fazla cevap vermesine izin verilmiştir.

Birim temsilcilerine stratejik planın hazırlanma sürecini ve planın niteliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin neler olduğu sorulduğunda verilen cevaplar arasında en çok verilen cevap %24,73'lük bir oranla “bütçe kısıtı” olmuştur. Özellikle bütçe kısıtının getirdiği ya da getireceği engeller düşünülürse stratejik planında yazılanların uygulanamayacağı düşüncesi planın niteliğini olumsuz yönde etkilediği birim temsilcileri tarafından ifade edilmiştir. %11,23 ile stratejik planlama konusunda “personelin niteliği”, “plan için verilen resmi sürenin yeterliliği” ve “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” unsurlar yer almıştır. Personel niteliği ve süre kısıtına ilişkin üç görüşmecinin aynı şekilde örneklendirmesi “...Göç yolunda düzülür mantığıyla oldu bu iş yani, bir olayın önemi kavrandı gecikmenin de riskli olduğu düşünülerek eldeki mevcut personelle, mevcut verilerle ne yapabiliriz [denildi]...”²⁵ dikkat çeken unsurdur.

“Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” unsurunun ise bürokratik yapının sahip olduğu açık olmayan örgüt kültürü, gerek birimler arası gerekse iç ve dış paydaşlarla iletişim eksikliğine yol açması, stratejik planın hazırlanma sürecinde kullanılması gereken bilgi ve enformasyona ulaşmayı engellemesi bakımından üniversitenin bürokratik yapıyı tam olarak yansıtmaya da etkilerinin taşınmasından kaynaklı olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

²⁵M13, M17, M26 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Planın niteliğini etkileyen faktörlerden bir diğeri de her ne kadar gerek rektör gerekse rektör yardımcılarının plana ilişkin toplantılara katılıp, planın faydalarından söz etmiş ve çalışmaların arkasında olduğunu ifade etmiş olsalar da akademik personel için yeterli olmadığı %15,73 ile “üst yönetimin desteğinin sağlanması” sonucunun çıkmasına neden olmuştur. Bu durumun planı hazırlayan kişilerde motivasyon eksikliğine, çalışmalara katılımın az olmasına ve inanç eksikliğine neden olmuş, “plana olan inanç” unsuru %21,35’lik bir oranla dikkat çekmektedir.

Son olarak birim temsilcileri “etkili paydaş analizini” stratejik planın niteliğini etkileyen unsurlar arasında yer aldığını ileri sürmüşlerdir (%4,5).

7.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Devlet üniversitelerinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modeller stratejik planın hazırlanma safhasında stratejik planın niteliğini nasıl etkilediğine ilişkin soruya cevap almak üzere yapılan literatür taraması ve araştırma sorusuna ilişkin bir devlet üniversitesinde yapılan mülakatlarla ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin öneriler aşağıda özetlenmiştir.

7.1. SONUÇLAR

Bürokratik yapı ve bürokratik örgüt kültürüne sahip örgütler 19.yy.da ortaya çıktıklarında işbölümü, hiyerarşik yapı gibi özellikleriyle örgütsel faaliyetlerde hız, kesinlik, etkinlik ve verimlilik amaçlamışlardır. Günümüzde örgütlerin başarı sağlayabilmesi için küreselleşmeyle beraber hızla değişen dünyanın belirsizlik ve karmaşıklığıyla başa çıkıp adaptasyon sağlama, çevrelerini ve kendilerini daha iyi tanıyarak fırsat ve tehditleri önceden algılama gibi özellikler kazanması ihtiyacı doğmuştur. Ortaya çıkan ihtiyaç karşısında pek çok yeni yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramlardan birisi olan stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramı ise örgütlerin kendilerini, çevrelerini tanımalarını sağlama ve ileriye yönelik amaç, hedef ve stratejiler belirlemesi ve bunun sonuçlarının incelenerek gerekli durumlarda reorganizasyon sağlamayı amaçlamaktadır.

Özel sektörün ardından kamu örgütlerinde de uygulanmaya başlanan stratejik yönetim anlayışı bilgiye ulaşma ve paylaşma ve analizini temel alan yapısıyla bürokrasi ve bürokratik kültürün yeniliğe ve değişime uyum sağlayamayan, önceden öngörülmeleyen durumlarda etkisiz kalan, düşünülmeleyen sorgulamayı, bilgi paylaşımını ve inisiyatif kullanmayı zorlaştıran yapısına uyum sağlayamamıştır.

Ortaya çıkan sorunları değişen çevrede oluşabilecek seçenekleri öngörmek için örgütlerin deneyim kavrama yeteneklerini geliştirmesi, hata ve anormallikleri düzelterek etkili bir eylem yaratma, bilgi işleme, bilgiye ulaşma, paylaşma ortak bilgilerin geliştirilme ve anlaşılması sağlama, sürekli yenilenen ortak zihinsel

modeller oluşturma gibi özellikleriyle stratejik planlamanın süreçlerinde başarı sağlaması açısından örgütsel öğrenmeyi önemli araç haline getirmektedir.

Araştırmada bir devlet üniversitesinin sahip olduğu örgüt kültürü ve zihinsel modellerin stratejik planın hazırlanma sürecinde planın ne ölçüde etkilediği ana araştırma sorusu kapsamında örgütsel açıklık, bilgi ve enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabaları ve örgütsel etkililik açısından üç alt soru ile incelenmiştir.

Alt Araştırma Sorusu 1: Değişime gösterilen örgütsel açıklık planlama sürecini nasıl etkilemektedir?

Araştırma kapsamında yapılan 32 adet mülakatın analiz sonuçlarında üniversitenin stratejik planlamaya geçiş kararının Türkiye'deki diğer üniversitelerle birlikte yasal zorunluluğu yerine getirmek amacıyla 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile başladığı görülmektedir. Planlama çalışmalarının kanun gereği yapılmaya başlanmış olması üniversiteye zaman açısından personelin eğitiminin yetersiz kalması, analizlerin tam olarak yapılamaması, her ne kadar üst yönetim planlama anlayışının uzun dönemli faydalarını görerek çalışmaları başlatmış olsa da çalışanlara bunun tam aktarılamaması gibi çeşitli sıkıntılar doğurmuştur.

Üniversiteyi mevcut örgüt kültürünün değişim ve yeniliğe açıklığı, bakımından incelediğimizde örgütün birimler içerisinde değişim ve yeniliğe açık yapılar olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Ancak örgütsel açıklığın bir parçası olarak personelin iş ve hizmetlerin geliştirilmesi konusundaki istekliliğinin iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.

Dinamik çevresel şartlar, sorgulayabilen, geçmiş deneyimlerden, örgüt içi ve dışındaki bilgi ve enformasyondan yararlanan, inisiyatif kullanabilen örgüt yapısı ve kültürü gerektirmektedir. Bu bakımdan, birimlerin değişim ve yeniliğe açık olması ile personelin inisiyatif kullanımı arasında doğru orantı olmadığını söylemek mümkündür. Araştırmada, personelin inisiyatif kullanmadaki istekliliğinin yetersiz olduğu görülmektedir. Sorunların çözümüne ilişkin kullanılan yollar bakımından, geçerli enformasyon bazında durumun gereğini yerine getirmekten ziyade, üst yönetimin kararını beklemeye ya da mevzuata en yakın şekilde çözmeye çalışma çabaları, araştırma konusu Üniversitenin örgüt kültürünün bürokratik özellikler gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır.

Analiz sonuçları ile birim stratejik planlarının hazırlanma aşamasında görevli stratejistlerin, sorgulayıcı/araştırmacı bir yaklaşımla, ortaya konan amaç, hedef ve stratejilerin doğruluğu sorgulayabildikleri, oluşabilecek hata ve problemlerin tartışılabilirdiği, farklı görüş ve düşünce ya da eleştirilere açık ve üretken tartışma ortamı oluşturabildikleri anlaşılmaktadır.

Üniversitenin dinamik çevresel şartlara uyumuna katkı sağlayacak faktörlerin neler olduğu ile ilgili olarak, cevaplayıcıların üzerinde önemle durdukları hususların sırasıyla stratejistlerin eğitimi, değişim ve gelişime açık örgüt kültürü, plana olan inanç, üniversitenin maddi güç açısından özerk olması, mevcut bürokratik yapının aşılması olduğu görülmektedir.

Mülakat sonuçlarında değişim ve yeniliğe açık bir yapı olduğu görülse de analiz sonuçlarının çevreye uyumunu katkı sağlayacak bir faktör olarak değişim ve yeniliğe açık örgüt kültürüne olan ihtiyacı belirtmesi de dikkat çeken bir unsurdur.

Her ne kadar üniversite üst yönetimi desteğini açıklamış olsa da, stratejik planlama sürecinin bir şeyleri değiştireceğine dair inancın üniversite çalışanlarına yeterince yansıtılmaması değişimi olumsuz etkileyen bir unsur olarak kendini göstermiştir.

Alt Araştırma Sorusu 2: Enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabası stratejik planın hazırlanması aşamalarına nasıl etki etmiştir?

İkinci araştırma sorusuna ilişkin olarak stratejistlerin seçimi ve eğitimi, teknolojik enformasyon yapısı, sürece etkisi ve bilgi ve enformasyona ulaşma dereceleri incelenmiştir. Analiz sonuçları stratejistlerin eğitimi ve stratejik plana ilişkin bilgilerinin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde stratejistlere göre verilen eğitimin stratejik planın hazırlanması açısından yeterince etkili olmadığı görülmektedir. Burada üniversitenin verdiği eğitimin süreç hakkında genel bilgi verme amacıyla yapıldığını, çalıştay formatında çalışmaların ise yalnızca bir fakülte ve bir yüksek okulda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Diğer yandan, en azından eğitim çalışmalarına katılan bir kısım stratejistlerin, eğitimi iş yükü olarak görmeleri ve isteksizliği ile eğitimlere düzenli katılamamalarının da, eğitim sürecinin etkisizliğine neden olmuştur.

Mevcut örgüt kültürünün birim ve kişiler arası bilgi enformasyon paylaşımına ne ölçüde destek verdiği incelendiğinde, sonuçların birimden birime farklılık

gösterdiği; örgüt kültürün bazı birimlerde iyi, bazı birimlerde ise yetersiz destek verdiği ifade edilmiştir. Burada dikkat çeken unsur ise planlama sürecinde birimler arası iletişimin düşük seviyede kalmasıdır.

Dinamik çevreye uyum sağlamada amaç, hedef ve stratejileri belirlemede iç ve dış çevreden elde edilen bilgiler önemli rol oynamaktadır. Belirlenen amaç, hedef ve stratejilerin geleceğe yönelik karar alma ve karar vermede kullanılacağı düşünüldüğünde iç ve dış çevre analizinin önemini giderek arttırmaktadır. Üniversitenin stratejik planlama sürecine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde iç çevre analizine ilişkin cevapların bazı birimlerde iyi düzeyde olduğu bazı birimlerde ise yeterince iyi olmadığı yönünde yoğunlaşması iç çevre analizine ilişkin bildirimlerin bazı birimlerde geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu söylemeyi mümkün kılmaktadır. Dış çevre analizlerine ilişkin cevapların yarısından fazlasının dış çevre analizi yapılmadığını göstermekte ve dış çevre analizi yapan birimlerin, gerekli bilgilere ulaşma derecelerinin “yetersiz” ya da “hiç” düzeyinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum stratejik planın hazırlanmasında özellikle dış çevre analizinin birçok birimde etkili biçimde yapılmadığını göstermektedir.

Paydaş analizi sonuçları incelendiğinde, iç paydaşlara ulaşma ve elde edilen bilgilerin kullanılması hususları iyi düzeyde yoğunlaşırken, dış paydaşlara ulaşma ve elde edilen bilgilerin stratejik plana sağladığı katkı ise arzu edilen düzeyde olmamıştır.

Planın hazırlanması sırasında gerekli ve geçerli bilgi ve enformasyonun elde edilmesi, paylaşılması ve planlama sürecinde kullanılmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu incelendiğinde, cevaplayıcıların üzerinde önemle durdukları hususların sırasıyla birimler arası diyalog, değişim ve gelişime açık örgüt kültürü, plan için verilen resmi sürenin yeterliliği ve maddi olanaklar ve personelin niteliği olduğu görülmektedir.

Alt Araştırma Sorusu 3: Üniversitenin hazırlamış olduğu stratejik plan örgütsel etkililiğe ne ölçüde katkı sağlamıştır?

Araştırmanın literatüründe bir örgütün başarılı olması etkili ve verimli çalışması için vizyon, misyon tanımlamalarının, belirlenen hedef, amaç ve stratejilerin çalışanlar tarafından doğru şekilde algılanması ve eylemlerinde kullanılması gerekmekte bunun ise örgütün sahip olduğu örgüt kültürü ile

sağlanmakta olduğundan bahsedilmektedir. Analiz sonucu stratejik planda belirlenen vizyonun gerçekleştirilebilirlik derecesi; misyonun çalışanları ve örgütü tanımlama derecesi; amaç, hedef ve stratejilerin vizyon ve misyona dayandırılma derecesine ilişkin cevapların iyi düzeyde toplandığı görülmektedir.

Ancak hazırlanan planın örgütsel faaliyetlere etkisi incelediğinde planın uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemleri etkileme açısından gösterilen çabaların istenilen sonuca ulaşmada büyük çoğunlukla “hiç”, “yetersiz” olarak değerlendirildiği ya da vasatı aşmadığı ifade edilmiştir. Yine planlama süreci sırasında örgütsel problemleri ve zorlukları tanımlamak için birimlerde hazırlanan ortam, zaman ve kaynakların iyileştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Hazırlanan stratejik planın örgütsel etkililiğe etkisi açısından analiz edilen diğer bir unsur çalışanların davranışlarına yön veren değer ve zihinsel modellerin stratejik planlama sürecinden ne ölçüde etkilendiği, değişime uğradığı hususudur.

Analiz sonuçlarına incelendiğinde, stratejik planın çalışanların değer ve zihinsel modelleri üzerinde önemli bir etkide bulunmadığını görmekteyiz. Diğer yandan stratejik planlama süreciyle ortaya konan vizyon, misyon ve araçların, örgütsel öğrenme açısından “kullanımdaki teoriyi” ne ölçüde değiştirdiği incelendiğinde cevabın yetersiz derece olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik planlama sürecinin birçok birimde, çalışanların zihinsel modelleri, örgütsel çıktı ve süreçler açısından etkisiz kalması, dolayısıyla sisteme yön veren değer ve varsayımlarda önemli bir değişiklik yapamadığı anlaşılmaktadır. Sonuçta üniversite açısından öğrenmenin tek döngülü öğrenme aşamasında kaldığını söylemek mümkündür.

Stratejik planın hazırlanma süreci ve planın niteliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ne olduğu incelendiğinde, cevaplayıcıların üzerinde önemle durdukları hususların sırasıyla bütçe kısıtı, planın başarısına olan inanç, üst yönetim desteği, değişim ve gelişime açık örgüt kültürü, personel niteliği, plan için verilen resmi sürenin yeterliliği olduğu görülmektedir.

7.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları örgütsel öğrenme ile stratejik planlama arasında önemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Öğrenme seviyesi stratejik planlamayı ve

örgütsel başarıyı etkilemektedir. Öğrenme ve değişim odaklı, problemlerin çözümüne yönelmiş öğrenebilen örgütler stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarında da etkili olabilmektedir.

Araştırma sonuçları, birçok birimin örgüt kültürünün değişim ve yeniliğe açık olduğunu, stratejist-akademisyenlerin planlama sürecinde kararların temelinde yer alan hususları sorgulayabildikleri ve farklı düşünce ve eleştirilere hoşgörülle yaklaşılan bir ortamı yakalayabildiklerini ortaya koymaktadır. Ne var ki değişim ve gelişmeye açıklık otomatik olarak değişimi beraberinde getirmemektedir. Gerek, enformasyonun toplanması ve paylaşımında yaşanan eksiklikler gerekse hazırlanan planın örgütsel çıktılarla çalışan davranışlarına etkisinde yaşanan problemler örgütsel manada öğrenmenin çoğu birimde gerçekleşemediği ya da sınırlı kaldığını göstermektedir. Mevcut örgütsel yapı ve anlayış içerisinde stratejik planlama sürecinin gerçekten değişimi getireceği konusunda yaşanan inanç eksikliği bu açıdan üzerinde dikkatle durulması gereken bir husustur. Bu manada üst yönetimin stratejik planlama sürecine olan desteğini açıklamasının, insanların planlama sürecine bakışlarını değiştirme konusunda yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, Üniversitede oluşturulan vizyon dahilinde, gerek yönetici gerekse öğretim elemanlarını etkisi altına alacak değişim odaklı ortak zihinsel modellerin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Söz konusu ortak zihinsel modellere katkı sağlayacak diğer bir husus ise personelin yönetime katılmasının sağlanması, inisiyatif kullanımının geliştirilmesi, gerekli enformasyon bazında problemlerin çözümüne yönelik kapasitenin iyileştirilmesidir. Bu bakımdan mevcut örgüt yapısında; karar verme süreçleri bağlamında ast- üst ilişkileri ve farklı hiyerarşik seviyelerde yer alan birimler arasında etkileşimin daha esnek bir yapıya kavuşturularak geliştirilmesinin süreçte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

“Savunulan teori” ile “kullanımdaki teorinin” geçerli ve doğru enformasyonla revizyonunun sağlanması çift döngülü örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Üniversite her ne kadar klasik bürokratik örgüt özelliklerinin birebir yansıtmasa da vizyon misyon bildirimleri ve amaç hedef ve stratejilerinin çalışanlara ve örgütsel çıktılara yansıtılmamış olması savunulan değerler ile uygulamadaki değerlerinin uyum sağlamadığını ifade etmektedir. Bu

bağlamda yukarıda bahsedilen hususlara ek olarak ortak ve paylaşılan bir vizyonun Üniversite çapında geliştirilmesi ve tüm personele aktarımı sürece olumlu katkı sağlayacaktır.

Stratejik planın hazırlanmasına katkı sağlayacak bir başka husus ise stratejistlerin motivasyonu yanında ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık desteğinin daha etkili bir şekilde verilmesidir. Bu bakımdan, verilecek genel eğitimin yanında, birim bazında çalıştayların düzenlenmesi, stratejistlerin ihtiyaç duydukları bilgi ve enformasyona anında ulaşabilecekleri enformasyon altyapısının geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca üniversitenin çalışmalara üniversite düzeyinde yardımcı olunması ve akademik birimlerin çalışmalarının desteklenmesi amacıyla sürekli hizmet verecek stratejik planlama destek birimi oluşturulması, stratejik planların hazırlık ve uygulama aşamalarında başarısını arttıracaktır.

Çift döngülü örgütsel öğrenmenin başarılması adına en önemli rol oynayan hususların başında enformasyon arama, paylaşma ve kullanma gelmektedir. Bu bağlamda, rektörlük, eğitmenler/danışmanlar ve planlamacı birimler arası çok yönlü bilgi ve enformasyon akışı önem arz etmektedir. Stratejik planın hazırlanma sürecinde stratejistleri destekleyecek ve bilgi ve enformasyon toplama paylaşma ya da aktarımını sağlayacak yeterli teknolojik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Kurulacak bilgisayar temelli şebeke altyapısı ile hem stratejistler-eğitimciler hem de birimler arası bilgi ve enformasyon paylaşımının kolaylaştırılması, planlama sürecinde yer alan birim personelinin etkileşiminin arttırılması sağlanabilir.

Stratejistlerin çalışmalarında kullanılmak için üniversitenin kurumsal rapor ve verilerinin, yüksek öğretim sektörü hakkında bilgilerin, stratejik planlama çalışmalarına yardımcı olacak plan örneklerinin, birimlerin ve stratejistlerin rahatça ulaşabileceği şekilde kurulacak intranet sistemi üzerinden paylaşılması da başarının artmasına yardımcı olacaktır.

Bilgi ve enformasyona ulaşmada yaşanan bir sıkıntıda iç ve dış çevre ve paydaş analizlerinin yetersiz düzeyde yapılmış olmasıdır. İlgili analizlerin tamamlanarak elde edilen bilgilere göre niteliğinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Stratejik planın başarısını etkileyecek bir unsur olarak bütçe yetersizliği görülmektedir. Gerek stratejik planlama çalışmaları sırasında gerekse planın

uygulamaya geçirilmesi açısından önem arz eden diğer husus bütçe kısıtıdır. Gerek planlama çalışmalarının yürütülmesi için ödenek ayrılması gerekse birim stratejik planlarında belirtilen amaç ve hedeflerin Üniversite bütçesiyle bağlantısının sağlanması önemlidir. Bu çerçevede yaşanacak iyileştirme, niteliği yüksek plan hazırlanması ve ortak/paylaşılan vizyon doğrultusunda değişimin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA:

ABADAN, N. (1959). *Bürokrasi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.92-74,Ankara,1959.

AKDEMİR,B.,ÇUKACI,Y.C. (2009). Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma; iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf,Erişim Tarihi,Ocak.

ALBROW, M. (1980). *Bureaucracy*, Pall Mall Pres, London.

ARGOTE, L., MCEVILY, B. ve REAGANS, R. (1999). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes, *Management Science*, Vol. 49, No. 4.

ARGYRİS, C. (1999). *On organizational learning*, Blackwell Business, London.

ARGYRİS, C. ve SCHÖN, D. A. (1996). *Organizational Learning II*, Adison-Wesley Publishing Company.

ASUNAKUTLU, T. Ve COŞKUN, B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:4*.

ASUNAKUTLU, T. ve COŞKUN, B. (2001). Max Weber ve Bürokrasi Teorisi, *Türk İdare Dergisi*, sayı: 73/432, p. 171-189.

AYKAÇ, B. (2002). 21.Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler, *G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi Özel Sayısı*.15-23.

BAETS. W.R.J. (1998).*Organizational Learning and Knowledge Technologies In A Dynamic Environment*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht

- BARCA, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikâyesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi Cilt.5,Sayı:1:7-38, Mart.
- BENNİS, W. (1965), *Beyond Bureaucracy*, American Bureaucracy,ss.3–16,July-Agust.
- BRYSON, J.M. (2004). Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- BUDAK, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:15,Sayı:1.
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W. ve WHITE, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, Academy of Management Review, Vol. 24. No 3: 522-537.
- ÇEVİK, H.H. (2007).*Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ÇORBACIOĞLU, S. (2004). Inter Governmental Collective Action in Complex Environments: Towards A Self-Adaptive Turkish Disaster Management System, Faculty of Graduate School Of Public and International Relation Affairs in University Of Pittsburgh.
- ÇORBACIOĞLU, S. (2008). Validity of Public Administration Reform Outcomes: The American Experience with Strategic Planning and the Government Performance and Results Act, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 22: 113-129.
- DEMİREL, D. (2005). Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi, Sayıştay Dergisi, Sayı:58.
- DİMOCK, M. E. (1954). *Amme İdaresinin Prensipleri*, çev. Nermin Abadan, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:40-22,Ankara.

- DİNÇER, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Matbaası, İstanbul.
- DPT. (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>.
- DURNA U. ve EREN V.(2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, C.35, Sayı: 1.
- ENDLİCH, N. A. (2001). An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- EREN, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, İstanbul.
- ERKAN, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT-2759,Ankara.
- ERYILMAZ, B. (2002). *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- FIOL, M.ve LYLES, M. (1985). Organizational Learning, Academy of management review, Vol. 10, No.4: 803-813.
- GORE, A. (1993). *National Performance Review*,<http://www.ibiblio.org/npr/nptoc.html>.
- GÜRER, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması, Sayıştay Dergisi, Sayı: 63:ss.91-105,Ekim-Aralık.
- HALL, Richard H. (1962). *Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model*, Administrative Science Quarterly 7, No: 3.
- HARRİSON, J. S. (2003). *Strategic Management*, John Wiley&Sons Inc. New York.

- HARVARD BUSINESS REVIEW.(2001). *Örgütsel öğrenme*. (çev.) N. Elhüseyni, MESS Yayınları.
- HEADY, F. (1966). *Public Administration: A Comparative Perspective*, Foundation Of Public Administration Series, Prentice-Hall.
- HEPER, M.(1973). *Modernleşme ve Bürokrasi*, Ankara.
- HOOD, C. (1991). Public Management for All Seasons, Public Administration Vol.69 spring: ss.3-19.
- HUGHES, O. E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan.
- JAFEE, D. (2001). *Organization Theory*, McGraw-Hill International Edition.
- KalDer.(2009).http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=720&tempID=1®ID=2,Erişim Tarihi Ocak.
- KENNY, J. (2006). Strategy and the Learning Model for the Formation of Strategy, the Learning Organization, Vol.13, No.4.
- KRAMER, F.A. (1973). *Perspectives on Public Bureaucracy*, Wintrop Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts.
- LİPSHİTZ, R,FRİEDMAN, V. ve POPPER, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, California.
- LYSYK, M. (2000). Organizational Consequences of Evaluation as a Function of Strategic Planning, Faculty of Education School of Graduate Studies and Research, Ottawa.

- MARSİCK, V. ve WATKİNS, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, *Advances in developing human resources* Vol.5, No2:132-151.
- MINTZBERG, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- MİSES, L. V. (2000). *Bürokrasi*, çev. Feridun ERGİN, Liberte Yayınları, Ankara.
- MORGAN, G. (1998). *Metafor* (çev.) ,G. BULUT, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992). *Reinventing Government How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U. (2003). "Kamu Sektörünün Yönetimine Farklı Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği", *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Edit.ACAR, M., ÖZGÜR, H., Nobel Yayın, Ankara.
- ÖZGÜR, H. (2004). "Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama",*Çağdaş Kamu Yönetimi II*,Edit.ACAR,M.ÖZGÜR,H.,Nobel Yayın ,Ankara.
- PAİ, J.C. (2006). An Empirical Study of The Relationship Between Knowledge Sharing and IS/IT Strategic Planning (ISSP), *Management Decision*:44, 1; ABI/INFORM Global,: 105.
- PRİNCE, D. (2008). <http://home.insightbb.com/~davidprince/bureaucracy2.pdf>, Erişim Tarihi, Şubat 2008.
- ROGERS,P.R.,MILLER,A., JUDGE,W.Q. (1999). Using Information-Processing Theory To Understand Planning Performance Relationships In The Context of Strategy, *Strategic Management Journal*,20: 567-577.

- SCHEIN, E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- SENGE, P. M. (2006). *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SHAFRITZ, J. M., OTT, S. J. (1991). *Classics of Organization*, Brooks/Cole Publishing Company, California.
- SHRIVASTAVA, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal of Management Studies*, 20.
- SÖZEN, S. (2005). *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- STEINER, G.A. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press Paperbacks, New York.
- STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMASI. (2006). Özet Sonuç Raporu, Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı.
- TOMPKINS, J. R. (2005). *Organization Theory and Public Management*, Thomson Wadsworth.
- ÜLGEN, H ve MİRZE, K.S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık,
- WEBER, M. (2006). *Sosyoloji Yazıları*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- WHEELLEN, T.L. ve HUNGER, D.J. (2005). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall.

WRİSTON, Michael J. (1980). Public Administration Review, Vol. 40, No. 2. (Mar.-Apr.):179-183.

YANG, B., WATKİNS, K ve MARSİCK, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, Human resources development quarterly, Vol.15, No1.

YILMAZ, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51ss.67-86.

EKLER

Ek1:Mülakat Yapılması Planlanan Akademisyenlere Gönderilen Üst Yazı

Değerli Öğretim Elemanı,

Bu araştırmanın amacı devlet üniversitelerinde hazırlanan stratejik planların hazırlanma safhasında mevcut örgüt kültürü ve zihinsel modellerin stratejik planın hazırlama sürecini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Bu nedenle üniversite akademik birimlerinde stratejik plan hazırlık safhasında görev almış akademisyenlerle mülakat yapılması gerekmektedir.

Bu araştırma çerçevesinde yapılacak mülakatların süresi yaklaşık 40 dakika olacaktır. Görüşmecilerin katılımı gönüllü olmakla beraber görüşme sonunda herhangi bir ödeme yapılmayacaktır. Görüşmeciler mülakat sırasında herhangi bir soruya cevap vermemek, herhangi bir soruyu atlamak ya da yeni bir bilgi eklemek konusunda serbesttirler.

Analizi sağlıklı bir şekilde yapabilmek için mülakatları kasete kaydetmem gerekmektedir. Gerek ses kayıtlarında gerekse tezde görüşmecilerin kimlikleri ile ilgili herhangi bir açıklama olmayacaktır. Elde edilecek ses kayıtları analiz edildikten sonra silinecektir. Mülakatlarda elde edilen bilgiler sadece analiz için kullanılacak olup araştırma kapsamı dışında başka bir amaç için kullanılmayacak ve tamamen gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim

Arş. Gör. Tuba Yiyit

ESOGÜ Sos. Bil. Enstitüsü Öğrencisi

Ek2:Mülakat Soruları

Mülakat Formu

- 1) Biriminiz stratejik planın hazırlanma sürecinde temel sorumluluğunuzu açıklar mısınız?
- 2) Üniversitede stratejik planlamaya geçiş kararını etkileyen sebep ya da sebeplerin neler olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.
- 3) Biriminiz stratejik planını kim tarafından ve hangi yöntemle hazırlandı?
 - a. Biriminizde stratejik planın hazırlanması sürecinde planı hazırlayan ekip içerisinde kim/kimler aktif rol aldı? Açıklayınız.
 - b. Stratejik planın hazırlanmasında aktif rol alan ekip kaç kişiden oluşuyordu?
- 4) a) Stratejik plan hazırlama sürecine başlamadan önce stratejik plan ve stratejik planlama süreci hakkında sahip olduğunuz bilgilerin ne derece yeterli olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- b) Stratejik plan hazırlama sürecine başlamadan önce verilen eğitime katıldınız mı?

Evet	Hayır	Kısmen
------	-------	--------

- c) Katıldıysanız hangi ölçüde yeterli oldu? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 5) a) Planlamanın yapılması sürecinde birimler arasında bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla kullanılan ne tür bir altyapıya sahipsiniz? Lütfen açıklayınız.

- i. İtranet
- ii. İnternet
- iii. Kurum içi veritabanı
- iv. Akademik veritabanı
- v. Birimler arası bilgi ve enformasyon paylaşımı için oluşturulmuş interaktif veri tabanı
- vi. Diğer

b) Mevcut bilgi ve enformasyon altyapısının stratejik plan hazırlama sürecinde ne ölçüde yardımcı olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

6) a) Stratejik plan hazırlanırken iç çevre analizi nasıl yapıldı? Lütfen açıklayınız.

b) Stratejik plan hazırlama sürecinde aşağıda belirtilen iç çevre unsurlar ile ilgili olarak gerekli bilgi ve enformasyona ne ölçüde ulaştınız? Lütfen açıklayınız.

i. Birime ilişkin temel bilgiler

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

ii. Birimin ayırıcı özellikleri

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

iii. Birimin kaynakları

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

iv. Birimin kuvvetli yönleri

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

v. Birimin zayıf yönleri

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

c) İç çevre analiziyle ulaşılan bilgi ve enformasyon stratejik planın hazırlanmasına ne ölçüde katkısı oldu?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

7) a) Stratejik plan hazırlanırken dış çevre analizi nasıl yapıldı? Lütfen açıklayınız.

b) Stratejik plan hazırlama sürecinde dış çevre unsurlarından hangi ya da hangileri ile ilgili olarak gerekli bilgi ve enformasyona ne ölçüde ulaştınız ve kullandınız? Lütfen açıklayınız.

i. Ekonomik

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

ii. Teknolojik

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

iii. Sosyo-kültürel

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

iv. Demografik

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

v. Sektörel

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

vi. Siyasal-yasal

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

vii. Uluslararası

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- c) Dış çevre analizi ile ulaşılan bilgi ve enformasyon stratejik planın hazırlanma aşamasında ne ölçüde katkısı oldu? Açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 8) a) Stratejik planın hazırlanma aşamasında hangi iç paydaşlara ulaşıldı?

b) Nasıl ulaşıldı? Lütfen açıklayınız.

- c) İç paydaşların görüşleri stratejik plana ne ölçüde katkı sağladı? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 9) a) Stratejik planın hazırlanma aşamasında hangi dış paydaşlara ulaşıldı? Lütfen açıklayınız.

b) Nasıl ulaşıldı?

c) İç paydaşların görüşleri stratejik plana ne ölçüde katkı sağladı? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

10) Stratejik plan hazırlanırken stratejik planın temelinde yer alan varsayımlar ne ölçüde birim içerisinde tartışılıp sorgulanabildi? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

11) Planlamayla oluşturulan stratejik vizyonunun ne ölçüde gerçekleştirilebilir olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

12) Biriminizin misyon açıklaması çalışanları ve örgütü ne ölçüde tanımladığını düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

13) Biriminizin amaç, hedef ve stratejilerinin ne ölçüde ortak vizyon misyona dayandırıldığını düşünüyorsunuz?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

14) Stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte örgütünüzde politika, prosedür, sistem anlayışlarında ne ölçüde değişiklikler oldu? Açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

15) Stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren değer ve varsayımlarda ne ölçüde değişiklikler oldu? Açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

16) Stratejik plan örgütsel çıktılara ne ölçüde katkı sağladı?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 17) Stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimde görevli çalışanlar hata, eksiklik ve problemleri tartışabilme konusunda kendilerin ne ölçüde rahat hissetmekteydiler?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 18) Stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimin işlem ve eylemleriyle ilgili olarak farklı görüş, düşünce ve eleştiriler ne ölçüde hoş görüşle yaklaşılmaktaydı?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 19) Görev yaptığımız birimde örgütsel problemleri ve zorlukları tanımlama konusunda ne ölçüde zaman, kaynak ve ortam hazırlanmıştı?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 20) Stratejik plan hazırlama sürecinde mevcut örgüt kültürünün birim ve kişiler arası bilgi ve enformasyon paylaşımına ne ölçüde destek verdiğini düşünüyorsunuz? Neden? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 21) Stratejik planın hazırlanma aşamasında, görev yaptığımız birimdeki yöneticilerin ne ölçüde bilgi, enformasyon veya uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak sahip oldukları kısıtların farkında bir anlayışla davrandıklarını düşünüyorsunuz?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 22) Stratejik planın hazırlanma aşamasında, grup çalışmalarında ne ölçüde üretken bir çatışma ve tartışma sürecinin yaşandığını düşünüyorsunuz?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 23) Görev yaptığımız birimin değişim ve yeniliğe ne ölçüde açık olduğunu düşünüyorsunuz? Sebebini açıklar mısınız?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 24) Bireysel hata ve eksiklikler ne ölçüde bireylerin aleyhine olarak kullanılmaktadır?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 25) Birimde görevli personelin işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda ne ölçüde istekli olduğunuzu düşünüyorsunuz?

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- 26) a) Birim ve personelin çözümü mevzuatta açık olarak bulunmayan durumlarda ne ölçüde inisiyatif kullanıldığını düşünüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.

Çok İyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta	Yetersiz	Hiç	Diğer
-----------------	-------------	------	----------	-----	-------

- b) Örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan çözümü mevzuatta bulunmayan problemlerin çözümünde nasıl bir hareket tarzı benimsenmektedir? Lütfen açıklayınız.

- i. Üst yönetimin kararı beklenir
- ii. Durumun gereği yerine getirilir
- iii. Bir şey yapılmaz
- iv. Araştırılmak üzere komisyon/komiteye havale edilir
- v. Diğer

- 27) Stratejik planın hazırlanma sürecini ve niteliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- 28) Size sürekli değişen ve gelişen çevresel şartlara üniversitenin uyumuna katkı sağlayacak stratejik planların hazırlanmasını hangi faktörler olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?

- 29) Stratejik planlama sürecinde geçerli ve yeterli enformasyon ve bilginin araştırılması, birim içinde ve birimler arasında paylaşılması ve planın hazırlanmasında kullanılmasını etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?

- 30) Mülakat yapılanlarla ilgili İstatistik bir Kısım Bilgiler

a) Hizmet süreniz nedir?

- i. 1-4
- ii. 5-9
- iii. 10-14
- iv. 15 ve üzeri

b) Yaşınız nedir?

- i. -25
- ii. 26-30
- iii. 31-35
- iv. 36-50
- v. 51 ve üzeri

c) Unvanınız nedir?

- i.Prof. Dr. ii. Doç. Dr. iii. Yrd. Doç. Dr iv. Öğr. Görevlisi v.
Arş. Gör.
vi. Okutman
- d)Eğitim durumunuz nedir?

- i. Lise ii. Lisans iii. Yüksek Lisans iv. Doktora

Ek3:Mülakat Yapılan Birimler ve Görüşme Yapılan Kişi Sayıları

Görüşme Yapılan Birimler	Görüşme Yapılan Kişi Sayısı
Eğitim Fakültesi	5
Mühendislik Fakültesi	5
Fen Edebiyat Fakültesi	5
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	4
Tıp Fakültesi	6
Ziraat Fakültesi	1
İlahiyat Fakültesi	2
Rektörlük	2
Sağlık Yüksek Okulu	2
Mülakat Yapılan Toplam Kişi Sayısı	32

Ek4:Mülakat Yapılan Birimler ve Mülakatların Durum Listesi

REKTÖRLÜK/FAKÜLTE	BİRİM	MÜLAKATIN DURUMU
REKTÖRLÜK	Rektör Yardımcılığı	Hayır
REKTÖRLÜK	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Evet
REKTÖRLÜK	Stratejik Planlama Eğitim Komisyonu Başkanlığı	Evet
Eğitim Fakültesi	Dekanlık	Evet
Eğitim Fakültesi	Eğitim Bilimleri Bölümü	Evet
Eğitim Fakültesi	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü	Evet
Eğitim Fakültesi	İlköğretim Bölümü	Evet
Eğitim Fakültesi	Ortaöğretim Fen ve Matematik Alanları Eğitimi Bölümü	Evet
Fen Edebiyat Fakültesi	Dekanlık	Evet
Fen Edebiyat Fakültesi	Matematik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü	Evet
Fen Edebiyat Fakültesi	İstatistik Bölümü	Evet
Fen Edebiyat Fakültesi	Karşılaştırmalı Edebiyat Bölümü	Evet
Fen Edebiyat Fakültesi	Kimya Bölümü	Evet
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Dekanlık	Evet
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	İktisat Bölümü	Evet
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	İşletme Bölümü	Evet
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	Maliye Bölümü	Evet
İlahiyat Fakültesi	Dekanlık	Evet
İlahiyat Fakültesi	İlahiyat Lisans	Evet
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Dekanlık	Evet

Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Bilgisayar Mühendisliği Bölümü	Evet
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Makine Mühendisliği Bölümü	Evet
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü	Evet
Mühendislik Mimarlık Fakültesi	Endüstri Mühendisliği Bölümü	Evet
Tıp Fakültesi	Dekanlık	Evet
Tıp Fakültesi	Stratejik Planlama Kurulu	Evet
Tıp Fakültesi	Stratejik Planlama Kurulu	Evet
Tıp Fakültesi	Cerrahi Tıp Bilimleri Bölümü	Evet
Tıp Fakültesi	Temel Tıp Bilimleri Bölümü	Evet
Tıp Fakültesi	Dâhili Tıp Bilimleri Bölümü	
Ziraat Fakültesi	Dekanlık	Evet
Sağlık Yüksek Okulu	Yüksek Okul Müdürlüğü	Evet
Sağlık Yüksek Okulu	Sağlık Memurluğu Bölümü	Evet