

# Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma<sup>\*,\*\*</sup>

Tuba YİYİT<sup>\*\*\*</sup> & Sıtkı ÇORBACIOĞLU<sup>\*\*\*\*</sup>

## Özet

*Bu çalışma, birçok kamu idaresi ve kurumunun hazırlamak zorunda oldukları stratejik planların etkililiği ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilen araştırma, keşfedici bir nitel, örnek olay çalışması olup, üniversitenin akademik bölümlerince hazırlanan stratejik planları ele almaktadır. Araştırma kapsamında, sekiz fakülte ve bir yüksekokul ile rektörlük nezdinde 32 adet yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Çalışma üç adet araştırma sorusu çerçevesinde planlanmıştır. Söz konusu araştırma soruları, Üniversitede “değişime gösterilen örgütsel açıklık”, “enformasyona ulaşma, paylaşma ve kullanma çabası” ile “planın örgütsel etkililiğe katkısına” odaklanmıştır. Sonuçlar, çift döngülü örgütsel öğrenme gerçekleşmeden, planlı değişimin gerçekleşmesinin zorluğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel öğrenme, stratejik planlama, zihinsel modeller.

## Research on Relationship between Strategic Planning and Organizational Learning at State Universities

### Abstract

*This study analyzes the relationship between organizational learning and the effectiveness of strategic plans prepared by public organizations as a result of the legal obligation. This research on a state university is a qualitative and an exploratory case study analysis that examines the strategic plans of academic departments. Thirty-two semi-structured*

\* Bu çalışmanın teorik bölümü hazırlanırken, 7. Kamu Yönetim Forumunda sunulanı “Bürokrasi, Strateji ve Örgütsel Öğrenme: Kamu Sektörü Stratejik Planların Etkinliğinde Zihinsel Modellerin Rolü” başlıklı bildirdiden faydalanılmıştır. Söz konusu teorik kısım önemli ölçüde geliştirilmiş ve uygulama kısmı eklenmiştir.

\*\* Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde 2010 yılında tamamlanan Stratejik Planlama Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği başlıklı tezden yararlanılarak hazırlanmıştır.

\*\*\* Arş. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF.

\*\*\*\* Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF.

*interviews were conducted at academic departments, faculties-schools, and the Rectorate. The study involves three research questions that focus on "organizational openness towards change", "efforts regarding information search, exchange and its use in decision-making", and "contribution of planning to organizational effectiveness." The results indicate the difficulty of planned change unless double-loop organizational learning occurs.*

**Keywords:** *Organizational learning, strategic planning, mental models*

---

## GİRİŞ

Özellikle 70'lerden itibaren yaşanan teknoloji ve haberleşme alanlarındaki hızlı değişim, bir yandan belirsizliğin hâkim olduğu örgüt çevreleri yaratırken bir yandan da yeni değerler, yeni yaşam biçimleri ve yeni kavramlar ortaya çıkarmıştır.

Kamu kuruluşlarının dinamik çevresel şartlarda başarılı olmaları ve çevrelerine uyum sağlamaları için geçerli, güvenli ve zamanlı bilgiye dayanarak inisiyatif kullanma; gerekli yer ve zamanda stratejik kararlar alabilme kritik rol oynamaktadır. Geleneksel-bürokratik yönetim ve örgütlenme anlayışının doğası gereği, ortaya çıkan önemli kısıtların üstesinden gelme ve örgütsel ihtiyaçları karşılama adına yeni yönetim anlayış ve teknikleri ortaya atılmıştır.

Dinamik çevresel şartlara uyabilmek için ve bu çerçevede değişimin aracı olarak ortaya atılan yönetim anlayışlarından birisi de stratejik yönetim veya onun daha sınırlı bir çeşidi olan stratejik planlama yaklaşımıdır. Özel sektörde, 1960 yıllardan itibaren gelişim gösteren stratejik planlama anlayışı, özellikle ABD'de Clinton-Gore hükümeti döneminde federal devlette uygulama alanı bularak diğer ülkelere de yayılmıştır. 2005 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile pek çok kamu kuruluşu için zorunluluk haline getirilen stratejik planlama; Türkiye'de de uygulama alanı bulmuştur. Bu makale, stratejik planlama veya herhangi bir yönetim anlayış ya da tekniğinin doğrusal varsayımlardan hareketle, yasal ya da idari düzenlemeler çerçevesinde, emir-komuta zinciri içerisinde gerçekleştirilemeyeceği varsayımından hareket etmektedir. Bu tip reformist uygulamaların başarısı bireysel-örgütsel değer ve varsayımlarda değişimi içerecek kültürel değişimi gerektirmektedir.

Örgütsel öğrenme olgusu ve bu olgunun hayata geçirilmesi sadece stratejik planlama çalışmalarının değil örgütsel etkililiğin artırılmasında da kilit rol oynamaktadır. Stratejik planlama ya da etkili sonuçlar üretecek kararların alınabilmesi; çalışanları aracılığıyla öğrenebilen bir örgüt oluşturmayla yakından ilişkilidir. Ne var ki, örgütsel öğrenme ve teme-

linde yer alan değişim odaklı örgüt kültürü; kendiliğinden oluşmamakta, yönetimin özel çabası çerçevesinde zamanla gelişebilmektedir. Öğrenebilen, hata ve anomalileri düzeltmek için eyleme yönelik kolektif çaba ve sorgulama sürecini hayata geçiren bir örgütsel anlayış, stratejik planlama ya da benzeri reform çalışmalarının sonuç üretmesi adına kaçınılmazdır. Aksi taktirde, ortaya konan zaman, emek ve para karşılığında, arzu edilen sonuçların alınması araştırma konusu üniversitede görüldüğü üzere oldukça zor olacaktır.

Bu çalışma bir devlet üniversitesinde stratejik planlama süreci hakkında bilgi vermekte; örgütsel öğrenmenin akademik bölümlerin hazırladıkları stratejik planlarına etkisini analiz etmekte ve önerilerde bulunmaktadır.

## **1. BÜROKRATİK ÖRGÜTLENME ANLAYIŞI VE KÜLTÜRÜ**

Bürokratik örgütlenme ve yönetim anlayışı, 19.yy'da örgütlenmenin verimli ve sistemli bir hale getirilmesi için ortaya atılan yaklaşımlardan birisidir<sup>1</sup>. Bürokrasi hakkındaki ilk sistematik çalışmayı yapan kişi Alman sosyolog Max Weber, bürokrasinin özelliklerini, yasalarla düzenlemiş yetki alanı, görev hiyerarşisi, yönetimin yazılı belgelere dayandırılması, uzmanlaşma, resmi işlerin birincilleşmesi ve kariyer yapısı olarak belirtmiştir<sup>2</sup>.

Weber, bürokratik örgütlenmenin, makine ile yapılan üretimin mekanik olmayan üretime sağladığı üstünlük gibi, diğer örgütlenme şekillerinden üstün olduğunu<sup>3</sup>; makineleşmenin yani bürokratikleşmenin örgüte hız, doğruluk, tam bağımlılık, kesinlik, açıklık, rasyonellik, nesnellik kazandıracağını varsaymıştır<sup>4,5</sup>. Bu varsayımların gerçekleşmesi, çevrede istikrarın olmasını, sınırlı sayıda ürün-hizmet üretimini ve yazılı kurallara katı bir şekilde uyumun sağlanmasını gerektirdiğinden<sup>6</sup>, bürokratik örgütlenme, günümüzün çevresel şartlarında pek çok eleştiriye maruz kalmaktadır.

Bürokratik örgütlerin önemli özelliklerinden olan yazılı kurallar, bireyin inisiyatif kullanabilmesini engelleyebilmekte<sup>7</sup>, değişen şartlara göre

1 Gareth Morgan, *Metafor*, (çev. Gündüz BULUT), (İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998), s.28.

2 Max Weber, *Sosyoloji Yazıları*, (İstanbul, İletişim Yayınları, 2006), s.290-290.

3 Jonathan R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management*, (Thomson Wadsworth, 2005).

4 Gareth Morgan, *Metafor*, (çev. Gündüz BULUT), (İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998), s.29.

5 Nermin.Abadan, *Bürokrasi*,(Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları Ankara),No.92-74,1959.

6 Gareth Morgan, *Metafor*, (çev. Gündüz BULUT), (İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998), s.40.

7 Warren Bennis, *Beyond Bureaucracy*, *American Bureaucracy*, July-Agust 1965, s.5-6.

hareket etmeyi sınırlamakta<sup>8</sup> ve daha yavaş harekete neden olmaktadır<sup>9</sup>. Bürokratik örgütler diğer yandan, değişimle oluşan yeni ve bilimsel tekniklerin örgüt yapısına uyarlanmasında<sup>10</sup>, orijinalliğe ve genel olarak yeniliğe uyum sağlamada yavaş kalabilmekte, öngörülemeyen durumları hesaba katamayabilmekte, örgütsel ve kişisel gelişimi güçleştirebilmektedir<sup>11, 12</sup>.

Bürokratik örgütlerle ilgili olarak ortaya çıkan sıkıntılarla ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt içindeki yapının etkisiyle oluşan temel değerler, inançlar ve düşünceler sistemi olarak tanımlanmaktadır<sup>13</sup>. Schein, örgüt kültürünün üç seviyesi olduğunu belirtmiştir<sup>14</sup>. Bunlardan ilk seviye, kişinin görebildiği, duyabildiği başkalarıyla paylaşım içinde bulunduğu olaylar, süreçler, fiziksel çevre, dil, teknoloji, üretilen ürünler gibi maddi objeleri, sembolleri, örgütsel yapı ve süreçleri içerir<sup>15</sup>. İkinci seviye stratejiler, felsefeler ve amaçlardan oluşan savunulan değerlerden oluşurken, örgüt kültürünün temelini oluşturan üçüncü seviyede temel inançlar, varsayımlar ve düşünce sistemi vardır. Temel varsayımlar, grup üyelerinin algılamalarına, düşüncelerine ve olaylar karşısında nasıl davranmaları gerektiğine yön vermekte; ancak örgüt çalışanları tarafından hissedilemeyebilmektedir<sup>16</sup>.

Örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme arasında karşılıklı ilişki olduğunu vurgulamak gerekir. Örgütsel öğrenme; ortaya çıkan gelişmelere ve değişmelere uyum sağlayarak; örgüt üyelerinin davranışları ve kuralları öğrenme şekilleri üzerinde etkilidir<sup>17</sup>. Argyris ve Schön, örgüt kültürünün benzer şeyler düşünme, beraber hareket etme gibi faydalarının yanında, takım halinde, ortak vizyona doğru hareket ederek o örgütün öğrenebilen

8 Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi, (İstanbul, Erkam Matbaası, 2002), s.208-209.

9 Fred A. Kramer, Perspectives on Public Bureaucracy,( Cambridge, Massachusetts Wintrop Publishers Inc.1973).

10 Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi, (İstanbul, Erkam Matbaası, 2002), s.208-209.

11 Warren Bennis, Beyond Bureaucracy, American Bureaucracy, ,July-Agust 1965, s.6.

12 Jonathan R. Tompkins, Organization Theory and Public Management, ( Thomson Wadsworth, 2005), s.54.

13 Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,( İstanbul, Beta Matbaası, 2003), s.334.

14 Edgar. H. Schein Organizational Culture and Leadership, (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, California, 1997), s.17.

15 Edgar. H. Schein, Organizational Culture and Leadership, (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, California, 1997), s.17.

16 Edgar. H. Schein, Organizational Culture and Leadership, (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, California, 1997), s.22.

17 Bünyamin, Akdemir ve Yusuf C. Çukacı, Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma;iiibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf, 2009 s.1175 (Erişim Tarihi ( 20.01.2010).

bir örgüt olma yolunda adım atmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir<sup>18</sup>. Ancak örgüt kültürü, örgütü yönlendiren değer ve varsayımların sorgulanmasına olanak verdiği ölçüde örgütsel öğrenmeye olanak sağlamaktadır.

Bürokratik kültür, mevcut mekanik, aşırı kuralcı yapının, örgütü yönlendiren değer ve varsayımları sorgulamayı zorlaştıran, değişim ve yenilikçiliği sınırlandıran bir anlayış oluşturması dolayısıyla Argyris'in ifadesiyle öğrenmeyi engelleyici bir ortam oluşturabilmektedir. Bu anlayışta, mekanik bir şekilde belirlenmiş iş tanımlamaları ile sadece sorumlu olduğu işe odaklanan işgören tipi ortaya çıkabilmektedir<sup>19</sup>. Çalışanlar örgütü bir bütün olarak görme, birlikte iş görme ve ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu almada sıkıntı yaşayabilmekte, kendilerini mevcut sistem içinde etkisiz ya da çok az etkili olarak görebilmektedir. Bu durum örgütsel öğrenmenin önemli isimlerinden olan Senge'nin bahsettiği öğrenme eksikliklerinden "pozisyonum neyse ben oyum" düşüncesini doğurmaktadır<sup>20</sup>. Sadece kendi görevlerine yönelen çalışan, yaptıkları ve yapmadıklarıyla örgütün tamamını etkilediğini düşünmemekte ve ortaya problem çıkması durumunda sorunu ve sorumluyu örgütün diğer üyeleri arasında aramaktadır. Bürokratik örgütlerin katı, kurallarla sınırlandırılmış yapısı, çalışanların örgütsel hayatın sürekli, değişen ve gelişen bir çevrede gerçekleştiğini anlamalarına engel olabilmektedir. Hâlbuki öğrenme, yavaş ve zaman içinde gelişen süreçleri görmeyi, hızlı akan süreç içinde yavaş ve fark edilmeden oluşan süreçlere dikkat etmeyi gerektirir<sup>21</sup>.

Bürokratik kültürlerde ortaya çıkabilecek sıkıntılardan biri de örgüt içerisindeki katı hiyerarşik yapının bilgi ve enformasyon akışını sınırlandırabilmesi, bu enformasyona dayalı karar verecek bürokratin gerek kendi yetki alanında gerekse yetki alanı dışında alacağı kararlarda inisiyatif alamamasına, oluşturacağı risk açısından durumu üstüne havale etmesine ya da mevzuatı harfiyen uygulaması sonucunu doğurmaktadır. Hâlbuki birey ve örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri, doğru, geçerli ve zamanlı enformasyona ulaşabilmeleri ve söz konusu enformasyon bazında karar alabilmelerini gerektirmektedir<sup>22</sup>.

18 Chris Argyris ve Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, (Adison-Wesley Publishing Company, 1996).

19 Gareth Morgan, *Metafor*, (çev. Gündüz BULUT), (İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998).

20 Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, (İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006), s.27.

21 Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, (İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006), s.31.

22 Peter M. Senge, *Beşinci Disiplin*, (İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2006).

Günümüzün hızla değişen, dinamik ve karmaşık çevresel şartları, öğrenme odaklı bir örgüt kültürü gerektirmektedir. Öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgüt içindeki insanlara neyi nasıl yapacağı konusunda sezgi, değişime ve yeniliğe ayak uydurma, sorgulama konularında yetenek kazandırmakta, çalışanlarda örgüte karşı benzer duygu ve düşüncelerin oluşmasına yardımcı olmaktadır<sup>23</sup>. Sonuçta, öğrenme odaklı örgüt kültürü, bireye, çevreye, yeniliğe, değişime, geçmişteki deneyimlere ve inisiyatif kullanımına açık bir ortam oluşturmaktadır<sup>24</sup>.

## 2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar çerçevesinde farklı tanımlar yapılmıştır. Literatürdeki bu tanımlardan yola çıkarak örgütsel öğrenmeyi; "hızla değişen örgütsel şartlar sonucu ortaya çıkan hata ve anomalilerin, enformasyonun işlenmesi, ortak bilgi ve anlayışın geliştirilmesi suretiyle giderilmesine olanak veren interaktif ve kolektif bir değişim ve adaptasyon süreci" olarak tanımlamak mümkündür<sup>25</sup>.

Argyris ve Schön tarafından ortaya konduğu üzere örgütsel öğrenme, üç düzeyde gerçekleşmektedir. İlk seviye olan tek döngülü öğrenmede örgüt üyeleri mevcut problemlerin çözümüne odaklanır, hataları bulup düzelterek çevredeki değişimlere tepki verirler ancak mevcut politika ve stratejilerini korurlar<sup>26, 27</sup>. Çift döngülü (yeniden yapılandırıcı) öğrenmede ise hata yanında hataya yol açan norm, politika ve amaçlar düzeltilir. Çift döngülü öğrenmeyi tek döngülü öğrenmeden ayıran özellik, problemi üreten davranış veya anlayışın, diğer bir deyişle sisteme yön veren değerlerin değiştirilebilmesidir. Argyris ve Schön örgütsel öğrenmenin, çift döngülü öğrenmenin örgütsel boyut kazanması halinde gerçekleşebileceğini ileri sürmüştür<sup>28</sup>.

---

23 Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul, Beta Matbaası, 2003), s.334.

24 Hayri Ülgen ve Kadri. S. Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004), s.383.

25 Sıtkı Çorbacıoğlu, *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, 2004), s.14.

26 Raanan Lipshitz et al., *Demystifying Organizational Learning*, (California, Sage Publications, 2007), s.121.

27 Chris Argyris ve Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, (Adison-Wesley Publishing Company, 1996), s.20-21.

28 Chris Argyris ve Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, (Adison-Wesley Publishing Company, 1996), s.22.

Öğrenme ve örgütsel öğrenme açısından önemli bir diğer kavram ise insanlar durumlar ve örgütler hakkında düşüncelerimizi etkileyen varsayımlar (düşünceler) olarak ifade edilen zihinsel modellerdir<sup>29</sup>. Bu yönüyle, zihinsel modeller, dış dünyanın bireylerin zihnindeki temsilidir. Zihinsel modeller kişilerin davranışlarını etkileyen aktif yapılardır. Öğrenme karşısı zihinsel modeller ise öğrenme önünde en önemli engellerden birisidir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için örgüt içerisinde oluşan kolektif sorgulama süreci sonucu ortaya çıkan sonuçların<sup>30</sup> örgüt üyelerinin zihinsel model ve/veya örgütsel harita, hafıza ya da programları değiştirme ya da güncellemesi gerekmektedir<sup>31</sup>. Bu bakımdan zihinsel modeller, örgütsel öğrenmenin önemli bir aracıdır.

Öğrenme sürecinde etkili olan diğer önemli bir faktör ise enformasyon ve bilgidir. Örgütler enformasyon ve bilgiyi tüm hareketlerinde, kararlarında, politikalarında, doğruya ulaşmak veya karmaşık görevler sırasında stratejiler geliştirmek için kullanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında enformasyon ve bilgi, örgütün değişen çevreye uyum sağlamasından, diğer örgütlerin problem çözme deneyimlerinden yararlanarak örgütler arası öğrenmenin sağlanmasına kadar öğrenmenin her aşamasında etkili olmaktadır. Enformasyon ve bilgi aynı zamanda sorgulayıcı ve test edici örgüt kültürü çerçevesinde, mevcut zihinsel modellerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel öğrenme, doğru, geçerli, zamanlı bilgi ve enformasyon arayışını gerektirir. Elde edilen enformasyon ve bilginin paylaşımı, dağıtımı ve karar süreçlerinde kullanımı suretiyle örgüt içindeki mevcut zihinsel modellerin değiştirilmesine, yenilenmesine olanak verir.

Enformasyon paylaşımı ve değişime açık değer ve varsayımlar, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde ve öğrenme odaklı paylaşılan zihinsel modellerin gelişiminde rol oynamaktadır<sup>32</sup>. Zihinsel modellerin öğrenme karşısı bir yapıda olması durumunda çift döngülü öğrenmeye geçilememektedir. Çünkü öğrenme, temel varsayımların değişimi sağlandığında ortaya çıkmakta ve zihinsel modellerin sorgulanması ve yeniden yapılandırılması gerektirmektedir

---

29 Penny West, *Organizational Learning In Automotive Sector*, (New York, Routledge Taylor & Francis Group, 2000), s.64.

30 Paul Shrivastava, 'A Typology of Organizational Learning Systems', *Journal Of Management Studies*, 20. 1983, s.12.

31 Chris Argyris ve Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, (Adison-Wesley Publishing Company, 1996).

32 Chris Argyris ve Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, (Adison-Wesley Publishing Company, 1996),s.19-22.

Sonuç olarak örgütsel öğrenme, mevcut stratejilerin değişebileceği, sorun çözme ve işlerin yapılması konusunda geleneksel düşünce biçimlerinden uzaklaşan bir örgütsel anlayışı gerektirmektedir. Bu bakımdan geleneksel yönetim anlayışı ve kültürün, örgütsel öğrenme için gerekli alt yapıyı oluşturmada etkisiz kaldığını söylemek mümkündür.

### 3. STRATEJİK PLANLAMA ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Stratejik planlama yeni kamu işletmeciliği (YKİ) anlayışının bir aracı olarak kamu yönetiminde kendine uygulama alanı bulmuştur. 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<sup>33</sup>. Özel sektörde, hesap verme sorumluluğu, sonuç/çıktı odaklı yönetim anlayışı, performans ölçümü gibi özellikleriyle ortaya çıkan stratejik planlama, zamanla YKİ'nin bir parçası haline almıştır. Stratejik planlama, kurumların çevreye uyum sağlaması, örgütsel vizyon, misyon ve değer odaklı yönetim anlayışını gerçekleştirme adına kamuda uygulama alanı bulmuştur. Stratejik planlama süreci örgütün kendini, iç ve dış çevresini tanımladığı, sahip olduğu fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları analiz ettiği, misyon, vizyon, amaç, hedef ve değerlerini belirlediği, belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejilerini tanımlandığı, sonuçların raporlandığı ve analiz edildiği ve önceki dönemlerle karşılaştırıldığı bir süreçtir<sup>34</sup>. Stratejik planlama sürecinde, kurumsal yükümlülükler, örgütün amaç ve hedefleri açıkça belirlenir<sup>35</sup>. Belirlenen amaç ve hedefler ise stratejik düşünmeyi bir tarafa bırakmadan, daha tutarlı ve gerçekçi kararlar alınmasını<sup>36</sup>, örgütün ve çevrenin daha iyi tanınarak<sup>37</sup>, örgütsel sorunlara daha gerçekçi yaklaşılması ve örgütsel performansın artırılmasını amaçlar<sup>38</sup>.

33 Demokaan Demirel, 'Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi', *Sayıştay Dergisi*, Sayı:58, 2005, s.106-107.

34 Thomas L. Wheelen ve David J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Pearson Prentice Hall, 2005), s.9.

35 Harun Gürer, 'Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması', *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, 2006, s.95-96.

36 John. M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, (San Francisco, California Jossey-Bass Publishers, 2004), s.1.

37 DPT. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>. (Erişim Tarihi 08.06.2007),s.15.

38 Kutluhan Yılmaz, 'Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması', *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51, 2003,s.75.



Kurumlar, öğrenmeyi sağlamak, çevreye ve örgüte uygun stratejiler geliştirmek için değişim ve istikrarı dengelemelidir. Stratejik planlama, geleceğin analiz ve tahminini yaparak<sup>39</sup>, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde<sup>40</sup> ihtiyaç bazında kullanımını amaçlamaktadır<sup>41</sup>. Stratejik planlama süreci, öğrenmeyle yakından ilişkilidir. Öğrenmenin seviyesi, stratejik planların başarısını etkilemekte<sup>42</sup>; dinamik ve karmaşık çevrelerde örgütü etkili yönetmeye yardımcı olmaktadır<sup>43</sup>. Öğrenme süreci, bireysel ve örgütsel deneyim ile geçerli enformasyondan yararlanarak, amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejilerin yeniden yapılandırılmasına ve etkili bir biçimde uygulanmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın amacına ulaşması, sistematik enformasyon ve bilgiye ulaşması ve örgüt içi iletişimi güçlendirmesini gerektirmektedir<sup>44</sup>. Artan iletişimle birlikte bilgi ve fikir paylaşımı artarken, çalışanların inisiyatif kullanması ve örgütsel aktiviteler arası koordinasyonu kolaylaşmaktadır. Stratejik planlamanın geçerli ve zamanlı enformasyon ve bilgiye duyduğu ihtiyaç, örgütsel öğrenmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Stratejik planın başarısı, iç ve dış çevrenin ne kadar tanındığına bağlıdır. Planlamanın bir özelliği de örgütün çevresini tanıması için gerekli olan planlamanın bir özelliği de, stratejik bilgi gereksinimleri ile bilgiyi elde etme ve kullanma yeteneğini uyumlu hale getirmesidir<sup>45</sup>. Bilgiye ulaşma, paylaşma ve karar süreçlerinde kullanabilme ve alınan kararlara uygun eylemlerin gerçekleştirilebilmesi hususları örgütsel öğrenme ile stratejik planlamayı birbirine bağlayan önemli etkenlerdendir. Öğrenme, bir yandan stratejik planlama süreci içinde değişimin öngörülebilmesine katkı sağlarken<sup>46</sup>; diğer yandan değişim odaklı paylaşılan zihinsel model-

39 Mary Lysyk, 'Organizational Consequences of Evaluation as a Function of Strategic Planning,' (Faculty of Education School of Graduate Studies and Research, Ottawa, 2000), s.30.

40 John Kenny, 'Strategy and the Learning a Maturity Model for the Formation of Strategy', the Learning Organization, Vol.13, No.4. 2006, s.364.

41 Thomas L. Wheelen ve David J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Pearson Prentice Hall. 2005),

42 Marlene Fiol ve Marjorie A. Lyles, 'Organizational learning', *Academy of management review*, Vol. 10, No.4: 803-813, 1985, s.805.

43 Thomas L. Wheelen ve David J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Pearson Prentice Hall. 2005), s.9

44 George A. Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, (New York Free Press, Paperbacks, 1997).

45 Patrick R. Rogers et al., 'Judge Using Information-Processing Theory To Understand Planning Performance Relationships In The Context Of Strategy', *Strategic Management Journal*,20: 567-577,1999, s.568

46 Norman A. Endlich An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning, (Doktora tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia,2001),s.56

ler aracılığıyla, vizyon, misyon, amaç, hedef ve stratejilerin, örgütün tüm seviyelerine yayılmasını sağlayarak stratejik planlama sürecinin başarısında rol oynar. Diğer bir ifadeyle, iç ve dış çevrenin sürekli analizi sonucu elde edilen enformasyon ve bilgi ile kamu hizmetlerinin kalitesi, etkililiği ve verimliliğini arttırmayı sağlayacak stratejiler geliştirmek örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir<sup>47</sup>.

Stratejik planların etkililiğini tehdit eden zorluk ya da kısıtlar özellikle kamu sektöründe mevcuttur. Özel sektörde ve kar amacı güden firmalar için geliştirilmiş olan stratejik planlama yaklaşımının kamu sektörü uygulamasına yönelik olarak önemli eleştiriler bizzat ABD uygulamasından hareketle resmi raporlar ya da araştırmalarla ortaya konmuştur. Buna göre ABD federal devlet uygulamasında karşılaşılan güçlükler arasında<sup>48</sup>:

- Birbiriyle yarışan kamu politika öncelikleri arasında denge sağlama zorluğu,
- Başarısız faaliyetlerin desteklenmeme ihtimali karşısında, kurumlar tarafından ulaşılması kolay ya da basit amaçların oluşturulması,
- Değişen politik ve ekonomik şartların yıllık programları olumsuz yönde etkilemesi,
- Farklı önceliklere sahip çıkar grupları ya da paydaşların baskıları neticesinde planın kalitesinin düşmesi,
- Kurumsal performansın ölçülmesi için oluşturulan hedeflere ulaşma derecesinin farklı kurum ya da güçlerin performans ya da etkisine de açık olması,
- Pilot olarak gönüllü olan kurumların aksine, zorunluluk sonucu plan hazırlama durumunda olan kurumların aynı motivasyon ya da bağlılığa sahip olmaması /olamaması,
- Yeterli teknik desteğe sahip olunmaması,
- Bürokratik direnç, güvensizlik ve hiyerarşik örgüt yapısının yetersizlikleri v.b.gösterilmektedir.

Dolayısıyla, söz konusu güçlük ya da kısıtların Türkiye uygulamasında da söz konusu olması mümkündür. Ne var ki bu çalışma, söz konusu güçlük ya da kısıtların ötesinde, stratejik planlama ve örgütsel öğrenme

---

47 Thomas L. Wheelen ve David J. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Pearson Prentice Hall. 2005),

48 Sıtkı Çorbacıoğlu, '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, 2008, s.122-123

ilişkinde odaklanmakta, bireysel ya da örgütsel öğrenme probleminin stratejik planların hazırlanması ve uygulanması üzerindeki olumsuz etkilerine dikkat çekmektedir.

#### 4. YÖNTEM

Bu çalışma keşfedici bir örnek olay analizidir. Çalışmanın temel amacı Türkiye’de bir devlet üniversitesinde, stratejik planlama sürecinde örgütsel öğrenmenin etkisini ortaya koymak ve önerilerde bulunmaktır. Bu bağlamda araştırma, “Örgütsel öğrenme devlet üniversitelerinde stratejik planlama sürecini nasıl etkilemektedir?” sorusu çerçevesinde üç alt araştırma sorusu içermektedir. Alt araştırma soruları ise aşağıda sıralanmıştır.

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?

Ülkemizde 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. Araştırma sırasında ele alınan temel varsayım, stratejik planların başarısı ile örgütsel öğrenme arasında yakın ilişki bulunduğu hususudur.

Araştırma, bir devlet üniversitesinde bölüm bazında hazırlanan stratejik planların hazırlık sürecini incelemektedir. Dolayısıyla, araştırmanın analiz birimi 2005-2007 yılları arasında stratejik plan hazırlayan akademik bölümlerken, gözlem birimi ise akademik birimlerin stratejik plan hazırlama aşamasında görev almış personel ve yöneticilerdir. Çalışmanın zaman ve maliyet açısından sınırlandırılması gerektiğinden amaçsal örneklem yöntemi kullanılarak nüfus bakımından Türkiye sıralamasının üstlerinde yer alan bir şehirde bulunan ve 35 yılı aşkın bir süredir eğitim veren bir devlet üniversitesi seçilmiştir. Üniversite, aşağıdan yukarıya doğru gelişen bir planlama modeli benimsemiştir. Buna göre bölümler, fakülte ve yüksekokullar ve rektörlük düzeyinde planlar hazırlanmıştır.

Araştırma evrenimizi 2005-2007 yıllarında stratejik plan hazırlamış akademik bölümler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında mülakat yapılan birimlerin seçilmesinde tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusu ile ilgili mülakat yapılacak birimler üç tabakadan ha-

reketle seçilmiştir. Bunlar: rektörlük, dekanlık/yüksekokul müdürlüğü ve akademik bölümlerdir. Rektörlük tabakasında mülakat yapılan birimler seçilirken konuyla ilgili görevli olmak, süreçte aktif olmak kriter olarak kullanılmıştır. Fakülte/yüksekokul tabakasında görüşülecek birimleri tespit ederken dört yıllık eğitim veren birimler esas alınmıştır. Araştırmada her fakülteden dört bölümle görüşülmesi planlanmış; stratejik planların hazırlandığı dönemde bölüm sayıları dörtten az olan fakültelerde mevcut bölümlerle görüşülmüştür. Mülakatlar, 18-31 Ağustos 2009 tarihleri arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Fakülteler bazında görüşme yapılacak bölümler tesadüfi örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Toplam otuz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formu ile yapılan mülakatlar 7 fakülte ve 1 yüksekokulda toplam 32 kişi ile; yaklaşık 45-60 dakikalık görüşmelerle gerçekleştirilmiş; yapılan mülakatlarla elde edilen veriler frekans analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş ve literatür taramasının yardımıyla yorumlanmıştır.

*Tablo 1: Birimlerde Yapılan Mülakatlara İlişkin Sayılar*

Görüşme Yapılan Birimler	Görüşme Yapılan Kişi Sayısı
Eğitim Fakültesi	5
Mühendislik Fakültesi	5
Fen Edebiyat Fakültesi	5
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi	4
Tıp Fakültesi <sup>53</sup>	6
Ziraat Fakültesi	1
İlahiyat Fakültesi	2
Rektörlük	2
Sağlık Yüksek Okulu	2
<b>Toplam</b>	<b>32</b>

## 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 5.1. Örgüt Kültürü ve Değişime Açıklık

#### 5.1.1 Değişime Gösterilen Örgütsel Açıklık

Stratejik planın Yükseköğretim Kurumlarında zorunluluk haline gelmesi 20.09.2005 tarih ve 25942 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak, yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” ile olmuştur. Araştırmaya konu üniversitede de değişim arzusundan ziyade yasal zorunluluğun stratejik planlama çalışmalarına ağırlıklı olarak yön verdiği anlaşılmaktadır. Otuziki birim temsilcisiyle yapılan mülakatlarda birim temsilcilerine üniversitenin stratejik planlamaya geçiş kararı almasını etkileyen sebepler sorulmuş, cevaplayıcıların %70,45’i “birim için yasal zorunluluğu yerine getirmek” cevabını verirken, %20,45’i “örgütsel değişim ve gelişimin sağlanması”, %9,1’i “örgütsel performansın artırılması” ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarında her ne kadar yasal zorunluluk öne çıksa da üniversitenin değişim ve yeniliğe açıklık derecesinin prensip olarak yüksek olduğunu söylemek mümkündür. “Görev yaptığınız birimin değişim ve yeniliğe ne ölçüde açık olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna, alınan cevapların %50’si “iyi düzeyde”, %25’i ise “çok iyi düzeyde” değişim ve yeniliğe açık bir yapının olduğunu belirtmektedir. Değişim ve yeniliğe açıklığın birimlerinde orta seviyede olduğunu söyleyen katılımcılar (%15,6), bu duruma sebep olarak “eğitim öğretim alanında YÖK’ün belirlemiş olduğu bir kısım programların kısıtlamalar getirmesi” ve “akademik personelin eğitiminde ve yükselmesinde ortaya çıkan sıkıntıları” göstermişlerdir.<sup>50</sup>

Birimde görevli personelin işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda isteklilik derecelerinin ne olduğuna ilişkin soruya, cevaplayıcılar yeterli düzeyde cevabını verirken (“çok iyi” %6,2 ve “iyi” %28,1), %40,6’sı “orta düzeyde”, %25’lik kısmı ise “yetersiz” cevabını vermişlerdir.

Örgütsel öğrenme açısından önemli bir engelleyici faktör olan hata ve eksikliklerin cezalandırma aracı olarak kullanılması hususu ile ilgili olarak, “bireysel hata ve eksiklikler ne ölçüde bireylerin aleyhine olarak kul-

49 Tıp fakültesinde mevcut anabilim dalları üç bölüm (Temel Tıp Bilimleri, Cerrahi Tıp Bilimleri ve Dahili Tıp Bilimleri) altında örgütlenmiştir.

50 M5,M25,M30 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır

lanılmaktadır” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, cevaplayıcıların %65,6’lık kısmı hata ve eksikliklerin bireyler aleyhine kullanılmadığını belirtirken, %34,2’lik kısmı ise (%28 orta düzeyde ve %6,2 yüksek düzeyde) aleyhte kullanıldığını ifade etmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde, bazı birimlerde bireysel hata ve eksikliklerin çoğunlukla uyarılarak giderilmeye çalışıldığı<sup>51</sup>, bazı birimlerde ise üst yönetimin konuyla ilgili tavrına göre bireylerin aleyhine kullanılabildiği<sup>52</sup> sonucu çıkmaktadır.

Birim ve personelin ne ölçüde inisiyatif kullanabildiğine ilişkin soruya, cevaplayıcıların %46,8’i yetersiz düzeyde kullanıldığı ya da inisiyatif kullanılmadığı yanıtını verirken (“yetersiz” %31,2 ve “hiç” %15,6); %28,1’i “orta düzeyde” inisiyatif kullanıldığı ifadesini kullanmıştır. İnisiyatif kullanımının “iyi düzeyde” olduğunu belirten cevaplayıcı sayısı ise %21,9’dur. Çok iyi derecede inisiyatif kullanıldığı yanıtı veren cevaplayıcı olmamıştır. Olumsuz görüş bildiren görüşmeciler inisiyatif kullanamamanın nedenini yöneticilerin liderlik özeliği taşınamasına, mevcut ast-üst sistemine, çalışanların risk alma cesaretlerinin olmamasına bağlamışlardır<sup>53</sup>.

Araştırmamız kapsamında görüşme yaptığımız birim temsilcilerine örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak uygulamada karşılaşılan ve çözümünü mevzuatta bulunmayan problemlerin çözümünde nasıl bir hareket tarzı benimsersiniz veya benimserdiniz sorusu sorulmuş ve cevaplayıcıların %33,97 “üst yönetimin kararı beklenir”, %30,19’u “mevzuata en yakın şekilde çözümlenir”, %16’sı “bölüm toplantılarıyla ortak karar alınması beklenir”, %9,4’ü “durumun gereği yerine getirilir”, %9,4’ü araştırılmak üzere komisyon v.b.’ye havale edilir yanıtlarını vermişlerdir.

**Tablo 2:** Örgütsel Faaliyetlere İlişkin Olarak Uygulamada Karşılaşılan ve Çözümü Mevzuatta Bulunmayan Problemleri Çözme Yolları ve Sıklık Dereceleri

Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Üst yönetimin kararı beklenir	18	33,97
Mevzuata en yakın şekilde çözümlenir	16	30,19
Bölüm toplantılarıyla ortak karar alınması beklenir	9	16,98
Durumun gereği yerine getirilir	5	9,43
Araştırılmak üzere komisyon v.b.’ye havale edilir	5	9,43
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100,0</b>

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

51 M18 no’lu görüşmeci ile yapılan mülakattan alınmıştır.

52 M11, M17, M24 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

53 M7, M8, M9, M11, M15, M24, M28 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Teorik çerçevede ifade edildiği üzere bürokratik kültür, sahip olduğu yazılı kurallar, biçimsellik ve hiyerarşik yapı gibi özellikleriyle çalışanların kendini örgüt içinde etkisiz olarak hissetmesine, inisiyatif kullanmaktan ve risk almaktan kaçınmasına sebep olabilmekte, değişimden ziyade statükoyu tercih etmelerine katkı sağlayabilmektedir. Araştırma konusu üniversitede, değişim ve yeniliğe açık bir ortam (%75) olduğu ifade edilse de, stratejik planlama çalışmalarına yasal zorunluluk gereği başlandığı; işlerin daha iyi yapılması, geliştirilmesi konusunda personelin istekliliğinin değişim ve yeniliğe kıyasla daha düşük seviyelerde olduğu; yeterli düzeyde inisiyatif kullanımının söz konusu olmadığı, geçerli ve doğru enformasyon çerçevesinde durumun gereğinin yerine getirilmesinden ziyade üst yönetimin kararının beklendiği ya da mevzuat en yakın çözüm yaklaşımının ağırlık kazandığı görülmektedir. Hata ve eksikliklerin ağırlıklı olarak akademik personel aleyhine kullanılmaması ise olumlu bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu enformasyonla birlikte değerlendirildiğinde; stratejik planlama uygulamasının araştırıldığı kurumun araştırma geliştirme faaliyetlerini bünyesinde taşıyan bir üniversite olması ve bilim insanlarından oluşması dolayısıyla, yenilik ve değişim düşüncesine açık olmakla birlikte, bunun birim ve personel düzeyinde gerçekleşmesi adına geliştirilmesi gereken hususların varlığı anlaşılmaktadır.

### **5.1.2 Sorgulayıcı Araştırmacı Zihinsel Modellerin Varlığı**

Stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimde görevli çalışanların hata, eksiklik ve problemleri tartışabilme konusunda kendilerini ne ölçüde rahat hissettiklerine ilişkin soruya, cevaplayıcıların, %46,9'u "iyi düzeyde", %37,5'i "çok iyi düzeyde", %6,2'si "orta düzeyde", %3,1'i "yetersiz" cevabını verirken, %6,2'si ise kendilerini rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Bazı cevap vericiler süreçte yaşanan sıkıntıları, planı hazırlayan ekibin görevlendirmeye kurulmuş olması, işlerin biran önce tamamlanmasının amaçlanması ve birim yöneticileri ve üst düzey yöneticilerin yanında düşünceleri ifade etmede yaşanan zorluklar olarak ifade etmişlerdir<sup>54</sup>. Sonuç olarak baktığımızda birimlerin %87,5'inde stratejik planın hazırlanma aşamasında, birimin işlem ve eylemleriyle ilgili olarak farklı görüş, düşünce ve eleştirilere hoşgörüyle yaklaşıldığı görülmektedir. 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 fikrini açıkça söyleyebilmesi

54 M5, M11, M13, M28 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

(stratejik planın başarısına inanmadıkları düşüncesi de dâhil olmak üzere) birçok bölümde farklı görüş, düşünce ve eleştirilere hoşgörülle yaklaşıldığını ortaya koymaktadır<sup>55</sup>.

Stratejik planlama sürecinde oluşturulan amaç, hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların doğruluğunun ne ölçüde tartışıldığına ilişkin soruya, cevaplayıcıların %59,4'ü olumlu yönde cevap verirken ("çok iyi düzeyde" %9,4 ; "iyi düzeyde" %50); %31,2'si "orta düzeyde", %6,2'si ise "yetersiz düzeyde" tartışıldığı yanıtını vermişlerdir. Cevaplayıcıların %3,1'i ise bu konu ile ilgili bir tartışma olmadığını belirtmiştir. Soruya ilişkin "orta düzeyde" görüş bildirenlerin verdikleri cevaplarda yaptıkları eleştiriler de dikkate alındığında varsayımların tartışılması hususu 40,5'lik bir oranda vasat veya daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Süreci eleştiren bazı görüşmeciler, planı hazırlayan ekibin stratejik planı ve stratejik planın önemini kavramaması, bu nedenle ciddiye almaması, işin amatörce yapılmasının amaç, hedef ve stratejilerin temelinde yer alan varsayımların tartışmasında sıkıntıların yaşanmasına sebep olduğunu ifade etmiştir<sup>56</sup>.

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" yanıtını verirken %21,9'u "orta düzeyde", %15,6'sı ise "yetersiz", yanıtını vermiştir. Cevaplayıcıların, %6,2'si "hiç düzeyinde" seçeneğini seçerek akademik birimde üretken bir çatışma ve tartışma ortamının yaratılmadığını ifade etmişlerdir. Orta düzeyde cevabını veren bazı cevaplayıcılar, konuya karşı ilgisiz ve isteksiz olduğunu, bunun verimsizliğe yol açmış olabileceği ve konuyla ilgili toplantılara katılım olmadığını çalışmaların bireysel yapıldığı ve bazı birimlerde ise yapılan toplantıların daha çok fikir alışverişi şeklinde geçtiğini ifade etmişlerdir<sup>57</sup>. Yetersiz cevabı veren bazı cevaplayıcılar ise sorunun eğitim eksikliği ve zaman sıkıntısından kaynaklandığını ve gerekmedikçe toplanılmadığını ifade etmişlerdir.<sup>58</sup>

Soruya ilişkin "orta düzeyde" görüş bildirenlerin verdikleri cevaplarda yaptıkları eleştiriler de dikkate alındığında %43,7'lik bir oranda üretken bir çatışma ve tartışma ortamının vasat ya da alt seviyede olduğu ortaya

55 M5,M7,M8,M18,M20,M21,M23,M24 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

56 M20, M21, M26, M28 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

57 M1, M4, M5, M10, M17 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

58 M2, M16, M18, M20, M29 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır



çıkmaktadır. Her ne kadar bir önceki soruda birimler içerisinde bir hoşgörü ortamının yüksek düzeyde yaratılmış olduğu görülse de (%87,5), gerek varsayımların tartışılması gerekse üretken çatışma ve tartışma ortamının oluşturulmasında bu oranlar yakalanamamıştır.

Görüşme yapılan birim temsilcileri “üniversitenin sürekli değişen ve gelişen çevresel şartlara uyumuna katkı sağlayacak stratejik planların hazırlanmasını hangi faktörler olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir” sorusuna, cevaplayıcılar Tablo 3’de belirtilen cevapları vermişlerdir. Bunlar sırasıyla; “stratejistlerin eğitimi” (%16,68), “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” (%16,68), stratejik plana olan inanç (%15), mevcut bürokratik yapı” (%11,6), özerklik (%10), maddi olanaklar (%10), paydaşların sürece katılımı (%10), hesap verilebilirlik (%6,68), misyon ve vizyon açıklamalarının niteliğidir (%3,36).

**Tablo 3:** *Stratejik Planlama Sürecinde Üniversitenin Çevresel Dinamik Şartlara Uyumuna Katkı Sağlayacak Faktörler ve Sıklık Dereceleri*

<b>Faktörler</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
Stratejistlerin eğitimi	10	16,68
Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü	10	16,68
Plana inanç	9	15,00
Mevcut bürokratik yapı	7	11,60
Özerklik	6	10,00
Maddi Olanaklar	6	10,00
Paydaşların sürece katılımı	6	10,00
Hesap verilebilirlik	4	6,68
Misyon ve vizyon açıklamalarının niteliği	2	3,36
<b>Toplam</b>	<b>60,0</b>	<b>100,0</b>

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

Dinamik çevresel şartlara uygun stratejik planların hazırlanmasını etkileyen faktörler birlikte incelendiğinde değişim ve gelişime açık örgüt kültürü ile mevcut bürokratik yapı birlikte ele alınabilir. İlki adaptasyonu kolaylaştıran, diğeri ise zorlaştıran faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür kısmında tartışıldığı üzere, bürokratik yapı, kendisine paralel, statükoyu devam ettirici nitelikte kültürün oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Yine plana olan inanç faktörü dikkat çekicidir; planlama süre-

cinin ne ölçüde birey ya da birimler adına ihtiyaç duyulan gelişimi sağlayacak bir enstrüman olduğu hususu bazı cevap vericiler açısından net değildir. Stratejik planın akademik birimde gerekli olan değişimi sağlayacak maddi olanaklarla desteklenip desteklenmediği hususu da cevaplayıcılar tarafından planlama sürecinin başarısı adına öne çıkarılan bir faktör olmuştur. Benzer şekilde, planlama sürecinin akademik birimde görevli akademisyenler tarafından gerçekleştirildiği dikkate alındığında, söz konusu öğretim elemanlarının stratejik planlama konusundaki bilgi-tecrübe eksikliğinin süreci etkileyen bir sorun olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Tablo 5’de bahse konu faktörler, planların kendilerinden beklenen fonksiyonu etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmemesi açısından önemlidir. Burada tartışma konusu yapılan faktörlerin, makalenin bir sonraki başlığı altında sunulan bulguları da etkilediğini ileri sürmek mümkündür.

## 5.2. Stratejik Planlama Süreci

Üniversite’nin stratejik planlama çalışmaları, Ocak 2005’de başlatılmış ve Mart 2007 yılında 2008-2012 dönemi için geçerli olacak stratejik planı tamamlanmıştır.

### 5.2.1 Stratejistlerin Seçimi ve Eğitimi

Hazırlanması gereken stratejik plan için ilk olarak bir çalışma grubu oluşturulmuş, “Eğitim Grubu” Şubat-Mart 2006 tarihlerinde birimlerde oluşturulan Stratejik Planlama Kurullarına stratejik plan eğitimleri vermiştir.

Stratejik planlama çalışmalarında aktif olarak rol oynamış birim temsilcilerine stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce sahip oldukları bilginin ne derece yeterli gördükleri sorulduğunda cevaplayıcıların toplam %53,3’ünün süreç hakkında bilgiye sahip olmadıkları (% 37,5) ya da “yetersiz düzeyde” (%18,8) bilgiye sahip oldukları görülmüştür. Cevaplayıcıların toplam %28,1’i (“çok iyi düzeyde” %15,6 ve “iyi düzeyde” %12,5) bilgi sahibi olduğunu belirtirken, %15,6’sı “orta düzeyde” bilgiye sahip olduklarını ifade etmiştir. Verilen eğitime katılan 22 birim temsilcisine, eğitimin hangi ölçüde yeterli olduğu sorulduğunda %54,4 (%50,0 yetersiz; %4,54 hiç) olumsuz yanıt verirken, %27,28 “orta düzeyde” ve %18,18 ise “iyi düzeyde” ifadesini kullanmıştır.

Görüşmeciler genel olarak planlama öncesi konu ile ilgili bilgilerinin ve planlamaya ilişkin eğitimin yetersizliği üzerinde durmuş; bu nedenle de eğitimin teorik düzeyde kaldığını; edinilen bilgilerin ise uygulama aşamasına geçildiğinde sıkıntuların çıkmasına sebep olduğunu, yapılan toplantılarda da konuyla ilgili tartışmaların yaşandığını ve bu tartışmaların verimli bir öğrenme sürecine geçilmesini engellediğini ifade etmişlerdir<sup>59</sup>. Cevap vericiler ayrıca stratejik planın hazırlanmasının da daha profesyonel bir bakış açısı gerektirdiğini ifade etmişlerdir<sup>60</sup>. Bazı birimlerde eğitime katılan kişilerle stratejik planı hazırlayan kişilerin aynı ekipte olmamaları da dikkat çekici bir unsurdur<sup>61</sup>.

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

### **5.2.2 Enformasyon Altyapısı ve Sürece Etkisi**

Stratejik planlama sürecinde stratejistlerin çalışmalarını kolaylaştırmak, hızlandırmak; farklı birimlerin birbiri ile iletişimini sağlamak; elde edilen bilgilerin toplu şekilde analizini gerçekleştirmek açısından bakıldığında teknolojik unsurların kullanımı önem kazanmaktadır.

Birim temsilcilerine yönelttiğimiz “planların hazırlanması sürecinde birimler arasında bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla herhangi bir altyapı var mıydı?” şeklindeki soruya cevaplayıcıların %78,1’i böyle bir altyapı olmadığını belirtirken %21,9’u planın hazırlanma sürecinde gerek araştırma gerekse diğer birimlerle iletişimde sadece internet kullanıldığını, gerekli olan durumlarda kişilerle “elektronik posta” ve “telefon” aracılığıyla iletişim kurulduğunu ifade etmişlerdir.

Mevcut bilgi ve enformasyon altyapısının stratejik plan hazırlama sürecinde ne ölçüde kullanıldığına ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde %75 oranında mevcut altyapının kullanılmadığı, %9,4 oranında yetersiz ve %16,6 oranında ise orta düzeyde kullanıldığı yönünde cevap verilmiştir.

Stratejik planın hazırlanma sürecinde mevcut örgüt kültürünün birim ve kişiler arası bilgi ve enformasyon paylaşımına ne ölçüde destek verdiğine ilişkin soruya ise cevaplayıcıların %3,1’i “çok iyi düzeyde”, %37,5’si “iyi düzeyde”, %34,4’ü “orta düzeyde” cevabı verirken, %15,6’sı “yeter-

---

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

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

61 M4,M6,M10,M22,M26,M30 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

siz", %9,4'ü ise "hiç" cevabını vermiştir. Bu durum, mevcut örgüt kültürünün %59,4 oranında vasat ya da altı düzeyde enformasyon paylaşımına destek verdiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu sonuç, bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla gerekli altyapının olmaması (%78,1) ve mevcut altyapının yeterli kullanılmadığına ilişkin bulgularla (%75) birlikte incelendiğinde daha dikkat çekici bir hal almaktadır. Enformasyon teknolojisi ve kullanımının, enformasyon toplama ve paylaşmanın önemli bir aracı olduğu dikkate alındığında, araştırma konusu üniversite de bilgi ve enformasyona ulaşma konusunda önemli bir kısım sıkıntılarının yaşandığı anlaşılmaktadır.

### 5.2.3 Bilgi ve Enformasyona Ulaşma Derecesi

#### 5.2.3.1 İç ve Dış Çevre Analizi

İç çevre analizi, kurumların kaynak ve yeteneklerini, neleri yapıp neleri yapamayacaklarını görmelerini sağlar. Vizyonların, stratejilere dönüşmesine yardımcı olan örgütsel başarı ve eksikliklerini ortaya çıkarmasını sağlar. Bu süreç içerisinde elde edilen bilgilerin miktarı ve niteliği planlama sürecinin başarısını etkilemektedir.

Araştırma konusu üniversitede, stratejik plan hazırlama sürecinde dikkate alınacak iç ve dış çevre unsurları rektörlük tarafından gönderilen iç çevre/dış çevre değerlendirme formunda cevaplanması gereken başlıklar bağlamında belirlenmiştir. Söz konusu unsurlar hakkında ne ölçüde bilgi toplandığı aşağıda tartışılmıştır.

Tablo 4'de belirtildiği üzere, iç çevre analiziyle ulaşılan bilgi ve enformasyonun ağırlıklı olarak "çok iyi" ve "iyi" düzeylerinde seyrettiği görülmektedir. "Birime ilişkin temel bilgiler" hakkında en üst düzeyde bilgi ve enformasyon toplanan iç çevre unsurudur. Söz konusu unsur hakkında "çok iyi" ve "iyi" cevapları toplamı %84,4'ken, "yetersiz" ya da hiç cevabı verilmemiştir. "Çok iyi" ve "iyi" cevaplarının ortalama toplamaları dikkate alındığında bilgi ve enformasyona ulaşma derecesi, "birimin ayırıcı özellikleri" hakkında %62,5, "birimin kaynakları" hakkında %71, "birimin kuvvetli yönleri" hakkında %53 ve "birimin zayıf yönleri" hakkında %62,6 oranında gerçekleşmiştir.

**Tablo 4:** İç Çevre Unsurlarına İlişkin Bilgi ve Enformasyona Ulaşma Derecesi

Cevaplar	Çok iyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta düzeyde	Yetersiz düzeyde	Hiç
Birime ilişkin temel bilgiler	40,60	43,80	15,60	-	-
Birim in ayırıcı özellikleri	21,90	40,60	18,80	18,80	-
Birim in kaynakları	25,00	46,90	15,60	6,20	6,20
Birim in kuvvetli yönleri	18,80	34,40	31,20	16,50	-
Birim in zayıf yönleri	18,80	43,80	31,20	6,20	-

N=32

Birimlerin kuvvetli ve zayıf yönleri hakkında enformasyon ve bilgiye ulaşma derecesi'nin daha düşük oranda gerçekleştiği görülmektedir. Söz konusu iki unsurun Tablo 4'de yer alan diğer üç unsurdan nispeten ayırt edici özelliği mevcut birim içinde kolaylıkla ulaşılabilir olmayıp, analiz ve değerlendirme süreci sonucu ortaya çıkmalarıdır. Bu bağlamda, ilgili birimdeki birlikte sorgulama sürecinin kalitesi ile kuvvetli ve zayıf yanlar hakkında elde edilen enformasyon ve bilgi arasında bir bağlantı kurulabilir.

Birim temsilcileri, stratejik planın hazırlanması aşamasında iç çevre analizine ilişkin olarak ulaştıkları bilgi ve enformasyonun %59,4 oranında "çok iyi" (%18,8) ve "iyi" (%40,6) düzeyde katkısı olduğunu söylemişlerdir. Ulaşılan bilgi ve enformasyonun "orta düzeyde" kullanıldığını söyleyenlerin oranı %21,9'ken,olumsuz yönde cevap verenlerin oranı %18,8'dir (%9,4 yetersiz %9,4 hiç). Birim temsilcileri iç çevre analizi kapsamında bilgi ve enformasyona ulaşma kapsamında çeşitli zorluklar ve sıkıntılarla karşılaşmış olsalar da; bazı birimlerde ciddi çalışmalar yapılmış, elde edilen bilgileri planın hazırlanma aşamasında iyi düzeyde kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır<sup>62</sup>.

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. Rektörlükçe gönderilen dış çevre değerlendirme formundaki başlıklara göre belirlenmiş yedi dış çevre unsuruna ilişkin bilgi ve enformasyona ne ölçüde ulaştıklarına ilişkin cevaplar, yüzdeleri ile birlikte aşağıdaki tabloda incelenmiştir.

62 M10,M17,M22,M28 no'lu görüşmecimizle yapılan mülakattan alınmıştır.

**Tablo 5: Dış Çevre Unsurlarına İlişkin Bilgi ve Enformasyona Ulaşma Dereceleri**

Cevaplar	Çok iyi düzeyde	İyi düzeyde	Orta düzeyde	Yetersiz düzeyde	Hiç
Ekonomik	-	3,10	31,20	34,40	31,20
Teknolojik	6,20	12,50	28,10	28,10	25,00
Sosyo-kültürel	3,10	15,60	37,50	12,50	31,20
Demografik	6,20	12,50	34,40	21,90	25,00
Sektörel	9,40	18,80	25,00	25,00	21,90
Siyasal-yasal	-	9,40	12,50	28,10	50,00
Uluslararası	-	9,40	21,90	28,10	40,60

N=32

Tablo 5'e göre araştırma konusu üniversitede görüşülen akademik birimlerin dış çevre unsurlarına ulaşılan bilgi ve enformasyonun ağırlıklı olarak "hiç", "yetersiz" ve "orta" düzeylerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Dış çevre analizine ilişkin bilgilere genel olarak yeterli düzeyde ulaşılmadığı, dış çevre analizini gerektiği gibi gerçekleştiremediği anlaşılmaktadır.

Birim temsilcilerine dış çevre analizi ile ulaşılan bilgi ve enformasyonun stratejik planın hazırlanma aşamasında ne ölçüde katkısı oldu sorusuna, cevaplayıcıların %43,7'lik bir oranda "yetersiz" (%31,2) ve "hiç" (%12,5), %34,4 oranında "orta düzeyde" cevabı vermiştir. Cevaplayıcıların sadece %21,9'u "çok iyi düzeyde" (%3,1) ve "iyi düzeyde" (%18,8) cevabını vermiştir. Stratejik planlama sürecinin, çevredeki fırsatlardan yararlanma, tehditlerden korunma üzerine verdiği önem dikkate alındığında, üniversitenin yetersiz dış çevre analizi ile hedeflerine ulaşmasının oldukça zor olduğunu söylemek mümkündür.

Dış çevre unsurları hakkında ulaşılan bilgi ve enformasyon hakkında elde edilen sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, akademik birimlerde yapılan çalışmalarda elde edilen bilgi ve enformasyon ile bunların plana katkısının istenilen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Stratejik planlamanın temel amaçlarından birisi dış çevredeki fırsat ve tehditler ile iç çevredeki kuvvetli ve zayıf yanlar birlikte değerlendirilmek suretiyle amaç ve hedeflere ulaştıracak stratejilerin belirlenmesidir. Dış çevredeki fırsat ve tehditlerin yeterli düzeyde farkına varamayan bir kurumun gerçekleştirdiği stratejik planın gerçekçiliği ve etkililiği tartışılması gereken bir husustur.

### **5.2.3.2 Paydaş Analizi**

Kamu kurumlarında faaliyetlerinin, iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde önem arz etmektedir. Araştırma konusu üniversitede paydaş analizi sürecinde, iç paydaş olarak idari ve akademik personel, öğrenciler, üniversitenin akademik ve idari birimleri alınmıştır. Dış paydaş olarak ise öğrenci aileleri, mezunlar, yükseköğretim kurulu, üniversitelerarası kurul, özel sektör ve 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 belirlenmiştir.<sup>63</sup> Analiz, rektörlük tarafından gönderilen anket formları ile yapılmıştır.

Birim temsilcilerine göre iç paydaşların görüşlerinin stratejik plana katkı sağlama dereceleri %59,4 oranında “iyi” (%43,8) ve “çok iyi” (%15,6) düzeydedir. Birim temsilcilerinin %25’i ise iç paydaşlardan elde edilen bilgilerin plana “orta düzeyde” katkı sağladığını belirtmiştir. Cevaplayıcıların %12,5 “yetersiz düzeyde” yanıtını verirken, %3,1’i hiç cevabını vermiştir.

Birim temsilcilerine dış paydaşların görüşlerinin stratejik plana ne ölçüde katkı sağladığı sorulduğunda, toplam %40,6 oranında hiç (%15,6) ya da “yetersiz düzeyde” (%25) cevapları alınmıştır. Soruya %40,6 oranında “orta düzeyde” cevabı verilirken, cevaplayıcıların toplam %18,8 ‘i ise “çok iyi düzeyde” (%6,2) ve “iyi düzeyde” (%12,5) yanıtını vermiştir.

Stratejik planlama sürecinde özellikle dış paydaşların görüşlerine ulaşma ve bunları plana yansıtılmasında önemli problemlerin olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik planlama sürecinin iç ve dış paydaşların beklentilerine ne ölçüde karar verileceğinin tespit edildiği bir süreç olduğu dikkate alındığında, dış paydaşların beklentilerini arzu edilen düzeyde ele almayan, dış çevredeki fırsat ve tehditlerin yeterince farkında olamayan bir planlama sürecinin dinamik çevresel şartlara uyum açısından etkililikten uzak olması beklenmelidir.

**Tablo 6:** *Stratejik Planlama Sürecinde Yeterli Bilgi ve Enformasyonun Araştırılması, Paylaşılması ve Kullanılmasını Etkileyen Faktörler ve Sıklık Dereceleri*

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

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

Tablo 6, birim temsilcilerine göre stratejik planlama sürecinde geçerli bilgi ve enformasyonun araştırılması, paylaşılması ve kullanılmasını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, “birimler arası diyalog” %32,44, “maddi olanaklar” %16,21, “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” %16,21, “plan için verilen resmi sürenin yeterliliği” %16,21, “personelin niteliği” %13,5 ve “plana inanç” %5,4 unsurları ön plana çıkmaktadır.

### 5.3. Stratejik Planların Örgütsel Etkililiğe Katkısı

Stratejik planın örgütsel etkililiğe katkısı üç soru ile incelenmiştir. Bu sorulardan birincisi, “bölümlerin hazırlamış olduğu stratejik planda yer alan vizyonların ne ölçüde gerçekleştirilebilir olduğu” sorusudur. Cevaplayıcıların %40,6’sı “iyi düzeyde”, %34,4’ü “orta düzeyde”, %23,5’i “yetersiz”, %9,4’ü “hiç” cevabı vermiştir. Söz konusu sonuçlar cevaplayıcıların, %67,3’ü oluşturulan vizyonun orta ya da daha az düzeyde gerçekleştirilebilir olduğunu belirtmiştir. Söz konusu birimlerin yeterince tatmin olmadıklarını söylemek mümkündür. Birim temsilcilerine misyon tanımlamalarının çalışanları ve birimlerini ne ölçüde tanımladığı sorulduğunda, cevaplayıcılar toplam %68,7 oranında (“çok iyi düzeyde” %6,2 ve “iyi düzeyde” %62,5) olumlu yönde cevap vermişlerdir. Cevaplayıcıların, %18,8 “orta düzeyde” cevabı verirken, %12,5’i “yetersiz düzeyde” cevabı vermiştir.

Son olarak, “amaç, hedef ve stratejilerin ne ölçüde ortak vizyon ve misyona dayandığı” sorusuna, cevaplayıcıların toplam %78,2’i “çok iyi düzeyde” %9,4 ve “iyi düzeyde” %68,8 cevabı verirken, %9,4’i “orta düzeyde”



ve %9,4 “yetersiz” cevabı vermiştir. Biriminin hedef, amaç ve stratejilerinin ortak vizyon ve misyonlarına dayandırılmadığını düşünenlerin oranı ise %3,1’dir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, bir kısım akademik birimler açısından vizyonun gerçekleştirilebilirliği yeterli görülmemekle birlikte, genel olarak birimlerin misyonu konusunda daha yüksek oranda memnuniyet söz konusudur. Diğer yandan, cevaplayıcıların ağırlıklı olarak belirlenen vizyon ve misyon her ne olursa olsun, oluşturulan amaç ve hedeflerin bu çerçevede oluşturulduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır.

### **5.3.1 Stratejik Planın Uygulama ve Sonuçlara Etkisi**

Araştırma kapsamında, stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte biriminizde uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemlerde ne ölçüde değişiklikler olduğuna ilişkin soruya cevaplayıcıların %56,3’ü “yetersiz” %18,8 ya da “hiç” cevabını %37,5 vermiştir. Bu görüşü %31,2 ile “orta düzeyde” 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 çalışmaları arttırıcı yönünün bulunduğu, birimlerdeki eksikliklerin görülmesi açısından etkili olduğunu ancak yapılan planların revize edilerek geliştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.<sup>64</sup> Soruya “iyi düzeyde” cevabı ise %12,5 oranında kalmaktadır. “çok iyi düzeyde” cevabı verilmemiştir.

**Tablo 7: Stratejik Planların Uygulanmaya Başlamasıyla Birlikte Çalışanların Davranışlarına Yön Veren Değer ve Zihinsel Modellerini Etkileme Derecesi**

<b>Cevaplar</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
İyi düzeyde	3	9,40
Orta	6	18,80
Yetersiz	6	18,80
Hiç	17	53,00
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

N=32

64 M19, M20, M23 no’lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Birim temsilcilerinin stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte çalışanların davranışlarına yön veren değer ve zihinsel modellerinde değişiklik olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevaplar Tablo 7'de gösterilmiştir. Buna göre cevapların toplam %71,9'u değişiklik olmadığı %53,1 veya yetersiz düzeyde %18,8 olduğu yönündedir. Cevaplayıcıların %18,8'i "orta düzeyde" ifadesini kullanırken, %9,4'ü "iyi düzeyde" cevabını vermiştir. Soruya "çok iyi düzeyde" değişiklik olduğu yönünde cevap gelmemiştir. Söz konusu sonuçları akademik birimlerin çoğunda, stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte, çalışanların davranışlarına yön veren değerler ve varsayımlarda (governing values) önemli bir değişikliğe yol açmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür.

Görüşmecilerin bu soruya ilişkin cevapları bir önceki soruya verilen cevapta ortaya çıkan bulguları desteklemektedir. Cevapların negatif yönlü çıkması normal karşılanmaktadır. Zira bir önceki soruda stratejik planın yeterince etkili olmadığı görüşü hâkimdir.

Stratejik planın örgütsel çıktılara ne ölçüde katkı sağladığı sorulduğunda, Tablo 8'de gösterildiği üzere cevaplayıcıların %62,5'si katkı sağlamadığı ("hiç" %37,5; "yetersiz" %25,0) yönünde cevap vermişlerdir. Yurt içi ve dışı yayın sayılarının artışı, ders programlarını düzenlenmesi, yapılacak projelerin planlanması, mevcut planın çalışanlarda farkındalık sağlama açısından örgütsel çıktılara "orta düzeyde" %31,2 katkı sağladığı yönünde görüşler olsa da<sup>65</sup> mevcut planın birçok birimde örgütsel çıktılara katkı açısından yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Soruya "çok iyi düzeyde" katkı sağlamıştır yönünde cevap verilmemiştir. Çalışanların zihinsel modellerinden değişimi gerçekleştirme noktasında başarısız olan bir stratejik planlama sürecinin, örgütsel çıktılara katkı sağlama noktasında sıkıntı yaşayacağı açıktır.

**Tablo 8: Stratejik Planın Örgütsel Çıktılara Katkı Sağlama Derecesi**

Cevaplar	Sıklık	Yüzde
İyi düzeyde	2	6,20
Orta	10	31,20
Yetersiz	8	25,00
Hiç	12	37,50
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

N=32

65 M9, M12, M23 no'lu görüşmecilerle yapılan mülakatlardan alınmıştır.

Görüşme yaptığımız birim temsilciler görev yaptığınız birimde, örgütsel problemleri ve zorlukları tanımlama konusunda ne ölçüde zaman, kaynak ve ortam hazırlanmıştı sorusuna %40,7 oranında olumsuz (%21,9 “yetersiz”; %18,8 “hiç”) yönde cevap verilirken, cevaplayıcıların %34,4 “orta düzeyde” cevabını vermiştir. Olumlu yönde görüş bildirenlerin oranı %18,8 (%3,1 “çok iyi”; %15,6 “iyi”) olarak belirlenmiştir.

Tablo 9’da birim temsilcilerine stratejik planın hazırlanma sürecini ve planın niteliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusuna ilişkin alınan cevaplar gösterilmektedir. Verilen cevaplar arasında %24,73’lük bir oranla “bütçe kısıtı” ön plana çıkmıştır. Özellikle bütçe kısıtının getirdiği ya da getireceği engeller ve bu bağlamda stratejik planında yazılanların uygulanamayacağı düşüncesi planın niteliğini olumsuz yönde etkilemiştir. Plana olan inanç (%21,35), bütçe kısıtını takip eden faktör olmuştur. Her ne kadar gerek rektör gerekse rektör yardımcılarının plana ilişkin toplantılara katılıp, planın faydalarından söz etmiş ve çalışmaların arkasında olduğunu ifade etmiş olsalar da, planın niteliğini etkileyen faktörlerden bir diğeri %15,73 ile “üst yönetimin desteğinin sağlanması” olmuştur. Söz konusu oran, üst düzey idarecilerin sözel açıklamaların cevaplayıcılar için yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Stratejik planın hazırlanma sürecini ve planın niteliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen diğer faktörler ise personelin niteliği (%11,23), plan için verilen sürenin yeterliliği (%11,23), değişim ve gelişme açık örgüt kültürü (%11,23) ve etkili paydaş analizi (%4,5) şeklinde sıralanmıştır.

**Tablo 9:** Stratejik Planın Hazırlanma Sürecini ve Planın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Sıklık Dereceleri

Cevaplar	Sıklık	Yüzde
Bütçe kısıtı	22	24,73
Plana inanç	19	21,35
Üst yönetim desteği	14	15,73
Personel niteliği	10	11,23
Plan için verilen resmi sürenin yeterliliği	10	11,23
Değişim ve gelişime açık örgüt kültürü	10	11,23
Etkili paydaş analizi	4	4,50
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

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

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, stratejik planlama sürecinin etkililiği ile örgütsel öğrenme arasında ilişkinin varlığını vurgulamakta; Chris Arygris'in ifadesiyle "çift döngülü" öğrenmenin başarılabilirliği ölçüde stratejik planlama sürecinin etkili sonuçlar üretebileceği varsayımından hareket etmektedir. Çalışma, Üniversite'de bölüm bazında hazırlanan stratejik planlara odaklanmak suretiyle "Örgütsel öğrenme devlet üniversitelerinde stratejik planlama sürecini nasıl etkilemektedir?" sorusu çerçevesinde üç alt araştırma sorusuna cevap aramaktadır.

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

Araştırma kapsamında yapılan 32 adet mülakatın analizli sonucunda, araştırma konusu devlet üniversitesinin akademik birimlerinin genel olarak değişim ve yeniliğe açık olduğunu söylemek mümkündür. Ancak cevaplayıcıların ifade ettikleri açıklığın, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi adına istenilen sonuçları ortaya koyduğunu ifade etmek güçtür. Bu bağlamda, örgütsel değişim ve uyum açısından önemli olan personelin inisiyatif kullanımı, üniversitede yeterli düzeyde değildir. Ayrıca bir kısım akademik birimler müstesna, personelin iş ve hizmetlerin geliştirilmesi konusundaki istekliliğinin iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir. Diğer yandan karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin tercih edilen yollar incelendiğinde, geçerli enformasyon bazında durumun gereğini yerine getirmekten çok, üst yönetimin kararını bekleme ve/veya mevzuata en yakın şekilde çözme eğilimi ağırlık kazanmaktadır. Söz konusu eğilim, değişimden çok mevcut durumu korumaya yönelik geleneksel- bürokratik yönetim ve örgütlenme anlayışının önemli bir özelliğidir.

Diğer yandan analiz sonuçları, stratejik planlama sürecinde görev alan stratejistlerin, bazı bölümler istisna olmak kaydıyla, sorgulayıcı/araştırmacı bir yaklaşımla, önerilen amaç, hedef ve stratejilerin doğruluğunu sorgulayabildikleri, ortaya çıkabilecek hata ve problemleri tartışabildikleri, farklı görüş ve düşünce ya da eleştirilere açık ve üretken tartışma ortamı oluşturabildiklerini göstermektedir. Ancak aşağıda, üçüncü alt soruya verilen cevapta tartışıldığı üzere, stratejik planın somut sonuç üretme ya da eyleme dönüşme kapasitesinde karşılaşılan sorunlar, Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton<sup>66</sup> tarafından ileri sürülen, amaç, proje ya da planların eyleme dönüşmesini engelleyen "cafcaflı konuşma tuzağı" nı hatırlatmaktadır. Bu

---

66 Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, *Cafcaflı Konuşma Tuzağı*, Örgütsel Öğrenme, (Çev.Nurrettin ELHÜSEYİNİ) Harvard Business Review, (Boston Harvard Business School Publishing Corporation.2001).

bağlamda, insanların ortaya atılan bir konuda kendini göstermek adına görüş bildirme ve eleştirme konusunda gösterdikleri çaba ya da motivasyonun sonuç üretmeye engel olabildiği ya da yardımcı olmadığı ileri sürülmektedir. Konuya bu bağlamda bakıldığında, akademik birimlerdeki tartışma ve sorgulama ortamının, stratejik planda arzu edilen sonuçları bölüm ya da üniversite bazında üretme adına yeterli olmadığı ileri sürülebilir.

Benzer şekilde, cevaplayıcıların örgütün çevreye uyum sağlamasına katkı sağlayacak faktörler arasında iki, üç ve dördüncü sırada “değişim ve gelişime açık örgüt kültürü” ve “plana olan inanç” ve bürokratik yapı faktörlerini ortaya atmaları, örgütsel açıklık ve stratejik planlama süreci arasındaki bağlantının geliştirilmesi adına önemli bulgulardır.

Sonuçta, üniversite ortamında bölümlerde görevli öğretim elemanlarının ağırlıklı olarak değişim ve yeniliğe açık olarak algıladıkları bir ortamda, serbestçe sorgulama ve tartışma yapabildikleri görülmekle birlikte, ortak bilgi ve anlayışın geliştirilmesi suretiyle eyleme dönük interaktif ve kolektif bir değişim ve adaptasyon sürecini gerçekleştirme adına yeterli olmadığı anlaşılmaktadır.

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

Stratejik planlama iç ve dış çevredeki mevcut durumu toplanan enformasyon aracılığıyla analiz etmeye ve değişim için strateji geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Analiz sonuçları akademik birimlerde görevli stratejistlerin eğitimi ve stratejik planlama sürecine ilişkin bilgilerinin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan, mevcut örgüt kültürünün birim ve kişiler arası bilgi enformasyon paylaşımına ne ölçüde destek verdiği incelendiğinde, sonuçların birimden birime farklılık göstermekle birlikte %59,4 oranında vasat ya da vasat altı düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Söz konusu sonuç, bilgi ve enformasyon toplama, aktarma ve paylaşma amacıyla gerekli altyapının olmaması (%78,1) ve mevcut altyapının yeterli kullanılmadığına ilişkin bulgularla (%75) birlikte incelendiğinde daha dikkat çekici bir hal almaktadır. Enformasyon teknolojisi ve kullanımının, enformasyon toplama ve paylaşmanın önemli bir aracı olduğu dikkate alındığında, araştırma konusu üniversite de bilgi ve enformasyona ulaşma konusunda önemli bir kısım sıkıntıların yaşandığı anlaşılmaktadır.

Üniversitenin stratejik planlama sürecine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde iç çevre analizine ilişkin enformasyonun, bazı birimlerde önem-

li derecede geliştirilmesine ihtiyaç duyulmakla birlikte dış çevre analizine kıyasla daha tatmin edici olduğu anlaşılmaktadır. Dış çevre analizlerine ilişkin cevaplar dikkate alındığında ise dış çevreye ilişkin enformasyonun toplama sürecinde önemli sıkıntıların yaşandığı; dış çevrenin türüne göre, cevaplayıcıların %50'si ile %68,7'sinin dış çevre analizinin yetersiz ya da hiç düzeyinde gerçekleştirildiğini ifade ettikleri görülmektedir. Benzer şekilde, özellikle dış paydaşların görüşlerine ulaşma ve bunların plana yansıtılmasında önemli problemlerin yaşandığı hususu araştırmanın bulguları arasındadır. Stratejik planlama sürecinin iç ve dış paydaşların beklentilerine ne ölçüde cevap verileceğinin tespit edildiği bir süreç olduğu dikkate alındığında, dış paydaşların beklentileri ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerin yeterince dikkate alınmayan/alamayan bir planlama sürecinin gerçekçiliği ve dinamik şartlara uyum açısından etkililiği tartışılması gereken bir husustur.

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

Cevaplayıcıların %40,6'sı stratejik planda belirlenen vizyonun gerçekleştirilebilirlik derecesini "iyi" olarak nitelerken; misyonun çalışanları ve örgütü tanımlama derecesi %68,7 oranında "çok iyi" ya da "iyi" olarak nitelendirilmiştir. Benzer biçimde amaç, hedef ve stratejilerin vizyon ve misyona dayandırılma derecesi %78,2'i oranında "çok iyi" ya da "iyi" olarak ifade edilmiştir.

Ancak hazırlanan planın örgütsel faaliyetlere etkisi incelediğinde, stratejik planın uygulamaya yön veren politika, prosedür ve sistemleri etkileme derecesinin %56,3 oranında "hiç" ya da "yetersiz düzeyde" olduğu, ya da vasatı aşmadığı (%31,2) ifade edilmiştir. Bu hususa ilişkin soruya cevaplayıcıların sadece %12,5'si "iyi düzeyde" cevabı verirken, "çok iyi düzeyde" cevabı verilmemiştir.

Birim temsilcilerinin stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte çalışanların davranışlarına yön veren değer ve zihinsel modellerinde değişiklik olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevapları, toplam %71,9 oranında değişiklik olmadığı %53,1 veya yetersiz düzeyde olduğu %18,8 şeklindedir. Söz konusu sonuçları akademik birimlerin çoğunda, stratejik planların uygulanmaya başlamasıyla birlikte, çalışanların davranışlarına yön veren değer ve varsayımlarında (governing values) önemli bir değişikliğe yol açmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Cevaplayıcıların bu husustaki cevapları, bir önceki paragraftaki cevaplarını destekler niteliktedir. Analiz sonuçları, stratejik planın çalışanların değer ve zihinsel modelleri üzerinde önemli bir etkide bulunmadığını, "kullanım-

daki teoriyi” değiştirmede yetersiz kaldığı, dolayısıyla sisteme yön veren değer ve varsayımlarda önemli bir değişiklik yapamadığı anlaşılmaktadır. Sonuçta araştırma konusu üniversitede öğrenme sürecinin tek döngülü öğrenmeyi aşmada önemli problemlerle karşılaştığı bu durumda stratejik planlama süreci ve elde edilen sonuçlara olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir.

Araştırma bulguları çerçevesinde aşağıda belirtilen önerilerin, araştırma konusu üniversitede geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

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. Bu manada üst yönetimin stratejik planlama sürecine olan desteğini açıklamasının, insanların planlama sürecine bakışlarını değiştirme konusunda yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, “cafcaflı konuşma tuzağına” düşmeden, değişim ve eyleme yönelik sorgulama süreçlerini hayata geçirecek ortak zihinsel modellerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Söz konusu ortak zihinsel modellere katkı sağlayacak önemli bir husus 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 sürece katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çift döngülü örgütsel öğrenmenin başarılması adına en önemli rol oynayan hususların başında enformasyon arama, paylaşma ve kullanma gelmektedir. Bu bağlamda, rektörlük, eğitimciler/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 artırılması sağlanabilir. Stratejistlerin çalışmalarında kullanılmak için üniversitenin kurumsal rapor ve verilerinin, yükseköğretim 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. Enformasyon arama ve paylaşmaya ilişkin olarak mevcut altyapı ne kadar geliştirilirse geliştirilsin, dış ve iç çevrede geçerli, doğru ve zamanlı enformasyon arama, paylaşma ve bu bazda karar almaya ilişkin mevcut örgüt kültürünün geliştirilmesi, bireylerin zihinsel modellerinin bir parçası haline getirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Stratejik planlama çalışmaları sırasında planın uygulamaya geçirilmesi açısından önem arz eden diğer husus bütçe kısıtı olarak ifade edilmiştir. Gerek planlama çalışmalarının yürütülmesi gerekse önerilerin hayata geçirilmesi için ödenek ayrılması öğretim elemanlarının sürece olan destek ve inancını artıracaktır.



## KAYNAKÇA

- Abadan, Nermin (1959), *Bürokrasi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.92-74, Ankara, 1959.
- Akdemir, Bünyamin – Çukacı Yusuf C. (2009), Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma; iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf,( 20.01.2010).
- Argyris, Chris – Schön, Donald A. (1996), *Organizational Learning II*, Adison-Wesley Publishing Company.
- Bennis, Warren (1965), Beyond Bureaucracy, *American Bureaucracy*, ss.3–16, July-Agust.
- Bryson, John. M. (2004), *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- Çorbacıoğlu, Sıtkı (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.
- Çorbacıoğlu, Sıtkı (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.
- Demirel, Demokaan (2005), Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:58.
- Diñer, Ömer (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>. (08.06.2007).
- Endlich, Norman. A. (2001), An Investigation of the Nexus Between Strategic Planning and Organizational Learning, Doktora tezi, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Eryılmaz, Bilal (2002), *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Fiol, Marlene - Lyles Marjorie A. (1985), Organizational learning, *Academy of management review*, Vol. 10, No.4: 803-813.
- Gürer, Harun (2006), Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63:ss.91-105, Ekim-Aralık.
- Kenny, John (2006), Strategy and the Learning a Maturity Model for the Formation of Strategy, *the Learning Organization*, Vol.13, No.4.
- Kramer, Fred A. (1973), *Perspectives on Public Bureaucracy*, Wintrop Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts.
- Lipshitz, Raanan – Friedman, Victor. – Popper, Micha (2007), *Demystifying Organizational Learning*, Sage Publications, California.
- Lysyk, Mary (2000), Organizational Consequences of Evaluation as a Function of Strategic Planning, Faculty of Education School of Graduate Studies and Research, Ottawa.
- Morgan, Gareth (1998), *Metafor* (çev. Gündüz BULUT), BZD Yayıncılık, İstanbul.

- Pfeffer, Jeffrey – Sutton, Robert I. (2001), *Cafcaflı Konuşma Tuzağı*, Örgütsel Öğrenme, (Çev.Nurettin ELHÜSEYNİ) Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Rogers, Patrick R. - Miller Alex - Judge William Q. (1999), Using Information Processing Theory To Understand Planning Performance Relationships In The Context Of Strategy, *Strategic Management Journal*,20: 567-577.
- Schein, Edgar. H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
- Senge, Peter M. (2006), *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Shrivastava, Paul (1983), A Typology of Organizational Learning Systems, *Journal Of Management Studies*, 20.
- Steiner, George A. (1997), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press Paperbacks, New York.
- Tompkins, Jonathan R. (2005), *Organization Theory and Public Management*, Thomson Wadsworth.
- Ülgen, Hayri – Mirze, Kadri. S. (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık.
- Weber, Max (2006), *Sosyoloji Yazıları*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Wheelen, Thomas L. – Hunger, David J. ( 2005), *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall.
- West, Penny (2000), *Organizational Learning In Automotive Sector*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Yılmaz, Kutluhan (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 50-51ss.67-86.