

INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC ACCUMULATION



ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ

2019-C2-S.1

Uluslararası Hakemli
e-Dergi

JENERİK / GENERIC PAGE
ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ
Cilt 2, Sayı 1, Yıl 2019

ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ (UABD) uluslararası hakemli bir dergi olup yılda bir yayınlanmaktadır.

UABD, sosyal bilimlerin her alanından yazı yayınlayan bir dergidir. Bu çerçevede özgün bilimsel makaleler, çeviriler, çeviri-yazılar, röportajlar, kitap, makale, sempozyum, panel ve bilimsel etkinlik tanıtma çalışmaları ile nekroloji metinleri yayımlar. Ayrıca, sunulduğu yer, toplantı ve tarihin kaydedilmesi ile başka bir yerde yayınlanmamış olması şartıyla sempozyum bildirimleri de yayınlanabilir. Ancak bu yayın etkinliğinden kaynaklanması muhtemel herhangi bir sorunun sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanması için UABD Dergisi'ne gönderilen yazıların basım ve yayın hakları dergiye devredilmiş olur. Bu yazılar dergi yönetiminden izin alınmaksızın bir başka yayın organında yayınlanamaz, çoğaltılamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

UABD Dergisi, yayınlamış olduğu metinleri çeşitli mecralarda yayımlayabilir. UABD Dergisi'ne gönderilmiş yazılardan kaynaklanması muhtemel herhangi bir yasal, hukuksal, ekonomik ve etik sorumluluk, söz konusu yazı yayınlanmış olsa bile yazarlarına aittir. Dergi herhangi bir yükümlülük kabul etmez.

UABD Dergisi'nin yayın dili Türkçe ve İngilizce olmakla birlikte, Almanca, Fransızca, Arapça, Farsça vb. dillerden gelen yazılar da değerlendirmeye tabi tutulur ve hakemler tarafından yayımlanması uygun görüldüğü takdirde yayımlanır.

BİLİM VE DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ali AZAD	United Arab Emirates University / UNITED ARAB EMIRATES
Prof. Dr. Emmy INDRAYANI	Gunadarma University / ENDONEZYA
Prof. Dr. Erdiñ TUTAR	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT	Yozgat Bozok Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. İsmail BAKAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw / POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Mevlüt KARAKAYA	Gazi Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Murat TUNCER	Fırat Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Recep KÖK	Dokuz Eylül Üniversitesi / TÜRKİYE

YAYIN KURULU / PUBLICATION BOARD

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw / POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa TASLIYAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mücahit KAĞAN	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Tahir AKGEMCI	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Aydoğan SOYGÜDEN	Erciyes Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Ayten MEHDİYEVA	Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi / AZERBAYCAN
Doç. Dr. Besa Havziu İSMAİLİ	Sate University of Tetova / MAKEDONYA
Doç. Dr. Deniz DEMİRARSLAN	Kocaeli Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Emine ERATAY	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Fethi KAYALAR	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Hüseyin Bülent AKDENİZ	Anadolu Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Morsheda HASSAN	Grambling State University / USA
Doç. Dr. Yunus Emre TANSÜ	Gaziantep Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Abuzer KALYON	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Furat AKDEMİR	Düzce Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Melda Medine SUNAY	Bursa Teknik Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Ülkü GEZER	Haliç Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Zerrin TAN	Trakya Üniversitesi / TÜRKİYE

İNDEKSLER / INDEXED & IN LISTED

GENERIC PAGE

INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC ACCUMULATION

Volume 2, Issue 1, Year 2019

International Journal of Academic Accumulation (IJAA) is an international peer-reviewed journal published annually.

IJAA is a journal that publishes articles from all areas of social sciences. In this context, it publishes original scientific articles, translations, translation-texts, interviews, books, articles, symposiums, panels and scientific events promotion works and necrology texts. In addition, symposium papers can be published, provided that the place, meeting and date of the presentation is recorded and not published elsewhere. However, the responsibility of any problem likely to arise from this publication activity belongs to the author. The printing and publication rights of the articles sent to the IJAA Journal for publication will be transferred to the journal. These articles cannot be published, reproduced or used without reference to any other publication without the permission of the journal management.

IJAA Journal can publish the texts it has published in various media. Any legal, legal, economic and ethical responsibility that may arise from the articles submitted to the IJAA Journal belongs to the authors even if the article in question has been published. The journal does not accept any liability.

The language of publication of IJAA Journal is Turkish and English, but German, French, Arabic, Persian, etc. Manuscripts from languages are also evaluated and published if it is deemed appropriate by the referees.

SCIENCE AND ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ali AZAD	United Arab Emirates University / UNITED ARAB EMIRATES
Prof. Dr. Emmy INDRAYANI	Gunadarma University / ENDONEZYA
Prof. Dr. Erdiñç TUTAR	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT	Yozgat Bozok Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. İsmail BAKAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw / POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Mevlüt KARAKAYA	Gazi Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Murat TUNCER	Fırat Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Recep KÖK	Dokuz Eylül Üniversitesi / TÜRKİYE

PUBLICATION BOARD

Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Jayesh KUMAR	Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA
Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI	Warsaw School of Economics Warsaw / POLAND
Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ	Wayne State University / USA
Prof. Dr. Milind SATHYE	University of Canberra / AUSTRALIA
Prof. Dr. Mohga BASSIM	Buckingham University / UNITED KINGDOM
Prof. Dr. Muhsin KAR	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mustafa TASLIYAN	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Mücahit KAĞAN	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH	Multimedia University / MALAYSIA
Prof. Dr. Partha SARKAR	The University of Burdwan / INDIA
Prof. Dr. Tahir AKGEMCI	Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Aydoğan SOYGÜDEN	Erciyes Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Ayten MEHDİYEVA	Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi / AZERBAYCAN
Doç. Dr. Besa Havziu İSMAİLİ	Sate University of Tetova / MAKEDONYA
Doç. Dr. Deniz DEMİRARSLAN	Kocaeli Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Emine ERATAY	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Fethi KAYALAR	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Hüseyin Bülent AKDENİZ	Anadolu Üniversitesi / TÜRKİYE
Doç. Dr. Morsheda HASSAN	Grambling State University / USA
Doç. Dr. Yunus Emre TANSÜ	Gaziantep Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Abuzer KALYON	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Furat AKDEMİR	Düzce Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Melda Medine SUNAY	Bursa Teknik Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Ülkü GEZER	Haliç Üniversitesi / TÜRKİYE
Dr. Öğr. Üyesi Zerrin TAN	Trakya Üniversitesi / TÜRKİYE

INDEXED & IN LISTED

ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ

International Journal of Academic Accumulation

Open Access Refereed e-Journal

TABLE OF CONTENTS / İÇİNDEKİLER

s. 01-13	Ar.Gör. Mehmet Şerif YILDIZ Stratejik Yönetim Anlayışının Beş Yıllık Kalkınma Planları Çerçevesinde Değerlendirilmesi
s. 14-23	YL Öğrencisi Cüneyt TELSAC Toplam Kalite Yönetimine Kamu Yönetimi Perspektifinden Bakmak

Stratejik Yönetim Anlayışının Beş Yıllık Kalkınma Planları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

*Evaluation of Strategic Management Approach within the Framework of Five-Year
Development Plans*

Mehmet Şerif YILDIZ

Araştırma Görevlisi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
mehmetserifyildiz@yyu.edu.tr
https://orcid.org/0000-0003-4215-2558

Makale Başvuru Tarihi / Received: 29.11.2019
Makale Kabul Tarihi / Accepted: 28.12.2019
Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler:

Strateji
Stratejik Yönetim
Kalkınma Planları

ÖZET

Kalkınma Planları, ülkenin genel siyaseti ve geleceğe dair vizyonu hakkında fikir edinmenin en önemli araçlarından biridir. Yılı hatta yılları aşan belgeler olarak kalkınma planlarında, ülkenin makro hedeflerine, kalkınmada esas alacağı temel ilkelere ve en önemlisi siyasi iktidarın niyetine açıkça yer verilmektedir. Bugünden ziyade geleceğe odaklanan Kalkınma Planlarının içeriğinin zengin ve kaliteli olması önemli bir husustur. Ancak bundan daha önemlisi, bu planların hangi bakış açısıyla ele alındığı meselesidir. Bir ülkenin uzun vadeli hedef ve amaçlarının yer aldığı bir politika belgesinin klasik planlama anlayışıyla ele alınması düşünülemez. Böylesine önemli ve ülkenin bir bütün olarak geleceğinin şekillendirilmeye çalışıldığı bu planların, stratejik bir bakış açısı sunan ve gelecek temelli risk ve fırsatların bugünden analizine imkân tanıyan stratejik yönetim anlayışıyla hazırlanması adeta bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, planlarda ya da politika belgelerinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmanın ve bunu sürekli kılmanın yolu, bir vizyon çerçevesinde stratejik düşünmek ve stratejik hareket etmektir. Bu çalışmada, Türkiye’de 1963 yılından itibaren uygulanan kalkınma planlarının stratejik yönetim anlayışıyla ele alınıp alınmadıkları analiz edilmiştir. Bunun yanında, Türkiye’de stratejik yönetim anlayışının benimsenmesine ya da uygulanmasına dair bu planlarda tespit edilen amaç, hedef ve politikaların kronolojik bir biçimde değerlendirilmesi ve uygulamadaki sorunlara ne tür çözüm önerileri getirdiklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Strategy,
Strategic Management
Development Plans

Development Plans are one of the most important tools to get an idea about the country's general politics and vision for the future. As documents that exceed year and even years, development plans clearly include the country's macro goals, the basic principles to be based on development, and most importantly, the intention of the political power. It is important that the content of the Development Plans focusing on the future rather than today is rich and quality. But more important than that is the point of from which perspective these plans are taken. It is unthinkable to consider a policy document that includes the long-term goals and objectives of a country with the classical planning approach. It is almost a necessity to prepare these plans, which are so important and are trying to shape the future of the country as a whole, with a strategic management approach that offers a strategic perspective and allows analysis of future-based risks and opportunities from today. Because, the way to achieve the goals and objectives specified in plans or policy documents and to make them permanent is to think strategically and act strategically within the framework of a vision. In this study, the development plans implemented since 1963 in Turkey were analyzed in terms of they were handled with the strategic management approach or not. In addition, it is aimed to evaluate the goals, objectives and policies determined in these plans regarding the adoption or implementation of the strategic management approach in Turkey on a chronological manner, and to reveal what kind of solution suggestions they brought to the problems in practice.

1. GİRİŞ

1961 Anayasası ile hazırlanması ve uygulanması zorunlu hale gelen Beş Yıllık Kalkınma Planları, Türkiye'nin kalkınma hedeflerini ve bu alanda geldiği noktayı göstermesi açısından çok önemli politika belgeleri olarak ön plana çıkmaktadır. Birinci, İkinci, Üçüncü, Dördüncü, Beşinci, Altıncı, Yedinci ve Sekizinci Kalkınma Planları doğrudan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanırken, Dokuzuncu Kalkınma Planı yine DPT koordinatörlüğünde 57 Özel İhtisas Komisyonunun çalışmaları sonucu hazırlanmıştır. Onuncu Kalkınma Planı, Kalkınma Bakanlığı tarafından ve On Birinci Kalkınma Planı ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır. Tüm planlar genel itibarıyla beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Bunun tek istisnası Dokuzuncu Kalkınma Planıdır. Çünkü bu plan 7 yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca çeşitli sebeplerden dolayı 1980, 1984, 1995 ve 2006 yılları herhangi bir Kalkınma Planının kapsadığı dönemin içerisinde yer almamıştır.

Kamu sektörü için emredici-zorunlu, özel sektör için teşvik edici ve yol gösterici bir niteliğe sahip olan bu planlar, öncelikle yapılacak yatırım ve harcamalarda ulaşılması arzu edilen hedefleri tayin etmekte, genel olarak ise iktisadi kalkınmanın yanında sosyal kalkınmanın da tamamlayıcı bir unsur olarak gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Beş Yıllık Kalkınma Planlarının bir başka özelliği ise, hükümetlerin yapmak istediği icraatlar hakkında genel bir fikir edinmeye yardımcı olmasıdır. Çünkü bu planlara, çoğu zaman, uygulanıp uygulanmamasından ziyade bir niyet belgesi olarak bakılmakta ve bu amaçla incelenip analiz edilerek olumlu ya da olumsuz eleştiriler yönetilmektedir.

Kalkınma Planları, sahip olduğu hususiyetler açısından kapsadıkları dönemin kalkınma hamlelerinin lokomotif gücü olarak büyük ilgi görmüştür. Günümüzde de bu ilginin aynen devam ettiğini söylemek mümkündür. Kalkınma planlarının; özel ve kamu harcamalarının beş yıllık zaman dilimini kapsayacak hedeflerini ortaya koyması, ekonomik kalkınma başta olmak üzere sosyal ve kültürel kalkınmanın desteklenerek hızlandırılmasının önünü açması, politikalar arasında uyum sağlamayı gözetmesi, ekonomiye kamu müdahalesinin bir aracı olarak kaynakların etkin kullanımını kolaylaştırması, değişim ve dönüşümlerin Türkiye'nin öncelikleri doğrultusunda gerçekleşmesine ön ayak olması bu büyük ilginin nedenleri olarak gösterilebilir.

Bu kadar önemli bir işleve sahip olan Kalkınma Planlarının, içerik olarak mükemmel bir biçimde hazırlanmaya çalışılmasının yanında belirlenen amaç ve hedeflere bir bütün olarak ulaşılmasının sağlanması da büyük bir önem arz etmektedir. Kalkınma planlarında Türkiye'nin bir bütün olarak misyon ve vizyonu ortaya konulmakta, ülkenin amaç ve hedefleri bütüncül bir anlayışla belirlenmektedir. Burada önemli olan kamu kurum ve kuruluşlarının kalkınma planlarında ifadesini bulan amaç ve hedeflere ulaşılması noktasında ne ölçüde katkı sağladıklarıdır. Bu, kamu kurum ve kuruluşlarının inisiyatifine ya da yöneticilerin bireysel çabalarına bırakılamayacak kadar önemli bir husustur. Nasıl ki Beş Yıllık Kalkınma Planları bütüncül bir anlayışla hazırlanmakta ve uygulanmaya çalışılmakta ise, kamu kurum ve kuruluşlarının da kurumsal anlamda geniş bir perspektifle bu alana katkı yapmaları beklenmektedir. İşte bu katkının en önemli aracı stratejik bir anlayışla, katılımcı bir yöntemle hazırlanan kurumsal stratejik planlardır. Kamu kurum ve kuruluşlarının, hazırladıkları stratejik planlarda, stratejik bir bakış açısıyla, kalkınma planlarında yer alan amaç, hedef, program ve politikalar ile uyumlu olarak kendi amaç ve hedeflerini belirlemeleri beklenmektedir. Kamu idareleri, bu amaç ve hedeflere ulaştıracak stratejilerin etkili olması ve başarıyı sağlaması için katılımcı bir yöntemle tüm paydaşları yönetim sürecine dâhil ederek çalışmalarını yürütmektedirler.

Kalkınma Planları ile kurumsal Stratejik Planlar, uygulamada birbirini tamamlayan unsurlar olarak görüldüğünden, Kalkınma Planlarında stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine dair ön görülen politikalar üzerinde ciddi bir şekilde durmak ve bu politikaları geniş bir perspektifle değerlendirmeye tabi tutmak gerekmektedir. Bu anlayışla ele alınan çalışmamızın amacı, Beş Yıllık Kalkınma Planlarının stratejik yönetim anlayışı ve stratejik plan çalışmalarına dair tespitlerini analiz ederek, Türkiye’deki stratejik yönetim anlayışının serüvenini bu planlar özelinde sergilemeye çalışmaktır.

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Strateji, gelecek temelli belirsizlikleri ve bu belirsizliklerden kaynaklanan muhtemel riskleri en aza indirmek üzere bugünden hareketle alınan kararlar, belirlenen hedef ve amaçlara ulaştıracak yol ve yöntemlerdir. Johnsen (2016: 340)’a göre stratejinin özü kurum içi kabiliyetleri çevreye uyarlayabilmektir. Aktan (2008: 5) ise stratejiyi, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlama olarak tanımlamıştır. Bu anlamda strateji oluşturulurken, yönetim yapısını oluşturan her türlü kaynak ve kurumsal beceri, idarenin çevreyle olan uyumunu gözetmek üzere seferber edilmektedir. Dolayısıyla, çevreyle uyumu gözetmeyen ya da gelecekte ortaya çıkması muhtemel risk ve fırsatları görmek üzere bina edilmeyen bir stratejinin başarıyı getirmesi beklenemez.

Stratejik yönetim/planlama kavramı, stratejilerin oluşturulması, güçlü ve zayıf yönlerin analizi, paydaşların belirlenmesi, stratejik kararların uygulanması, kurum ve kurum çevresinin iç ve dış paydaşların talepleri dikkate alınarak yönetilmesini kapsayan sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Berry ve Wechsler, 1995: 159). Başlangıçta askeri alanda, daha sonra ise özel sektörde uygulanmaya başlanan stratejik yönetim anlayışı, 30 yılı aşkın bir süredir kamu yönetimi literatürüne de girmiş ve kamu sektöründeki birçok reformun da temel bileşeni haline gelmiştir (Johnsen, 2016: 333). Klasik yönetim anlayışından farklı bir felsefeye dayanan stratejik yönetimin, kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Geçmişteki başarılar veya mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik olması, üst düzey yönetimin bir fonksiyonu olarak ön plana çıkması ve alt kademe yöneticilere de rehberlik etmesi, örgütü bir sistem olarak görmesi, devam eden ve dinamik bir süreç olarak görülmesi stratejik yönetimi özgün kılan özelliklerinden birkaçı olarak sıralanabilir (Tortop vd., 2016: 228-229, Azaklı, 2002: 418).

3. KALKINMA PLANLARININ ÖNEMİ

Yoğun rekabet, köklü değişim ve dönüşümler ile uluslararası bağımlılık ve küreselleşme olgusu Türkiye’nin çağa ayak uydurmak ve gelişimini tamamlamasını gerekli kılmaktadır. Bunu başarmanın yolu temel yapısal değişim ve toplumsal dönüşümleri etkin ve hızlı bir şekilde yapmaktan geçmektedir. Temel yapısal değişim ve toplumsal değişimlerin gerçekleştirilmesi ise ülkenin uzun vadeli stratejiler geliştirmesine bağlı olduğu kadar, kamu idarelerinin de bu stratejilerle uyumlu kendi kurumsal uzun vadeli stratejilerini geliştirmesine bağlıdır. Bu açıdan kamu kurumları, Türkiye’nin uzun vadeli hedefleri ve kalkınma ilkeleri ile uyumlu bir biçimde koordine edilmek suretiyle bunu başarabilirler (Bircan, 2002: 13).

Türkiyenin uzun vadeli hedef ve amaçları ile kalkınmada esas aldığı prensiplerin neler olduğunu kavramak ve bu doğrultuda hareket etmek; ilgili kanunlar, kalkınma planları, hükümet programları, orta vadeli mali planlar ve yıllık programlar gibi ulusal, sektörel ve bölgesel üst politika belgelerinin detaylı bir şekilde incelenerek kurumlar özellikle de üst yöneticiler tarafından gerekli derslerin çıkarılması ile mümkün olabilmektedir.

Türkiye’de son dönemde yapılan kamu yönetimi yapısal reformlarının gerçekleşmesinde en önemli araçlardan biri stratejik yönetim ve stratejik planlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlamanın uygulanması ve benimsenmesi ise bir dizi yasal düzenleme ile gerçekleşmiştir. Yasal düzenlemelerden stratejik planlama ile ilgili en çok ön plana çıkan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bunun yanında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile birlikte nüfusları 50.000 üzerinde olan belediyelerin stratejik plan hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu da İl Özel İdareleri’ni stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılmıştır. Ancak, uygulamada bu kanunlardan yararlanan kişi ve kurumlar, stratejik planlarının çerçevesini oluştururken 5 Yıllık Kalkınma Planlarına müracaat etmek durumunda kalmaktadır. Çünkü hazırlanan kurumsal stratejik planlarda yer alacak olan amaçların, hedeflerin ve stratejilerin, Kalkınma Planlarının amaç, hedef ve stratejileri ile uyumlu bir biçimde oluşturulması gerekmektedir.

Türkiye’de stratejik yönetim anlayışının yerleşmemesinin en önemli sebeplerinden bazıları şu şekilde ifade edilmektedir (Canpolat, 2010: 7-8; Neşe, 2015: 57);

- Stratejik öncelikler yeterince belirlenememekte, stratejik hedefler aslında bir niyet listesine dönüşebilmektedir.
- Stratejik plan-performans programı-bütçe ilişkisini kurmada yaşanan sorunlar en önemli sorun başlıkları olmaya devam etmekte, bu durum belgeler arası uyum ve koordinasyon sorununu ortaya çıkarmaktadır.
- Ulusal planların bölgesel ve il düzeyindeki stratejik öncelikleri yeterince kapsamaması uygulamada ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Hazırlanan kılavuzlar ve rehberler arasında dil birliği ve süreklilik bulunmamaktadır.

Bu önemli ve büyük sorunların çözülmesinin yolu, Kalkınma Planlarının tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca iyi takip edilmesi ve anlaşılmasından geçmektedir. Kalkınma planlarındaki amaç ve hedefler tüm kurum ve kuruluşlarca benimsenip esas alındığında ortak bir dil oluşturulabilir, stratejik öncelikler kolaylıkla belirlenebilir, koordinasyon ile ilgili sorunların tamamı olmasa da önemli bir kısmı halledilebilir, hazırlanan stratejik planların diğer üst politika belgeleri ile uyumunu sağlamak daha kolay bir hale getirilebilir. Ancak burada en önemli ve unutulmaması gereken nokta ise; kalkınma planlarının çoğulcu bir yöntemle, çok etkili ve kaliteli bir süreçten geçtikten sonra hazırlanmış olmasıdır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlarken esas aldıkları bir belgenin; içeriğinin kötü, etkisinin düşük, kalitesinin zayıf olması ihtimali bile stratejik planların hazırlanması sürecinde olumsuz anlamda ne kadar büyük ve derin bir etki yapacağını tahmin etmek zor olmayacaktır. Bu sebeple kalkınma planları hazırlanırken, bu planların diğer üst politika belgelerinden çok daha fazla bir ehemmiyeti haiz olduğunu, bu bilinç ve ciddiyetle hazırlanması gerektiğini unutmamak gerekir.

4. KALKINMA PLANLARI VE STRATEJİK YÖNETİM

Kalkınma planlarının değerlendirildiği bu çalışmaya tüm kalkınma planları dahi edilmemiştir. Çünkü araştırmamızın odak noktasına uygun olarak stratejik yönetimi belirli bir düzen içinde ele alan, hedef, amaç, ilke ve politikalarında stratejik yönetime yer verip vermediklerine bakılmıştır. Bu amaçla ele alınabilecek dört kalkınma planı tespit edilmiştir:

- Sekizinci Kalkınma Planı
- Dokuzuncu Kalkınma Planı

- Onuncu Kalkınma Planı
- On Birinci Kalkınma Planı

Diğer kalkınma planları yayımlanmadan önce “Plan Hedefleri ve Stratejisi” adıyla bir belge yayımlanarak, kalkınma planının uygulanmasını ve hedeflerini göstermek amaçlanmıştır. Adında strateji kelimesinin yer alması bu belgelerin birer stratejik yönetim belgesi olarak anlaşılması anlamına gelmez. Bu belgeler, kalkınma planlarının iktisadi ve toplumsal amaçlarının gerçekleştirmek üzere kullanılacak araçları ve bu araçların kullanılmasında uyulması gereken temel prensiplere yer vermiştir. Sekizinci kalkınma planından önceki tüm kalkınma planlarında stratejik yönetim veya stratejik planlama kavramı neredeyse hiç kullanılmamıştır. Yedinci kalkınma planının “Temel Amaçlar ve İlkeler” bölümünde (s.20), bu planın yeni bir stratejik yaklaşımla ele alındığı ifade edilmişse de stratejik yönetimin yönetsel bir model olarak ele alındığına ya da kamu yönetiminde bunun uygulanmasının öngörüldüğüne dair bu planda da bir ifadeye rastlanmamıştır.

4.1. Sekizinci Kalkınma Planı

Toplumsal bir değişim ve dönüşümü hedefleyen uzun vadeli gelişme stratejisinin ilk beş yıllık dönemini kapsayan Sekizinci Kalkınma Planının; yaşam kalitesini arttırmak, Türkiye’nin dünyadaki toplam hasıladan daha fazla pay almasını sağlamak, dünya ile bütünleşme sürecini hızlandırmak, Türkiye’nin kendi bölgesinde ve dünyada daha etkin bir güç haline gelmesini sağlamak gibi önemli amaçlarla hazırlandığı belirtilmiştir (s.219).

‘Makroekonomik hedef, tahmin ve politikalar’ (s.222) faslında, kamuda özellikle eğitim, sağlık, enerji, teknolojik altyapı, kentsel altyapı yatırımları ve ulaştırma alt sektörleri arasında denge sağlayıcı yatırımlar yapmak üzere, bölgesel gelişme stratejilerinin daha çok ön planda tutulacağı ifade edilmiştir.

Maliye alanında; mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik öncelikler dikkate alınarak dağıtılması ve etkin bir biçimde kullanılması vb. konularda mali saydamlığın yaygınlaştırılmasını sağlayacak araçların geliştirileceği vurgulanmıştır. Bu amaçla, muhasebe ve raporlama standartlarının geliştirilmesi ve sisteme aktif bir biçimde aktarılmasına öncelik verileceği, mali disiplini sağlamak için kamu harcama reformunun en kısa zamanda gerçekleştirilmesi planlanmıştır (s.28).

Sekizinci kalkınma planı, geçmiş uygulamalar ve elde edilen deneyimlerin bölge planlamasının, ulusal ve yerel hedeflere ulaşma ve başarılı olmada en önemli ve vazgeçilmez bir araç olduğuna işaret ederek bölge planlaması konusuna özellikle önem vermiş ve bu konuya büyük bir yer ayırmıştır (s.60). Bölge planlamasının ise ancak stratejik bir perspektifle ele alınması ve muhtelif eylem planlarını bütünleştirebilmesi nispetinde başarılı olunabileceğinin altı çizilmiştir.

Bölge planlamasının “Amaçlar, İlkeler ve Politikalar” alt başlığında, bölge planlamasının, her bölgenin farklı imkanlara, özelliklere ve sorunlara sahip olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmak suretiyle, katılımcı ve kapsamlı bir yöntemle ele alınacağı vurgulanmış, bölge planlarının, yerel talepleri ve ulusal öncelikleri yansıtmasının bölge için stratejik bir vizyon geliştireceği ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlayacağı belirtilmiştir (s.67).

İnsan gücünün stratejik bir kaynak olarak değerlendirildiği Sekizinci kalkınma planında (s.126) eğitim politikalarının, hızla değişen teknoloji ile uyum sağlayan, çözüm odaklı ve yaratıcı niteliklere sahip insan kaynağını yetiştirmeye yönelik olarak belirlenmesi hedeflenmiştir. Bnu başarmak üzere, kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji

oluşturma kabiliyetlerinin geliştirilmesinin önemine değinerek, bunun kalkınma planının temel ilkelerinden biri olduğu belirtilmiştir (s.191).

4.2. Dokuzuncu Kalkınma Planı

Dokuzuncu Kalkınma Planı ile birlikte, her şeyi ayrıntılı düzenlemeye dayalı klasik plan hazırlama modelinden stratejik bir anlayışla ele alınan planlama modeline geçildiği vurgulanmıştır. Bu stratejik anlayış, tespit edilen kalkınma vizyonu doğrultusunda makro dengeleri dikkate almak suretiyle, öngörülebilirliği arttıran, yaşanan sorunları ve diğer yönetsel problemleri önceliklendirerek çözmeye çalışan, asıl amaç ve öncelikleri gündemine alan ve üzerinde yoğunlaşan bir perspektif sunmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımı doğrultusunda, belirlenen stratejik amaç ve önceliklerin gerçekleştirilmesi, uygulamada ise etkinlik, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması için, etkili bir izleme ve değerlendirme mekanizması oluşturulduğu da ifade edilmiştir (s.1).

Politika oluşturma, uygulama kapasitesini artırma ve stratejik planlamaya dair geçmiş yıllarda yapılan faaliyetlerin ve mevcut durumun değerlendirmesine yer veren Dokuzuncu kalkınma Planı, bu alanlara yönelik temel ilke ve politikaları da sıralamıştır (s. 51, 65, 95). Dokuzuncu Kalkınma Planından önce yapılmış olan düzenlemelere şu şekilde yer verilmiştir;

- a) Kaynakların öncelikli kamusal hizmetlere tahsis edilmesi, etkili, etkin ve ekonomik bir biçimde kullanılması ve bütçeyi yaparken kamu kuruluşlarının mevcut durumdan daha fazla yetkilendirilmesini öngören 5018 sayılı KMYKK yayımlanmıştır. Ayrıca mahalli idarelere ilişkin yapılan yasal düzenlemeler ile 5018 sayılı kanunun gerektirdiği esaslar arasındaki uyum sağlanmıştır.
- b) Kamu sektörü ile kamu mali yönetimine ilişkin başlatılan köklü reformların, kamu kurum ve kuruluşlarına olan güveni güçlendirmeye, mali etkinliği sağlamaya ve etkili kamu hizmeti sunmaya odaklandığı belirtilmiştir.
- c) 5018 sayılı kanun ile öngörülen stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yardımcı olmak ve rehberlik etmek üzere kılavuzlar yayımlanmıştır. Stratejik planlama ile performans esaslı bütçeleme uygulamaları için 2004 yılında pilot çalışmaları başlatılmıştır. Pilot çalışmaları için sekiz kamu kuruluşu belirlenmiş ve bunların altısında stratejik planlama çalışmaları tamamlanmış, elde edilen deneyimler çerçevesinde kılavuzların güncelleştirilerek geliştirilmesi için yapılan çalışmalar tamamlanma aşamasına gelmiştir.
- d) 2005 yılında stratejik planlama sürecine yardımcı olmak üzere kamu kuruluşlarını kapsayan “Stratejik Yönetim Araştırması” gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, kamu kuruluşlarındaki yönetsel süreçleri, yönetim kalitesi ile mevcut kurumsal kapasitelerini tespit etmek için yapılmıştır. Ayrıca kamu kuruluşlarında, stratejik yönetim tekniğinin hayata geçirilmesi ve benimsenmesine yardımcı olmak ve gerekli kurumsal alt yapıyı oluşturmak amacıyla strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. İkincil mevzuat düzenlemelerine ilişkin çalışmaların bir kısmının da tamamlandığı belirtilmiştir.

Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda makroekonomik istikrarın kalıcı hale getirilmesi, politika oluşturma, uygulama kapasitesinin artırılması ve stratejik planlama ile ilgili belirlenen politikalar ise şu şekildedir:

- Kamu harcamalarında etkinliğin, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılmasını amaçlayan 5018 sayılı Kanun tüm boyutlarına hayata geçirilecektir,
- Mali disiplinin sürdürülebilir kılınmasında önemli katkı sağlayacak harcama reformuna ilişkin düzenlemelere devam edilecek,

- Bu kalkınma Planı'nın kapsadığı dönemin sonu itibarıyla kamuda kaynak tahsisi, stratejik planlara ve performans esaslı bütçeleme sistemine dayandırılmış olacaktır,
- Değişim yönetimi yaklaşımıyla kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetime geçiş bu plan döneminde tamamlanmış olacaktır,
- Politikaların oluşturulması ve uygulanması noktasında üst politika belgelerinin temel referans noktası olarak işlevselliğinin artırılmasına çalışılacaktır,
- Kalkınma planı, ulusal, bölgesel ve sektörel plan, program ve stratejiler arasındaki uyum ve ilişkinin güçlendirilmesi sağlanacak,
- Kurumsal stratejik planlar ile üst politika belgeleri arasındaki etkileşim ve bağlantı daha güçlü bir boyuta taşınacaktır,
- Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde, tüm kamu idareleri stratejik planlarını hazırlayacak ve uygulamaya koyacaklardır. Bu sürecin kuruluş bazında takvimlendirilmesi tamamlanacaktır,
- Performans programlarına uygun olarak kamu kaynaklarının tahsisi sağlanacaktır,
- Kamu kurumlarında ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecek, bu suretle performans kültürünün oluşturulması kolaylaştırılacak,
- Yönetimsel kültürü yeni yapıya uyarlamak üzere programlar düzenlenecektir, Kurumların mevcut idari ve beşeri kapasiteleri nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek.
-

4.3. Onuncu Kalkınma Planı

Onuncu kalkınma planında “Kamuda Stratejik Yönetim” (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 50-52) adıyla ayrı bir başlık kullanılmıştır. Böylece ilk kez bir kalkınma planında stratejik yönetim ve stratejik planlama konularının sistematik ve düzenli olarak ele alındığı bir alt başlık kullanılmıştır. Bu durum, tüm kamu yönetiminde stratejik yönetimin ciddiyetle uygulanmasına yönelik niyeti ortaya koyması açısından önemlidir.

‘Kamuda Stratejik Yönetim’ başlığı altında, öncelikle stratejik yönetim ve stratejik planlama alanlarında geçmiş deneyimlerden bahsedilmiş, daha sonra geleceğe yönelik temel politikalara yer verilmiştir.

Bu kalkınma planı'nın hazırlandığı tarih itibarıyla stratejik yönetim alanında yaşanan geçmiş uygulamalar ve deneyimler şu şekilde sıralanmıştır;

- a) 5018 sayılı kanun gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınan merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, nüfusu 50 bin ve üzerinde olan 243 belediye, 81 il özel idaresi ve 15 Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT)'nde stratejik plan ve performans programları hazırlanmış ve uygulanmıştır. Bunların sonuçlarına faaliyet raporları vasıtasıyla ulaşılmıştır. Yeni kurulan kamu idareleri ise bu faaliyetlere yönelik hazırlık çalışmalarını yapmış ve bu çalışmalar halen de devam etmektedir.
- b) Stratejik yönetim sürecinin temel araçları olan stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının yaygınlaştırılarak uygulanmasına yönelik süreç tamamlanmış, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasında büyük bir mesafe kat edilmiştir.
- c) Kamu kurum ve kuruluşlarında iç kontrol sistemlerinin kurulması için gerekli çalışmalar devam etmektedir. Bu doğrultuda iç denetçi atamaları gerçekleştirilmiş ve yeni atmalara ise devam edilmektedir. Dış denetim için gerekli mevzuat ise yürürlüğe konulmuş ancak stratejik yönetim çerçevesinde bir dış denetim uygulamasının henüz yapılamadığı tespit edilmiştir.

Kalkınma planının hazırlandığı tarih itibarıyla Türk kamu yönetiminde;

- Planlama, bütçeleme, uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerinin etkinliğini artıracak şekilde bütçe sisteminin tekrar gözden geçirilmesi,
- Stratejik planların, performans programları ile faaliyet raporları bağlantısının güçlendirilmesi,
- Bütçeleme süreçlerine performans bilgisinin entegre edilmesi,
- Hesap verebilirlik bağlamında iç ve dış denetim sistemlerine işlerlik kazandırılması,
- Stratejik yönetimin koordinasyonundan sorumlu kurumlar arasında etkin bir işbirliği ve koordinasyon mekanizmasının kurulması ihtiyacının devam ettiği belirtilmiştir.

Bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik politikalar ise şu şekilde belirlenmiştir;

- Üst politika belgelerinin (kalkınma planları, bölge planları vb.) stratejik planlar ile performans programlarını yönlendirme düzeyini artırması için orta vadedeki harcama kalemlerinin güçlendirilmesi,
- Kamuda stratejik yönetim süreçlerinin her aşamasının uyumlu ve bir bütün olarak gerçekleştirilmesi için yönlendirmeden sorumlu kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonun güçlendirilmesi,
- Kurumsal bütçelerin, hizmet programları ile öngörülmüş olan maliyet, çıktı ve sonuçları kapsamasını amaçlayan “program bütçe sistemine” geçilmesi ve performans verilerinin bütçe sürecine entegre edilmesinin sağlanması,
- Bütçe talebi, müzakeresi, tahsisi ve harcama anlayışının politika önceliğine dayanandırılarak güçlendirilmesi,
- Kurumsal bütçelerin, kamu hizmet programlarının performans düzeyini belirten, çok daha sade, anlaşılır ve vatandaşlar tarafından kolay değerlendirilebilen belgelere dönüştürülmesi,
- Stratejik planlar ve performans programlarında belirtilen amaç ve hedeflerin performans göstergelerine dayandırılarak ölçülebilirliğinin artırılması, faaliyet raporlarının performansı yansıtabilecek bir nitelik ve yapıya kavuşturulması,
- Konu ile alakalı mevcut mevzuat, kılavuz ve rehberlerin elde edilen deneyimler ışığında yeni ve bütüncül bir anlayışla revize edilerek güncellenmesi,
- Performansın izlenebilir niteliğini daha da geliştirmek üzere, değerlendirme-raporlama sistemlerinin bütçe çalışmaları ile birlikte düzenlenmesi ve geliştirilmesi,
- Etkin bir iç kontrol sistemi ve iç denetim uygulamasının, kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışınının daha etkin bir biçimde uygulanmasının sağlamak üzere aktif hale getirilmesi,
- Sayıştay tarafından performans denetimlerinin stratejik yönetim süreçlerine uygun bir biçimde yapılması,
- Stratejik yönetim uygulamalarının merkez tarafından gözlemlenmesi ve takip edilmesini kolaylaştıracak, aynı zamanda mevcut yönetsel bilgi sistemleri ile de uyumlu yeni bir sistemin kurulması,
- Daha güvenilir ve sistematik veri akışı, bilgi üretimi ve istatistiklerle politika oluşturma ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi,
- Merkezi kamu kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversitelerin kendilerine özgü özellikleri dikkate alınarak stratejik yönetim uygulamalarının her birine özgü farklı modellerle iyileştirilmesi,
- Strateji geliştirme birimlerinin nitelik ve nicelik olarak kaliteli bir yapıya dönüştürülmesi.



4.4. On birinci Kalkınma Planı

On Birinci Kalkınma Planında genel olarak stratejik planların üst politika belgeleri ile uyumu ve bütçe bağlantısına çok önem verildiği, planın baştan sona bu hassasiyetle hazırlandığı görülmektedir. Onbirinci Kalkınma Planı'nın giriş kısmında (s.2-3), bu planın hem diğer politika belgeleri hem de stratejik planların hazırlanması hususunda kamu kurum ve kuruluşlarına önceliklerini belirlemesi sürecinde yönlendirici bir niteliğe sahip olduğu açıkça vurgulanmıştır.

Onbirinci kalkınma planında tespit edilen temel politikaların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için Cumhurbaşkanlığı Programı, orta vadeli programlar, Cumhurbaşkanlığı yıllık programları, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri ile stratejik planların On Birinci Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanması gerektiği söylenmiştir. Bu planın “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” başlığı altında (s. 203) kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planları ile sektörel ve tematik politika belgelerinin sürdürülebilir kalkınma amaçlarına uyum gözetilerek hazırlanacağı; “Maliye Politikası” başlığı altında (s. 44-45) Kalkınma planı, orta vadeli program, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ve stratejik planlarla uyum gözetilmek suretiyle kamusal hizmetlerin program yaklaşımıyla ele alındığı bir bütçe yapısına geçileceği; “Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme” başlığı altında ise Kamu İktisadi Teşebbüslerinin stratejik yönetim belgelerinin bütçe ile bağlantısının izlenmesine yönelik bir sistem kurulacağı ifade edilmiştir. Bu üç hedef, birlikte değerlendirildiğinde, Onbirinci Kalkınma Planının politika belgeleri, stratejik planlar ve diğer yönetim unsurları arasındaki uyum ve koordinasyona ne derece önem verdiği anlaşılmaktadır.

“Kamuda Stratejik Yönetim” (s. 195-196) başlığı ile Türkiye'deki stratejik yönetim çalışmalarına yer veren On Birinci Kalkınma Planı bu konuda takip edilecek bir dizi politika ve alınacak tedbirleri sıralamıştır;

- Konu ile ilgili mevzuat, kılavuz ve rehberlerin elde edilen tecrübeler doğrultusunda bütüncül bir biçimde tekrar gözden geçirilerek revize edilmesi;
- İlgili mevzuatın tek bir ikincil mevzuat adı altında birleştirilerek yayınlanması,
- Kamu kurumlarındaki strateji geliştirme birimlerinin kapasitelerinin güçlendirilmesi,
- İdari kapasite ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetimi geliştirmek üzere hazırlanması ve sunulması
- Kurumsal stratejik planların hazırlanmasına ilişkin yayınlanmış rehberler arasında uyum sağlanması,
- Üst politika belgeleri ile stratejik planların daha etkin bir şekilde izlenerek, bunların uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyinin artırılması,
- Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planların daha başarılı bir şekilde raporlanması için bir izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- Sistemli ve güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi yardımıyla politika oluşturma ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi.
- İç kontrol sistemi ve iç denetim uygulamasının etkinliğinin güçlendirilmesine yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi,
- Kaynak kullanımında verimlilik, etkililik ve ekonomikliğe ilişkin kamuoyuna performans denetimleri vasıtasıyla güvenilir veriler sunularak kamudaki hesap verebilirliğin güçlendirilmesi,
- Performans Denetimi Rehberinin ilgili mevzuat, kılavuz ve rehberler ile uyumlu hale getirilerek güncellenmesi,
-

5. SONUÇ

Sekizinci kalkınma planından önceki kalkınma planlarında stratejik yönetime yer verilmemiş olması, Türkiye’de stratejik yönetim anlayışına geçişin, stratejik yönetimin dünyadaki gelişim seyrine nispeten gecikmeli olarak yaşandığının en büyük göstergesidir. Bu gecikmenin Türk kamu yönetiminde yapılacak reformların da gecikmesine ve hatta belki de aksamasına sebep olduğu açıkça söylenebilir. Ancak her şeye rağmen, stratejik yönetim ya da stratejik plan uygulamasının serüveni sekizinci kalkınma planı (2001-2005) ile başlayan Türkiye’nin, bu alanda kısa zamanda büyük yol kat ettiğini de unutmamak gerekir. Özellikle Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun kabulü (2003) ve hayata geçirilmesi ile resmen uygulamaya başlanan stratejik plan uygulaması bu işin daha sağlam temellere oturtulmasının önünü açmıştır. Ayrıca, stratejik yönetimin/stratejik planlamanın uygulanmasını göstermek üzere hazırlanan kılavuz ve rehberler ise bu yönetim ya da planlama modelinin benimsenmesine ve uygulamadaki engellerin aşılmasına büyük ve çok önemli katkılar sunmuştur.

Sekizinci Kalkınma Planı’nın stratejik yönetim anlayışıyla ele alındığı ve kendisinden önceki kalkınma planlarından birçok açıdan farklılaştığı rahatlıkla söylenebilir. Bunun en bariz örneği; kaynakların stratejik öncelikler dikkate alınarak dağıtılacağı ifade edilmiş olmasıdır. Bilindiği üzere stratejik yönetim anlayışının önerdiği en önemli yönetim tekniklerinden biri önemli iş ve işlemlerin önceliklendirilerek yapılmasıdır. Bunun, zaman ve kaynakların etkin kullanılması açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Kamu yöneticilerinin politika ve strateji oluşturma kabiliyetlerinin geliştirilmesine öncelik verileceğinin ifade edilmesi de bu planı hazırlayanların stratejik yönetim anlayışının önemini kavradıkları ve bu bilinçle planın amaç, hedef ve ilkelerini ele aldıklarını göstermektedir. Üst yönetimin bir fonksiyonu olarak tanımlanan stratejik yönetim anlayışında yöneticilere tevdi edilen misyonu göz önüne aldığımızda Kalkınma Planı’nın, yöneticilerin strateji oluşturma kabiliyetlerinin geliştirilmesine önem ve öncelik vermesinin değeri açıkça anlaşılmaktadır.

Dokuzuncu kalkınma planında yer verilen “klasik planlama modelinden stratejik bir anlayışla ele alınan planlama modeline geçilmiştir” vurgusu, 2003 yılında kabul edilen Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile birlikte kamu kurum ve kuruluşları için zorunlu hale gelen stratejik plan uygulamasına atıf yapılmıştır. Bu doğrultuda, Dokuzuncu Kalkınma Planı’nın hazırlandığı dönem itibarıyla KMYKK kabul edilmiş, mahalli idarelerin bazı maddelerinde stratejik yönetim ve stratejik plan ile ilgili değişiklikler yapılmış ve stratejik planın uygulanmasını göstermek üzere hazırlanan rehberler ve diğer düzenlemeler yayımlanmış olduğundan, bunlara atıfla uygulamadaki mevcut durum değerlendirilmesi yapılmış ve KMYKK ile diğer ilgili kılavuz ve rehberler arasındaki uyumun gözetilmesine de ayrıca yer verilmiştir. Dokuzuncu kalkınma Planında, kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim anlayışına geçişin tamamlanacağı belirtilmiş olması, bir kararlılık ifadesi olarak değerlendirilmelidir. Kamudaki harcama reformlarına devam edileceği; KMYKK’un uygulanmasında taviz verilmeyeceği, tüm boyutları ve unsurlarıyla uygulanacağı; üst politika belgelerinin işlevselliği artırılarak kendi aralarında ve stratejik planlarla olan uyumunun sağlanması için gerekli çalışmalar yapılacağı, stratejik planların üst politika belgeleri ile olan etkileşim ve bağlantılarının artırılacağı ifade edilmesi bu kararlığın bir üst boyutunu göstermektedir. Özellikle Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminin sonu itibarıyla tüm kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlayarak uygulamaya koyacaklarının kararlaştırılmış olması, Türkiye’de stratejik plan uygulamasına geçişi tamamlamak üzere büyük hedeflerin belirlendiği ve önemli adımların atılacağına dair bir işarettir.

Onuncu Kalkınma Planı, bir önceki kalkınma planında stratejik yönetimin kararlılıkla uygulanacağı ve bu anlamda taviz verilmeden ciddi adımların atılacağına dair hedef ve politikalarının gerçekleştirilerek olumlu sonuçların alındığını açıkça vurgulamıştır. Ancak onuncu kalkınma planının hazırlandığı dönem itibarıyla mevcut eksiklik ve aksaklıkların

tespiti de yapılmıştır. Özellikle izleme ve değerlendirme süreçlerinin etkin bir biçimde yapılmasında sıkıntıların yaşandığı belirtilmiştir. Çözüm olarak kamu kurumlarında iç ve dış denetimin daha etkin hale getirilerek denetimin bu anlamda yapacağı katkının önemine değinilmiştir. Ayrıca, üst politika belgelerinin stratejik planları yönlendirme düzeyinin artırılmasına çalışılacağı; stratejik yönetim ve stratejik planlama konusunda kamu kurumlarını yönlendirmeden sorumlu olan kurumlar arasındaki koordinasyonun sağlanacağı; amaç ve hedeflerin stratejik plandaki performans göstergelerinin ölçülebilirliğinin artırılacağı; her kamu kuruluşunun, faaliyet gösterdiği sektörün kendine özgü bir takım özellikleri dikkate alınarak, her düzeyde kamu kurumu için farklı stratejik yönetim uygulamalarının/modellerinin geliştirileceği; daha önce kurulan strateji geliştirme birimlerinin etkinliğinin artırılacağı; konu ile ilgili kanun, rehber ve kılavuzların yeni ve bütüncül bir anlayışla güncelleneceği söylenmiştir. Bütün bu hedef ve amaçlar ile bu doğrultuda Onuncu Kalkınma Planında belirlenen politikalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; dokuzuncu kalkınma planı döneminin bittiği, onuncu kalkınma planının hazırlandığı dönem itibarıyla stratejik yönetim ve stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanıp uygulanamayacağı tartışmalarının sona erdiği, ilk uygulamaların gerçekleştirildiği, gerekli yasal düzenlemelerin yapıldığı, kamu idarelerinde öngörülen değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada sorunlu alanlar şu şekilde göze çarpmaktadır; a) stratejik yönetim çalışmalarının koordine edilmesinde yaşanan sıkıntılar, b) stratejik yönetim çalışmalarının bütüncül bir biçimde ele alınması ihtiyacı ve en önemlisi c) etkin denetim ihtiyacının devam etmesi. Onuncu Kalkınma Planı'nda belirlenen politikaların odak noktasını da bu sorun alanlarının ıslahı ve iyileştirilmesi oluşturmaktadır.

On Birinci Kalkınma Planı'nda, stratejik planlar ile üst politika belgeleri arasındaki uyumun gözetilmesi üzerinde ciddiyetle durulmuştur. Önceki kalkınma planlarında da bu durum ifade edilmiş, ancak On birinci Kalkınma Planının daha sıkı ve detaylı bir biçimde bu konuyu irdelemiş olması, uygulamada genel olarak bu konunun bir sorun alanı olarak görüldüğüne işaret etmektedir. Uygulamada her kamu kurumu stratejik planını, kendi kurumsal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak mükemmel bir şekilde ortaya koymaya çalışmaktadır. Ancak kurumsal stratejik planların, ülkenin genel siyaset ve politikalarına katkı sunmak üzere geniş ve bütüncül bir anlayış ile ele alınması bir zorunluktur. Ancak bu yönetim anlayışının tam oturması ve genel bir yönetsel kültür haline gelmesi elbette zaman alacaktır. Bu alanda yaşanan sorunların Kalkınma Planlarını hazırlayanlar tarafından da fark edilerek açıkça ifade edilmesi, takdire şayan bir husus olmakla birlikte, fark edilen bu sorun alanına yönelik strateji ve politikaların belirlenip acilen hayata geçirilmesi de elzemdir. On Birinci Kalkınma Planı bu alanda yaşanan sorunlara çözüm olarak iki politika belirlemiştir. İlki; stratejik planların üst politika belgeleri ile uyumunu gözetmek üzere, kamusal hizmetlerin program yaklaşımıyla ele alınacağı bir bütçe sistemine geçilmesi, ikincisi; stratejik yönetim belgelerinin bütçe bağlantılarını güçlendirmeye yönelik bir izleme sisteminin kurulması. Bu iki politikanın etkin bir biçimde hayata geçirilmesi ve etkilerinin ölçülerek yeniden değerlendirilmesi bu sorunların çözümüne önemli katkılar yapacaktır.

Onuncu Kalkınma Planında belirtilen birçok politikanın On Birinci Kalkınma Planı'nda da tekrar ifade edilmesi, aynı sorunların çözümlenmeden bir sonraki döneme intikal ettiğini göstermektedir. Strateji geliştirme birimlerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, ilgili mevzuat, kılavuz ve rehberlerin güncellenmesi, kamu kurumlarının kapasitelerinin iyileştirilmesi ve denetime ilişkin bir dizi politikanın sıralanması, tekrar eden sorunlu alanlar hakkında genel bir fikir vermektedir. Bu doğrultuda, hem kurumsal hem de ulusal düzeyde bu sorunların aşılması ve stratejik yönetim anlayışının belirli bir kalitede ve etkin bir süreç içerisinde uygulanmasını sağlamak üzere gerekli adımların bütüncül bir perspektifle atılması çok büyük bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, Onbirinci Kalkınma Planı dönemi itibarıyla Türkiye’de stratejik yönetim anlayışına geçiş süreci tamamlanmıştır. Bazı sorun alanlarına yönelik gerçekçi ve etkili adımlar atılması sonucunda, bu anlayışın daha çok benimsenerek, yasal bir zorunluluk olarak uygulanmasının ötesinde, felsefi temelleri kavranmış, yönetsel bir kültür atmosferinde kamu idarelerini geleceğe taşıyan önemli bir araç haline gelmesi sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

Aktan, Can (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz – Ağustos, 4-21.

Belediye Kanunu. mevzuat.gov.tr. Erişim Tarihi: 09.05.2019.

Berry, Franches Stokes ve Barton Wechsler (1995). “State Agencies Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey”. *Public Administration Review*, 55, 159–168.

Bircan, İsmail (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”. *Planlama Dergisi Özel Sayısı*, 42, 11-19.

Büyükşehir Belediye Kanunu, mevzuat.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

Canpolat, Hasan (2010, Temmuz-Aralık). “İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi”. *Maliye Dergisi*, 159, 1-20.

DPT (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1967). *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1972). *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1979). *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1984). *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 09.05.2019.

DPT (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.06.2019.

DPT (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 10.06.2019.

İl Özel İdaresi Kanunu, mevzuat.gov.tr, Erişim Tarihi, 15.06.2019.

Johnsen, Age (2016), “Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades”, *Scandinavian Political Studies*, Vol. 39, No. 4, 333-365.

Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı*, sbb.gov.tr, Erişim Tarihi: 11.11.2019.

Kalkınma Bakanlığı (2018), Kalkınma Bakanlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3. Sürüm), sp.gov.tr, Erişim Tarihi: 11.03.2019.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, mevzuat.gov.tr, Erişim Tarihi: 11.03.2019.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, mevzuat.gov.tr, Erişim Tarihi: 11.03.2019.

Neşe, Songür (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme”. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 1, October, 56-78.

Tortop, Nuri, vd. (2016), ***Yönetim Bilimi***, (10. Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). ***On Birinci Kalkınma Planı***, sbb.gov.tr, Erişim. Tarihi: 25.11.2019.

Toplam Kalite Yönetimine Kamu Yönetimi Perspektifinden Bakmak *Looking At Total Quality Management From A Public Management Perspective*

Yazar Cüneyt TELSAC
Y.L.Öğrencisi Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
cuneyttelsac@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-4133-4846

Makale Başvuru Tarihi / Received: 04.12.2019
Makale Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2019
Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi

**Anahtar
Kelimeler:**

*Kamu Sektörü,
Yeni Kamu
Yönetimi, Toplam
Kalite Yönetimi,
Hizmet Kalitesi.*

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi, üretilmesi planlanan mal ve hizmetlerin tamamının üstün kalitede olması ve sürekli var olan durumun iyileştirilmeye çalışılmasını esas alan bir yönetim modelidir. Bu modelin sunduğu argümanlardan biri olan sorunların kaynağına inilmesi, geçici değil kalıcı çözümlerin üretilmesi şeklindeki yaklaşım, göz alıcıdır. Bu yönetim şeklinin bir başka unsuru olan kalite olgusu, kamu sektöründe her bakımdan ihtiyaç duyulan hizmet ve ürünlerin niteliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Kalite olgusunun sürekli iyileştirilmesi ve bu rutinin bir kültür halini alması, kamu yönetimi açısından oldukça olumlu bir portre çizmektedir. Rekabet edebilmek günümüz kamu kurumları için büyük önem taşımaktadır. Bu önem doğrultusunda, kamusal bir felsefe olarak kamunun sürekli yenilendiği ve kalitenin korunduğu bir yönetim anlayışı beraberinde başarı getirebilir.

Keywords:

*Public Sector,
New Public
Management,
Total Quality
Management,
Service Quality.*

ABSTRACT

Total Quality Management is a management model based on ensuring that all the goods and services planned to be produced are of high quality and constantly trying to improve the existing situation. One of the arguments offered by this model, the approach of dealing with the root of the problems and producing permanent, not temporary solutions, is striking. Quality, another element of this management style, has the potential to positively affect the quality of services and products needed in all aspects of the public sector. Continuous improvement of the concept of quality and the transformation of this routine into a culture draws a very positive portrait in terms of public administration. Being able to compete is of great importance for today's public institutions. In line with this importance, an understanding of management in which the public is constantly renewed and quality is maintained as a public philosophy can bring success with it.

1.GİRİŞ

Hükümetin rutin işlerini yerine getirmek faaliyeti kamu yönetiminin temel vazifesini oluşturmaktadır. Bu bakımdan kamu örgütleri bireysel ve örgütsel vazifelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için oluşturulmuş yapılardır (Ergun, 2012: 647). Kamu yönetimi, devletin hedeflerini yerine getirebilmek amacıyla insan ve araçları sevk ve idare etmesidir. Kamu yönetiminin amacı, yönetici ve çalışanların emrindeki kaynakları en optimal şekilde kullanması ve kamuya ait işlerin yapılabilmesinde temel amaç olan en hızlı, en ekonomik ve eksiksiz bir biçimde yapılmasıdır (White, 2016: 67). Toplam kalite yönetimi felsefi yönden; yöneten ve yönetilenler arasında bir çıkar ayrılığı olduğunu değil aksine ortak bir kazanç olduğunu beyan eder. Bu bakımdan müşteri memnuniyetini çok önemseyen ve sürekli iyileştirilen kalite vurgusuyla, her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün temin edilebileceği görüşünü savunur. Kamu sektöründe bu tarz bir organik bütünlüğün sağlanması, beraberinde yüksek ölçüde etkinlik, verimlilik ve başarı getirebilir (Demirci, 2008: 22-23).

Günümüz kamu kurum ve kuruluşları için rekabet edebilmek büyük önem taşımaktadır. Değişen konjonktür ve dünya şartları, kamunun da rekabet alanda olması ve sürekli kendini yenilemesi gereğini doğurmuştur (Kalfa, 2011:410). Rekabetin zorluğu ve yoğunluğu kamu sektörünü, dinamik, esnek ve uygulanabilir bir yönetim şekline mecbur bırakmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sahip olduğu sürekli geliştirilmesi gereken kalite olgusu ve değişime elveren yapısıyla kamu sektörü açısından umut vaat etmektedir.

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi müşteri istek ve beklentilerini karşısına noktasına tüm çalışanların dahil olduğu güçlü bir yöntem sergilemektedir. Bu anlayışa göre ilk önce gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların katkısının sağlanması gerekmektedir. Bu katılımı takiben analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin düzenli olarak geliştirilmesi ve uygulanmasını esas alır (Demirci, 2008: 20-21). Toplam Kalite Yönetimi, üretilmesi planlanan mal ve hizmetlerin mümkün olabilecek en üst kalitede olması ve var olan durumun devamlı iyileştirilmeye çalışılmasını merkezine alır. Bu yönetim fikrinde öne çıkan bir diğer husus; var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek için örgütteki herkesin çıktılarının sonuçları bakımından sorumluluk almasını sağlamak ve bir dişlinin parçasıymış gibi hareket etmelerini temin etmektir (Demirci, 2008: 2; Kocamış, 2016:1-3; Telsaç, 2018: 27).

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

1950'li yıllarda Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerle Toplam Kalite Yönetiminin temellerinin atıldığını söylemek mümkündür. J.Juran ve A.Feigenbaum'um ve 1960'larda Japonya'da Ishikawa'nın yönetim üzerine çalışmaları Kalite Çemberleri faaliyetleriyle kesişince Toplam Kalite Yönetimin iskeleti oluşmaya başlamıştır. (Demirci, 2008: 15). Toplam kalite anlayışının öncelikle Japonya'da

ortaya çıkması bir tesadüf değildir. Japonya'daki grup dayanışması ve kendi kültürlerinin önemli argümanlarından olan kalite olgusuna sınıksız bağlı olmaları önemli bir alt yapı oluşturmuştur. (Altınok, 2001: 206; Demirci, 2008: 15-17; Kocamış, 2016: 2; West vd., 2000: 114).

TKY'nin gelişimi Yeni Kamu Yönetiminden öncedir. TKY' nin temelleri 1950'li yıllarda atılmış ve 1980'li yıllarda etkinlik kazanmaya başlamıştır. Her ne kadar TKY ilk zamanlar özel sektör tarafından uygulanmaya başlanmış olsa dahi daha sonraları kamu örgütlerinin sunduğu hizmet kalitesi, etkinlik, verimlilik gibi olguların iyileştirilmesi ve mevcut sorunlarının çözülebilmesi açısından kamu sektöründe de yaygın uygulama sahaları bulmuştur (Balcı, 2005: 197; Görün ve Erdoğan 2007: 279).

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri

Toplam Kalite Kontrol anlayışının en çarpıcı yönü kusurlu ürünlerin muayene ile tespiti değil kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılması olarak ön plana çıkmaktadır. Organizasyonda var olan kaliteyi arttırmak ve daha da geliştirmek açısından tüm çalışanların çıktılarının sonuçlarıyla yüzleşmesi ve bu doğrultuda da sorumluluk alması beklenmektedir.

Kauru Ishikawa'ya göre Toplam kalitenin ilkeleri (Demirci, 2008: 23-24):

- Sürekli gelişimin sağlanması,
- Organizasyon içinde etkin bir kültür oluşturmak,
- Motivasyonun sağlanması ve çalışanların teşvik edilmesi,
- Planlamaların yapılması,
- Gerekli ölçme ve değerlendirmenin yapılması,
- Sorunların beraber çözülmesi, katılımcılık,
- İnsana verilen değer,
- Sıfır hata prensibi,
- Müşteri odaklılık,
- Sorunları muayene etmek yerine onları önlemek,
- Sürekli ve topyekün bir eğitim,
- Müşteri ile sağlıklı iletişim kurulması,
- İşe yönelik değil insana yönelik yönetim felsefesi,
- Tedarikçi gelişme,
- Kalite maliyetlerinin optimal seviyede tutulması şeklindedir.

TKY'nin oldukça üzerinde durduğu temel esaslardan olan Kaizen'i ortaya koyabilmek açısından (Demirci, 2008: 36-37):

- ❖ Var olan durumu yetersiz bulmak,
- ❖ İnsan faktörünü geliştirmek ve geliştirmeye devam etmek,

- ❖ Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak ve bu doğrultuda sürekli eğitim yapılması ve yapılan eğitimin değerlendirilmesi şeklindedir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMUYA UYARLANMASI

1980’li yılların başından itibaren ilk örneklerinin batılı ülkelerde görülmeye başlanmasıyla beraber dünyadaki pek çok ülke, oldukça geniş kapsamlı ve anlamlı nitelendirilebilecek bir kamu reform sürecine girmiştir. Bu süreçte yapılan reformlar sonuç olarak, kamu yönetiminin; hem makro düzeyde hem de mikro düzeyde değişim geçirmesine sebep olmuştur (Coşkun, 2004: 129). 1970’li yılların sonlarına doğru gündeme gelen Yeni Kamu Yönetimi (YKY) devletler açısından; süreç ve şekil esaslı mantığın ön planda tutulduğu yönetim fikrinden, artık performans ölçümünün devreye sokulduğu, kaynakların etkin ve verimli kullanımının ön plana çıktığı, sorumluluk üstlenen ve hedef odaklı üst yapı şeklinde bir paradigma değişimine evrilmiştir. Temelde söz konusu değişimin yönetimden işletmeye geçiş esaslı olduğunu söylemek gerekir (Bilgiç, 2011: 100-101).

Toplam kalite yönetiminin Yeni Kamu Yönetimiyle kesiştiği ve benzerlik gösterdiği pek çok alan bulunmaktadır. Her iki yönetim anlayışının benzerlik gösterdiği yönleri bir tabloyla göstermek gerekirse:

Tablo:1 Toplam Kalite Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Kıyaslaması.

UNSUR	TKY	YKY
Müşteri Odaklılık	Müşteri memnuniyetini en ön safhaya koyan bir anlayış	Müşteri odaklı bir yönetim felsefesi
Kaizen Sürekli Gelişme	Sürekli iyileştirilen kalite fikriyle her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün sağlanabileceğini savunur.	Rekabet kaliteyi ve standartları yükseltir, rekabetçi olabilmek için kalitenin sürekli iyileştirilmesi gerekir.
Tam Katılım ve Sorumluluk	Çalışanlarının yönetime katılması, bu yolla örgüt üyelerinin düşünerek uygulamaları tatbik etmesi sağlar. Bunun yanı sıra müşteri beklentilerinin alınan kararlara yön verdiğini belirtmek gerekir.	Katılımcı karar mekanizması, Demokratik katılım ve vatandaşlık kamu hizmetlerinin temelini oluşturmaktadır. Yönetici sorumluluk alabilmelidir.
Üst yönetimin Liderliği	Üst yönetimin teşvik eden, destek veren ve astlarla iletişim halinde, sürecin içinde görünür şekilde yer alması gerekmektedir.	Daha aktif rol üstlenen ve yönetme serbestliği tanınarak onlara aynı zamanda açık sorumluluk yüklenmesi esası hâkimdir.
Hesap Verebilirlik	Şeffaf ve denetime açık bir yönetim.	Hesap verebilirliği ilke edinen ve yetkilendirilmiş yöneticilerin istihdam edilmesi.
Etkinlik	Kalite Etkin olmaktır. Mevcut İşlerin hızlı, doğru ve zamanında yapılmasıdır.	Kamu kaynaklarının kullanımında; toplumun ihtiyaçlarının en doğru ve en hızlı şekilde karşılanmasıdır.
	Kalite verimli olmaktır. Çalışanlara	

Verimlilik	gerekli eğitimin verilir ve en iyi sonuçlara odaklanmaları sağlanır.	Rasyonellik ve kalitenin nasıl arttırılacağı sorusu
------------	--	---

Kaynak: (Balcı 2005: 197-201).

TKY; aynı zamanda şu an birçok kamu kuruluşunda uygulanan Yönetişimin temel ilkeleri olarak kabul edilen özellikle katılımcılık başlığında ve diğer unsurları olan şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik, hukukun üstünlüğü ve stratejik planlama bakımından da benzerlik göstermektedir.

TKY felsefi yönden; yöneten ve yönetilenler arasında bir çıkar ayrılığı olduğunu değil aksine ortak bir kazanç olduğunu beyan eder. Bu bakımdan müşteri memnuniyetini çok önemseyen ve sürekli iyileştirilen kalite vurgusuyla, her türlü sorunu aşabilecek organik bütünlüğün temin edilebileceği görüşünü savunur. Dolayısıyla toplumsal katılımın son derece ön plana çıktığı Yönetişim fikriyle de bu noktada kesişmektedir (Şaylan, 2012:628).

TKY, daha önce yapılan başarılı uygulamaların sağladığı pozitif etkiyle beraber, kamuya uygulanmasının olumlu olacağı yönler şu şekilde sıralanabilir (Görün ve Erdoğan 2007: 288-290):

- Kamuda Sektöründe Güncellenme İhtiyacı: Gerek yapısal gerek işlemsel sorunlar sebebiyle kamu bürokrasinin beraberinde getirdiği hantallık ve beklentileri karşılamakta yetersiz kalan yapısı (Bilgiç, 2011: 107; Eryılmaz, 2016: 53-54) TKY'yi alternatif bir yönetim düşüncesi yapmaktadır.
- Kamu Hizmetlerinin Kalitesi Bakımından: Kamusal alanda sunulan hizmet kalitesi çoğu zaman eleştiriler almaktadır. Çoğunlukla kamu çalışanları hizmet sunarken, hizmetleri sundukları kişilerin vergileri sayesinde maaş aldıkları gerçeğini düşünmek istemezler. Hâlbuki TKY' ne göre hizmet kalitesinin artırılması bakımından vatandaşın beklentileri büyük önem oluşturmakta ve bu önem doğrultusunda hareket edilmesi istenmektedir.
- Özelleştirme Yönüyle: Sürekli genişleyen ve daha çok alanda faaliyet gösteren devlet olgusunun tüm alanlarda etkili ve başarılı olacağını söylemek pek mümkün değildir. Özelleştirme fikrinin temelini kamunun sunmakta olduğu hizmetlerin özel sektöre devredilerek maliyetin düşürülmesi ve hizmet kalitesinin bu yolla arttırılmasıdır (Ariely, 2011:4).
- Yetenekli ve Uzmanlaşmış İşgücünün Kamu Sektörünü Tercih Etmemesi: sıklıkla görülen sorunlardan bir tanesi kamunun örgütsel yapısı içinde yetişmiş, eğitilmiş ve yetenekli çalışanlarını elinde tutamamasıdır. Fakat bu durum TKY' nde çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi onlarında bu yolla yönetime katkı vermesi ve örgütsel bir aidiyet sağlanması şeklindedir. TKY felsefesine göre insanın artan önemi insana yapılan yatırımında artmasına olanak tanımıştır. Çalışanları maliyetleri arttıran bir değişken olarak değil, aksine yatırım yapılması gereken, eğitim ve geliştirme programlarıyla sürekli geliştirilerek en fazla faydanın sağlandığı kaynak haline dönüştürülmelidirler (Demirci, 2008: 54).

- Artan Maliyetler Sorunu: Sürekli artan maliyetler kamu hizmetlerinde, kamunun büyük-hantal yapısı ve verimsizliği sebebiyle kalitenin ikinci plana atılmasına sebep olmaktadır. Genellikle oluşturulan bütçelerde kesintiye gidilerek çözüm aranmasına karşın, TKY bu noktada daha esnek yapıyla maliyetleri düşürebilir ve verilen hizmet kalitesini bu yolla arttırabilir (Christensen ve Lenreid, 2012: 19).
- Kamu Örgütlerinde Var Olan Motivasyon Sorunu: Çoğunlukla aldıkları ücretin yetersiz olduğunu düşünen çalışanlarda isteksizlik ve kayıtsızlığın baş gösterdiğini görmekteyiz. TKY bu aşamada ücretin dışında sahip olduğu yönetim kültürüyle ait olmak ve tatmin duygularının pozitif yönde işlenmesini sağlayabilir (Maslow, 2016: 157).

Ebetteki Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarına uygulanması bakımından da bazı zorlukları bulunmaktadır. Özellikle müşteri kavramı bu noktada ön plana çıkmaktadır. Genellikle müşteri kavramı şirketlerin ürettiği mal veya hizmetin bedelini ödeyerek temin yoluna giden kişi ve ya kişiler olarak görülmektedir. Fakat bu noktada, kamu sektöründe müşteri tanımını yapmak neredeyse imkânsız hatta çok sıkıntılı bir kavramdır. Bunun yansısı bazı durumlarda vatandaşların benzer olmayan birbiriyle çakışan çıkarları da söz konusu olabilmektedir. Buna örnek olarak bir programın direkt müşterilerinin çıkarları ile çoğu vergi mükellefi olan vatandaşın temel çıkarlarının zıt düşmesi gösterilebilir (Balcı, 2005: 202). Bu zorlukları Balcı şöyle ifade etmektedir (Balcı, 2005: 203-204):

- Yenilik: Genel olarak örgüt çalışanlarının mevcut yapıyı korumak ve muhafaza etmek eğiliminde olduklarıdır. Statükoyu terk etmek bazen sanıldığından çok zor daha zor olabilmektedir (Eryılmaz, 2016: 58).
- Örgütsel performans: Bütçenin belirli bir miktarı her yıl düzenli olarak kamu örgütlerine verilmek üzere ayrılır. Buna karşın dağılım yapılırken göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir etken olan örgütün başarı ve çıktıları esas alınarak yapılmaz. Oysaki yapılması planlanan harcamalar tüm yönleriyle çok dikkatli yapılmalıdır (Key, 2016: 145).
- Ücret ve performans esası: Hâlihazırda kamu kurumunda mevcut olan anlayış, düşünenlerle bunları uygulayanların aynı şekilde değerlendirilmemesi yönündedir. Kamu sektöründe genel olarak başarılı olan çalışanlarla başarısız olan arasında ücret açısından çoğunlukla bir ayrıma gidilmez. Fakat, TKY’de örgütsel performans dikkate alınırken, sitem ve süreçler üzerinde odaklanmaya gidilmeli, çalışanlar bu konuda baskı altına alınmamalıdır görüşü hâkimdir (Balcı, 2005: 203; Demirci, 2008: 33).
- Kamu sektöründe yöneticiler mevcut kanun ve yönetmeliklere göre hareket eder: Bürokratların bazen karar alırken sorumluluk almadan hareket etme eğilimi, politikacıların müdahalesini gerekli kılmaktadır (Eryılmaz, 2016: 45-46). Oysaki TKY; bu politikaların belirlenmesi ile yerine getirilmesinin birbirinden kesin olarak ayrılması gerektiğini belirtir.

Kamu sektöründe yapısal engellerin varlığı: Var olan örgütsel yapı ve yönetmelikler kamu örgütlerinin esnek davranmasına pek imkân tanımaz (Eryılmaz, 2016: 113). Kamu kurum ve kuruluşlarında en ufak faaliyetler bile ayrıntılı bir şekilde düzenlenerek esneklik şansı kalmamakta ve bu bakımdan TKY'nin uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan yumuşaklık ve yetki devri için ihtiyaç duyulan zemin ortadan kalkmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin belediyede uygulanması açısından Dur ve Akyüz'ün Gerede Belediyesi özelinde yaptıkları bir saha araştırması Gerede Belediyesi'nde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirliğini destekleyen ve zorlaştıran unsurları şu şekilde açıklamaktadır (Dur ve Akyüz, 2019:227-228):

Destekleyici Unsurlar: Gerede Belediyesi'nde TKY ile ilgili araştırmaya dair fikirlerinin olumsuz olmaması; hizmette kalitenin arttığını düşünen kişi sayısının az olmaması; belediye personelinin Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması açısından hevesli olması; personel, vatandaş-müşteri memnuniyetinin dikkate alınması; belirlenecek olan vizyon, misyon ve hedeflerin değişim doğrultusunda yenilenmesi; kurumsallaşmaya değer atfedilmesi; etkin ve verimli bir hizmetin üretilmeye çalışılması; kayıtların titizlikle tutulması ve bu kayıtların arşivlenerek TKY'deki bilgi havuzu oluşturma prensibine dikkat edilmesi; teknik araçların günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde güncel ve hazır tutulması; insana değer verilmesi, saygı duyulması; tedarikçilerle daha sağlıklı bir iletişimin kurulması; etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi ve oluşturulan aidiyet hissi destekleyici argümanlar olarak öne çıkmaktadır.

Zorlaştıran Unsurlar: Farklı yaş gruplarının bulunması (Dinamik yapı açısından); değişim karşısında gösterilen direnç; çalışanlar arasındaki maaş farkı; çalışanların başarısına dair bir ödüllendirmeye gidilmemesi; TKY'nin vazgeçilmezi olan sorunları henüz oluşmamışken önleme prensibinin uygulanmayışı veya yetersiz uygulanışı; aktif rol oynaması gereken yöneticilerin TKY'ye gerekli desteği vermemesi; mevcut hiyerarşik yapı; iş tanımının belir olmaması; yetki paylaşımının yapılmaması; sıfır hata anlayışına hak ettiği değer sunulmaması; matematiksel verilerin kullanılmaması; kurum içi mesleki eğitimin yeterli seviyede yapılmaması; kalite açısından yapılması gereken eğitimlerinin yeterince yapılmaması; yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşturulmaması; Kaizen'in (sürekli iyileştirme/geliştirme) olgusunun uygulanmaması; personel ve birimler arasındaki yetersiz iletişim; kalitenin gelişimini sağlayacak bir takım oluşturulamaması; girişimin önünün açılmaması; geçmişten ders alınmaması ve son olarak TKY'nin bel kemiği olan katılım olgusunun ihtiyaç duyulan seviyede yapılamaması TKY uygulamalarını zorlaştıran unsurlar olarak belirlenmiştir.

Günümüz yönetim fikirlerinin pek çoğundan faydalanan Toplam Kalite Yönetimi sağladığı esnek ve güçlü yapısıyla insanı odak merkezi yapan çağdaş bir yönetim teorisidir. TKY, birçok yönetim anlayışının olumlu taraflarını bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin Taylor'a ait Bilimsel Yönetim

Teorisinin, beşeri ilişkiler kuramlarının ve bazı yeni yönetim yaklaşımların bir bütünü olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Mevcut yönetim alanında oryaya konan teorilerle TKY arasında bir kıyaslama yapıldığında, TKY'yi diğerlerinden ayırtıran en önemli etkenin; müşteriler bazında ön plana çıkan yaklaşımlarda meydana gelen ayrışmalar olduğu gözlemlenmektedir. TKY açısından “vatandaş” deyimini yerine “tüketici” veya “müşteri” kavramının kullanılması birtakım çekinceleri de bu mukabilde meydana getirmiştir. Doğal olarak vatandaşın duymaya pek alışkın olmadığı bu tarz bir söylem farklılığı; vatandaşın sahip olduğu anayasal haklarının ellerinden alınması endişesini doğurabilir ve “devlet vatandaş ilişkisini interaktif düzeyden basit bir ticari alışveriş seviyesine düşürebilir “ tarzında çekinceler bulunmaktadır. Türkiye’de de bazı kamu kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimine dair çalışmalar yapılmakta olduğu bilinilmektedir (Balcı, 2005: 197; Eryılmaz, 2016: 57; Görün ve Erdoğan 2007: 280; Parlak ve Doğan, 2016: 96-97).

SONUÇ

Gelişmiş ülkelerin birçoğunda şu an aktif olarak uygulanmakta olan Yeni Kamu Yönetimi ve Yönetişim anlayışının Toplam Kalite Yönetimiyle birçok alanda benzerlik gösterdiğini belirtmek gerekir. Teoride bu üç yönetim şeklinin birbiriyle uyum içerisinde uygulanabilmesi açısından bir engel gözüküyor. Toplam Kalite Yönetiminin en belirgin ilkelerinden olan kalite olgusuna verilen üstün değer, kamu sektöründe her bakımdan ihtiyaç duyulan hizmet ve ürünlerin niteliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir potansiyele sahip görünmektedir. Bunu takiben kalite olgusunun sürekli iyileştirilmesi ve bu rutinin bir kültür halini alması, kamu yönetimi açısından oldukça umut verici bir görünüm sunmaktadır. Alınan kararların tarafların katılımıyla alınması, hesap verebilirlik, etkinlik, şeffaflık, müşteri odaklılık ve esnek yönetim argümanlarıyla da ortaya ideal bir portre koymaktadır. Günümüzde rekabetçi olabilmenin mihengini piyasa temelli politikalar oluşturmaktır ve doğrultuda ürün ve hizmetlerin vatandaşın beklentisi doğrultusunda iyileşmeye tabi tutulması gerekmektedir. Esnek bir yönetim yapısına ihtiyaç duyan ve kalitenin hayati önem arz ettiği devlet kuruluşlarında uygulanması bakımından olumlu sonuçlar doğurabilir. Özellikle eğitim açısından değerlendirildiğinde büyük bir avantaj sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Eğitim yapısı gereği sürekli dinamik ve güncellenmesi gereken bir olguya sahiptir. Eğitim sürekli geliştirildiği ve bu yönde katılımın da desteklendiği bir senaryoda; hiç şüphe yok ki başarı süreklilik kazanacaktır. Eğitim sadece bir öğrenme faaliyeti değil aynı zamanda, var olanın daha da iyisini yapmanın en temel yoludur. Gerek eğitimde kalite, gerek temel kalite eğitimi açısından TKY büyük vaatler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- ALTINOK, Vicdan. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1-2) , 205-214
- ARIELY, Gal. (2011). Why People (Dis)like the Public Service: Citizen Perception of the Public Service and the NPM Doctrine, *Politics & Policy* / December 2011 pp: 997-1019.
- BALCI, Asım. (2005) Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:2 Cilt:5, Aralık 2005.
- BİLGİÇ, Veysel. K. (2011). Küreselleşme Sürecinde Kamu Hizmetlerinde Dönüşüm., B. Parlak. (Editör). *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, ss. 93-116
- CHRISTENSEN, T. ve LEGREID, P.(2012). A Transformative Perspective on Administrative Reforms, T. Christensen and P. Legreid (editors), *New Public Management*, England, Ashgate, pp:13-39.
- COŞKUN, Selim. (2004) Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik, Acar, MM. ve Özgür, H. (editörler), *Çağdaş Kamu yönetimi II*, Nobel Basımevi, 1. Baskı, İstanbul
- DEMİRCİ, Hüseyin. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*, Kum saati Yayınları, İstanbul.
- Dur, Zeynel , Akyüz, Göknur. (2019). Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğinin Araştırılması: Gerede Belediyesi Örneği . *Verimlilik Dergisi* , (4) , 195-231
- ERGUN, Turgay. (2012), Postmodernizm ve Kamu Yönetimi, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, (ed. Aykaç, B., Durgun, Ş., Yayman, H.), Nobel Yayıncılık, Ankara
- ERYILMAZ, Bilal. (2016), *Kamu Yönetimi Düşünceler-Fonksiyonlar-Politikalar*, 9. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- GÖRÜN, Mustafa. ve ERDOĞAN, Melike. (2007), Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimin Uygulanması: Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Örneği, *Kamu Yönetimi Yazıları*, (ed. Eryılmaz, B, Eken, M., Şen, M.L.) 1.Baskı. Nobel Basımevi, Ankara
- KALFA, Ceren. (2011). Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.16, S.1 s.403-417.

KEY, Valdimer. Orlanndo. (2016). Bütçe Teorisinin Ekikliği., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri..* (Çev. S. Altuntop). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı), s.143-151

KOCAMIŞ, Tuğçe. Uzun. (2017). Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky’deki Rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (1) , 1-21 .

MASLOW, Abraham. H. (2016). İnsanları Motive Etme Teorisi., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri..* (Çev. F. Tombul). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı).

PARLAK, Bekir. ve DOĞAN, Kadir. Caner (2016), *Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişmesinde Rol Oynayan Kurumsal Yönler Üzerine Bir Giriş* 2. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa

ŞAYLAN, Gencay. (2012). Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler., B. Aykaç., Ş. Durgun., H. Yayman. (Editörler). *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, İkinci Baskı. Ankara. Nobel Yayıncılık.

TELSAÇ, Cüneyt. (2018). Toplam Kalite Yönetimine İşletmeler Açısından Bakmak *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 2018, C.1, S.1, ss.26-34

WEST, John. Edward, Cianfrani Charles.A. and Tsiakals, Joseph.J. (2000); Quality Management Principles: Foundation of ISO 9000:2000 Family, Part 1, *Quality Progress*, 33 (2), 113 – 116.

WHITE, D. Leonard. (2016). Kamu Yönetimi Çalışmalarına Giriş., J.M. Shafritz ve A.C. Hyde. (Editörler). *Kamu Yönetimi Klasikleri.* (Çev. S. Gültekin). Birinci Baskı. Ankara. Global Politika ve Strateji Yayınları. (Eserin orijinali 2009’da yayımlandı).

INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC ACCUMULATION



ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ

2019-C2-S.1

Uluslararası Hakemli
e-Dergi