



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

**STRATEJİK YÖNETİMİN KAMU YÖNETİMİ ALANINDA  
UYGULANMASI: AFAD ÖRNEĞİ**

Ömer BULUT

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022



STRATEJİK YÖNETİMİN KAMU YÖNETİMİ ALANINDA UYGULANMASI:  
AFAD ÖRNEĞİ

Ömer BULUT

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

## KABUL VE ONAY

Ömer BULUT tarafından hazırlanan “Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması: AFAD Örneği” başlıklı bu çalışma, 24.05.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN (Başkan)

---

Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU (Danışman)

---

Prof. Dr. Barış ÖVGÜN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılr.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Ömer BULUT**

“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) *Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.*
- (2) *Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.*
- (3) *Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.*  
*Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.*

\* *Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.*

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığımı beyan ederim.

**Ömer BULUT**

## TEŞEKKÜR

Tez sürecinde her konuda destek veren danışman hocam Doç. Dr. Uğur SADIÖĞLU'na, AFAD'da stratejik yönetim araştırması için yapılan ankete katılım sağlayan değerli AFAD ailesine, düzenleme ve analiz konularında yardımını esirgemeyen mesai arkadaşlarım Zeynep PARLAK ve Hakan BENLİ'ye, üzerimde büyük emekleri olan kıymetli annem Şahin BULUT ve kıymetli babam Hacı BULUT'a, yüksek lisans konusunda beni cesaretlendiren kardeşim Fatih BULUT'a, tezimi yazmam için desteğini her an yanımda hissettiğim sevgili eşim Müge BULUT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

BULUT, Ömer. *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması: AFAD Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2022.

Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevre analizleri neticesinde gelecekte nasıl bir konumda olacağının cevabını oluşturan, kurumu olması istenilen konuma taşıyacak yere ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecini kapsayan bir yönetim tekniğidir. Yeni kamu işletmeciliği anlayışı ile geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak, bürokratik dikey yapılanma yerine yatay, katılımcı, birlikte çalışmaya yönelik yapılanmalara yer verilmektedir. Stratejik yönetim de bu yapılanmaya uygun bir şekilde kamu sektörü alanında uygulanmaya başlamıştır. 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu kurumlarında stratejik yönetimin araçları olan stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporu hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu tez ile kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulanabilirliği Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) örneği üzerinden araştırılmıştır. Tez kapsamında literatür analizi, kurumsal belgelerin analizi ve alan araştırmasından elde edilecek bulgular birlikte analiz edilmiştir. Tez ile AFAD Stratejik Planı'nın üst politika belgeleri ile uyumlu olup olmadığı, kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin uygulama düzeyinin istenilen düzeyde olup olmadığı, yöneticiler ve çalışanlar açısından birlikte bir bütün olarak stratejik yönetim anlayışını benimseme ve sahiplenme eksikliği bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda stratejik planın uyum ve uygulama düzeyinin yüksek olmakla birlikte, sahiplenme düzeyinin yeterli seviyede olmadığı tespit edilmiştir.

### **Anahtar Sözcükler**

Kamu yönetimi, stratejik yönetim, stratejik planlama, AFAD



## ABSTRACT

BULUT, Ömer. *Application of Strategic Management in Public Administration: The Case of AFAD*, Master's Thesis, Ankara, 2022.

Strategic management is a management technique that constitutes the answer to what kind of position the institution will be in the future as a result of internal and external environmental analyzes, and includes the process of planning, organizing, coordination and controlling the work to be done to move the institution to the desired position. With the new public management approach, different from the traditional management approach, horizontal, participatory, collaborative structures are used instead of bureaucratic vertical structures. Strategic management has also started to be implemented in the public sector in accordance with this structuring. With the Public Financial Management and Control Law No. 5018, which entered into force in 2003, the obligation to prepare strategic planning, performance program and activity report, which are the tools of strategic management in all public institutions, has been introduced. With this thesis, the feasibility of public sector management was investigated by the Disaster and Emergency Management Presidency (AFAD). Within the scope of the thesis, literature analysis, analysis of institutional documents and findings from field research were analyzed together. With the thesis, it has been tried to reveal whether the AFAD Strategic Plan is compatible with the upper policy documents, whether the level of implementation of the strategic goals and objectives of the institution is at the desired level, whether there is a lack of adoption and ownership of the strategic management approach as a whole in terms of managers and employees. As a result of the research, it has been determined that the level of adaptation and implementation of the strategic plan is high, but the level of ownership is not at a sufficient level.

### Keywords

Public administration, strategic management, strategic planning, AFAD

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>GRAFİKLER DİZİNİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM : KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. STRATEJİ KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Stratejinin Tanımı .....	3
1.1.2. Strateji Kavramları.....	3
1.1.2.1. Taktik.....	3
1.1.2.2. Politika.....	4
1.1.2.3. Plan .....	4
<b>1.2. PLANLAMA VE YÖNETİM .....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Planlama .....	4
1.2.2. Yönetim .....	4
<b>1.3. STRATEJİK YÖNETİM .....</b>	<b>5</b>
1.3.1. Stratejik Yönetim ve Özellikleri .....	5
1.3.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi.....	6
<b>1.4. STRATEJİK PLANLAMA.....</b>	<b>7</b>
1.4.1. Stratejik Planlama .....	7
1.4.2. Stratejik Planlamanın Stratejik Yönetimden Farkı .....	7
1.4.3. Stratejik Planlamanın Diğer Planlamalardan Farkları .....	8
1.4.4. Stratejik Planlama İle İlgili Süreç .....	9
<b>1.5. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ SÜREÇ.....</b>	<b>10</b>
1.5.1. Hazırlık Süreci .....	12
1.5.1.1. Üst Yönetimin Desteği ve Sürecin Koordinasyonu.....	12
1.5.1.2. İhtiyaçların Tespiti ve Hazırlık Programı.....	12
1.5.2. Durum Analizi .....	12
1.5.2.1. Mevcut Stratejik Plan, Mevzuat ve Üst Politika Belgelerinin Analizi .....	13
1.5.2.2. Program, Alt-program ve Faaliyet Alanlarının Analizi.....	13

1.5.2.3. Paydaş ve Kurum İçi Analizi.....	14
1.5.2.4. PESTLE ve GZFT Analizi .....	14
1.5.3. Geleceğe Bakış .....	15
1.5.3.1. Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi .....	15
1.5.3.2. Temel Değerlerin Belirlenmesi .....	17
1.5.4. Strateji Geliştirme .....	17
1.5.4.1. Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi .....	18
1.5.4.2. Performans Göstergeleri ve Stratejilerin Belirlenmesi.....	18
1.5.5. Performans Programı .....	20
1.5.5.1. Anahtar Gösterge.....	20
1.5.5.2. Maliyetlendirme ve Bütçeleme.....	21
1.5.6. İzleme ve Değerlendirme .....	21
<b>1.6. YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>23</b>
1.6.1. Yeni Kamu İşletmeciliği.....	23
1.6.2. Yeni Kamu İşletmeciliği ve Stratejik Yönetim İlişkisi .....	24
<b>1.7. DÜNYADA KAMU YÖNETİMİ ALANINDA STRATEJİK YÖNETİMİN</b>	
<b>ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>26</b>
1.7.1. Amerika Birleşik Devletleri.....	26
1.7.2. Birleşik Krallık .....	26
1.7.3. Almanya.....	27
1.7.4. İspanya.....	27
<b>2. BÖLÜM : TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. KAMU YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA STRATEJİK YÖNETİM .....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Dünya Bankası Destekli Projelerde Stratejik Yönetim.....	29
2.1.2. Türkiye Cumhuriyeti 58. Hükümeti Acil Eylem Planı .....	30
2.1.3. Kamu Yönetimi Temel Kanunu.....	30
<b>2.2. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YASAL VE İDARİ DÜZENLEMELER.....</b>	<b>32</b>
2.2.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu .....	32
2.2.2. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ....	33
2.2.3. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .....	34
2.2.4. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.....	37
<b>2.3. ÜST POLİTİKA BELGELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>38</b>
2.3.1. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023).....	38
2.3.2. 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı.....	40
2.3.3. Orta Vadeli Program (2022-2024).....	42
<b>3. BÖLÜM : AFAD'DA STRATEJİK YÖNETİM.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. AFAD HAKKINDA .....</b>	<b>44</b>
3.1.1. AFAD'ın Kısa Tarihçesi ve Kuruluş Amacı.....	44
3.1.2. AFAD'ın Teşkilat Yapısı.....	45
3.1.3. AFAD'ın Öne Çıkan Faaliyetleri.....	46
3.1.3.1. Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık Faaliyetleri .....	46
3.1.3.2. Afetlere Müdahale Faaliyetleri .....	48
3.1.3.3. Afet İyileştirme Faaliyetleri .....	49
3.1.3.4. Sivil Savunma ve Gönüllülük Faaliyetleri .....	50

3.1.3.5. Uluslararası Alanda Yürütülen Afet, Acil Durum ve İnsani Yardım Faaliyetleri .....	51
<b>3.2. AFAD 2019-2023 STRATEJİK PLANI.....</b>	<b>51</b>
3.2.1. Kurum İçi Analizi .....	52
3.2.2. Paydaş Analizi .....	53
3.2.3. GZFT Analizi.....	54
3.2.4. Misyon, Vizyon ve İlkeler .....	54
3.2.5. Stratejik Amaç ve Hedefler.....	55
<b>3.3. AFAD STRATEJİK PLANI'NIN UYGULANMASI VE İZLENMESİ.....</b>	<b>59</b>
3.3.1. 2021 İdare Faaliyet Raporu.....	59
3.3.1.1. Genel Bilgiler .....	60
3.3.1.2. Amaç ve Hedefler .....	61
3.3.1.3. Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler .....	62
3.3.1.4. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi .....	63
3.3.1.5. Stratejik Planın Değerlendirilmesi .....	65
3.3.1.6. Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi.....	67
3.3.2. 2022 Yılı Performans Programı .....	68
<b>3.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİNDE YER ALAN AFAD PROJELERİ .....</b>	<b>72</b>
3.4.1. On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan AFAD Projeleri .....	72
3.4.2. 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda Yer Alan AFAD Tedbirleri .....	76
3.4.3. Yeni Ekonomi Programı (2021-2023)'nda Yer Alan AFAD Projeleri.....	78
<b>4. BÖLÜM : AFAD'DA YÜRÜTÜLEN STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA ...</b>	<b>81</b>
4.1. Veri Derleme Formu ve Yöntemi .....	81
<b>4.2. Bulgular .....</b>	<b>82</b>
4.2.1. Güvenirlik Analizi .....	82
4.2.1.1. Anket Soru Formunun Genel Güvenirliği .....	82
4.2.1.2. Alt Boyutların Güvenirliği .....	84
4.2.2. Temel Tanımlayıcı İstatistikler ve Sıklıklar .....	85
4.2.2.1. Demografik Bulgular .....	85
4.2.2.2. Frekansların İncelenmesi.....	89
4.2.3. Hipotez Sınamaları .....	107
4.2.3.1. Normallik Sınamaları .....	107
4.2.3.2. Hipotezlerin Sınanması (Ortalamalar Arası Fark Kontrolü) .....	108
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>114</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>119</b>
<b>EK 1: Stratejik Yönetim Anketi Gönüllü Katılım Formu .....</b>	<b>125</b>
<b>EK 2: Orijinallik Raporu .....</b>	<b>132</b>
<b>EK 3: Etik Komisyon İzni .....</b>	<b>134</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci.....	11
Tablo 2: Gösterge Türleri.....	19
Tablo 3: Örnek Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu.....	22
Tablo 4: Faaliyet Raporları.....	37
Tablo 5: On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan Kamuda Stratejik Yönetim İle İlgili Politika ve Tedbirler.....	39
Tablo 6: 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda Kamuda Stratejik Yönetim İle İlgili Tedbir ve Faaliyetler.....	41
Tablo 7: AFAD GZFT Analizi.....	54
Tablo 8: Amaç-Hedef ve Gösterge Sayısı Tablosu.....	55
Tablo 9: Amaçlara Göre Belirlenen Hedefler Tablosu.....	56
Tablo 10: Örnek Hedef Kartı.....	58
Tablo 11: AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'nda Yer Alan Başlıklar.....	59
Tablo 12: AFAD 2021 Yılı Faaliyet Başlıkları Özeti.....	63
Tablo 13: Özet Performans Göstergesi Sonuçları Formu.....	65
Tablo 14: H3.5 Hedefi Değerlendirme Tablosu.....	66
Tablo 15: AFAD 2029-2023 Stratejik Planı'nda Yer Alan Hedeflere İlişkin 2021 Yılı Performansları ...	67
Tablo 16: Alt Program Hedefleri ve Stratejik Plan İlişkisi.....	69
Tablo 17: 1 Nolu Performans Göstergesi İle İlgili 2020-2024 Değerleri.....	70
Tablo 18: "Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık" Başlığı İçin Yürütülecek Faaliyet Maliyetleri ...	71
Tablo 19: On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan Afet Yönetimi Politika(P) ve Tedbirleri.....	73
Tablo 20: On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan AFAD'ın Sorumlu Olduğu Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği Politika(P) ve Tedbirleri.....	74
Tablo 21: On Birinci Kalkınma Planı Tedbirlerine Karşılık Gelen AFAD 2019-2023 Stratejik Planı Amaçları.....	76
Tablo 22: 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda yer alan AFAD Tedbirleri.....	77
Tablo 23: 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Örnek İzleme Formu.....	78
Tablo 24: Yeni Ekonomik Programı Örnek Proje Kartı.....	80
Tablo 25. Yön Düzeltmesi Öncesi Güvenirlik Katsayısı ve Korelasyon Matrisi.....	82
Tablo 26: Yön Düzeltmesi Sonrası Güvenirlik Katsayısı ve Korelasyon Matrisi.....	83
Tablo 27: Sorunun Ölçekten Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Değişim İstatistikleri.....	84
Tablo 28: Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri.....	84
Tablo 29: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	85
Tablo 30: Katılımcıların Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	86
Tablo 31: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	86
Tablo 32: Katılımcıların Hizmet Yılı ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	87
Tablo 33: Katılımcıların AFAD'daki Pozisyonları ve Cinsiyete Göre Dağılımı.....	88
Tablo 34: AFAD'da Stratejik Yönetim Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması İçin Sunulan Öneriler ..	102
Tablo 35: Ölçekte Yer Alan Sorulara Verilen Cevapların Ortalama Değerleri.....	103
Tablo 36: Ölçekte Yer Alan Sorulara Verilen Cevapların Dönüştürülmüş Yüzdesele Değerleri.....	104
Tablo 37: Ölçekte Yer Alan Alt Boyutların Ortalama Değerleri ve Dönüştürülmüş Yüzdeleri.....	106
Tablo 38: Alt Boyuta İlişkin Skorların Normallik Sınaması.....	107
Tablo 39: Alt Boyuta İlişkin Skorların Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları.....	108
Tablo 40: Yaşa Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü.....	108
Tablo 41: Stratejik Yönetim Tutumunda Farklılık Gösteren Yaş Grupları.....	109
Tablo 42: Cinsiyete Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü.....	109
Tablo 43: Cinsiyete Göre Stratejik Yönetim Alt Boyutuna İlişkin Ortalamalar.....	110

Tablo 44: Eğitim Durumuna Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü .....	110
Tablo 45: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Yönetim Alt Boyutuna İlişkin Ortalamalar .....	111
Tablo 46: AFAD'daki Hizmet Süresine Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü.....	111
Tablo 47: AFAD'daki Pozisyona Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü.....	111
Tablo 48: AFAD'daki Pozisyona Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü.....	112

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Analiz Süreci .....	8
Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci .....	10
Şekil 3: Türkiye'de Kamu Yönetiminde Uygulanan Stratejik Yönetim Modeli .....	22
Şekil 4: AFAD Teşkilat Şeması .....	45

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1: Yıllara Göre Bütçe Dağılımı (milyon TL) .....	53
Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	85
Grafik 3: Katılımcıların Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	85
Grafik 4: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	86
Grafik 5: Katılımcıların Hizmet Yılı ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	87
Grafik 6: Katılımcıların AFAD'daki Pozisyonları ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	88
Grafik 7: Stratejik Yönetim Hakkında Kişisel Bilgi Düzeyinin Değerlendirilmesi (Soru 6) .....	89
Grafik 8: Stratejik Yönetim Hakkında AFAD'daki Farkındalık Düzeyine Bakış (Soru 7).....	89
Grafik 9: Stratejik Yönetimin AFAD'ın Proje Önceliklerinde Oluşturduğu Kurumsal Farkındalığa Bakış (Soru 8) .....	90
Grafik 10: Stratejik Yönetimin AFAD'ın Planlamaya Dayalı Yönetim Anlayışına Olan Katkısına Bakış (Soru 9) .....	91
Grafik 11: Stratejik Yönetimin, Amaçlara Ulaşma Düzeyinde Yöneticilere Yol Göstericiliğine Bakış (Soru 10) .....	91
Grafik 12: Stratejik Yönetimin, AFAD'ın Kurumsal Performans Ölçümüne Katkısına Bakış (Soru 11)..	92
Grafik 13: Yöneticilerin Stratejik Hedeflere Ulaşabilmek İçin Stratejik Kararlar Alabilmesine Bakış (Soru 12) .....	93
Grafik 14: Stratejik Yönetim Çalışmalarından Sonuç Almada Yaptırım Uygulanmasına Bakış (Soru 13).....	93
Grafik 15: Stratejik Yönetimin Başarısında Tüm Kurum Çalışanlarının Katkısına Bakış (Soru 14).....	94
Grafik 16: Stratejik Yönetimde İzleme Sürecinin İş Yükü ve Kırtasiyeciliği Artırmasına Bakış (Soru 15) .....	95
Grafik 17: Stratejik Yönetim Çıktılarının, AFAD'ın Süreç İyileştirme ve Tedbir Almadaki Rolüne Bakış .....	95
Grafik 18: Stratejik Yönetimin Daha Çok Üst Yönetimi İlgilendiren Bir Konu Olmasına Bakış (Soru 17) .....	96
Grafik 19: Program ve Rapor İzleme Süreçlerinin, Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğe Katkısına Bakış (Soru 18) .....	97
Grafik 20: Stratejik Plan ve Yönetim Çalışmalarının, Mevzuata Uyum Sağlamak İçin Yerine Getirilmesine Bakış (Soru 19).....	97
Grafik 21: Stratejik Plan ve Araçların, İhtiyaç Analizi Sonucu Gerçekçi Hedefler Gözetilerek Kullanılmasına Bakış (Soru 20) .....	98

Grafik 22: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'nın Katılımcı Anlayışla Hazırlanmasına Bakış (Soru 21)	99
Grafik 23: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'nın Uygulanabilirliğine Bakış (Soru 22) .....	99
Grafik 24: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'ndaki Misyonun Doğru Tanımlanmasına Bakış (Soru 23) .....	100
Grafik 25: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'ndaki Vizyonunu Doğru Tanımlanmasına Bakış (Soru 24) .....	101
Grafik 26: AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'ndaki Hedeflerin Gerçekçiliğine ve Ulaşılabilirliğine Bakış .....	101
Grafik 27: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'nın Üst Politika Belgeleri ile Uyumuna Bakış (Soru 26)	102

## GİRİŞ

Kamu sektörü ve özel sektör uygulamalarında farklılık gösterse de özünde belirli bir kesimi belirli bir amaca yönlendirmeyi, sistemli çalışmayı, koordinasyonu ve işbirliğini barındıran yönetim kavramı, hızla değişen dünyada kendisini ait olduğu dönemin şartlarına göre geliştirebilmiş ve yenileyebilmiştir. Bu dönüşüm, özel sektörde farklı yönetim tekniklerinin geliştirilerek uygulanması ile başlamış, kamu sektörü de her ne kadar değişimi sevmeyen bürokratik alana sahip olsa da bu dönüşüme ayak uydurmak durumunda kalmıştır.

21.yüzyılın modern yönetim teknikleri arasında toplam kalite yönetimi başta olmak üzere bazı teknikler özel sektörde geniş uygulama alanı bulmuş, şirketlerin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamıştır. Kamu sektöründe çağın gereklerine uygun yaşanan dönüşümde özel sektörün kurumsallaşma serüveninin izleri görülmüş, özel sektörde uygulanmış ve başarı elde edilmiş yönetim modellerinin kamu sektörüne transferi önemli bir kamu politikası aracı haline gelmiştir.

Kurumların sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler ile değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştıran, stratejik amaç ve hedefler belirleyerek kurumlara bir yol haritası sunan, misyon ve vizyon ile kurumsal varoluş ve uzun vadeli perspektif ortaya koyan stratejik yönetim modeli, kurumların stratejik kararlar almasına ve bu kararları sistematik bir biçimde uygulamasına katkı sağlamaktadır. Kamu yönetimi alanında yürütülen çalışmalarda şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi ilkelerin kamu yönetiminde tesisi için stratejik yönetimin uygulanması gerektiği yönünde görüş ve öneriler ortaya konulmuştur.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanması zorunlu olmuştur. Kamu kurumlarının belirli dönemler için stratejik plan hazırlama, bu planda amaç ve hedeflerini açık biçimde ortaya koyma, ölçülebilirliği sağlayacak performans göstergelerini tanımlama ve bu süreçleri belirli aralıklarla izleme süreçlerini içeren stratejik yönetim ile performansa dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesine yönelik önemli adımlar atılmıştır. Yasal düzenlemeye ilave olarak stratejik yönetimin uygulanabilirliğini kolaylaştıracak şekilde standartlar, şablonlar, kılavuzlar hazırlanarak stratejik yönetim düşüncesinin kamunun geneline yayılması ve kalıcı bir yönetim modeli olması amaçlanmıştır.



Bu tez ile ülkemizde kamu yönetimi alanında stratejik yönetimin uygulanabilirliği Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) örneğinde araştırılmıştır. Tez kapsamında literatür araştırması, mevzuat ve uygulama analizi ile AFAD’da yürütülen stratejik yönetim çalışmalarına yönelik algıyı ölçen alan araştırması yapılmıştır. Tezin kavramsal çerçevesini, Türk kamu yönetimi bölümünü ve AFAD kurumsal belge ile alan araştırması bölümlerini ağırlıklı olarak stratejik yönetimin stratejik planlama fonksiyonu oluşturmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilerek, tanımlara, süreçlere, yeni kamu işletmeciliği ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye ve bazı ülkelerde yürütülen stratejik yönetim çalışmalarına yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, kamu yönetimi alanında yürütülen çalışmalarda ele alınan stratejik yönetim ile ilgili projeler, tespit ve öneriler incelenmiştir. Mevzuat, kılavuz ve üst politika belgelerinde stratejik yönetim ile ilgili politika ve tedbirler analiz edilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde, AFAD özelinde stratejik yönetim uygulamaları değerlendirilmiş, AFAD’ın teşkilat yapısı ve öne çıkan faaliyetlerine yer verilerek, stratejik yönetim kapsamında hazırlanan belgeler ve üst politika belgelerinde yer alan AFAD politika, tedbir ve faaliyetleri incelenmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde, AFAD’da yürütülen stratejik yönetim çalışmaları ile ilgili merkez ve taşra teşkilatı personeline uygulanan anket çalışmasına dayalı alan araştırması yer almaktadır. Alan araştırması ile AFAD’da yürütülen stratejik yönetim faaliyetleri hakkında çalışanların algısı, farkındalık düzeyi ve beklentileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Anket sonuçlarının analizi yapılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Tezin sonuç ve değerlendirme bölümünde stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanabilirliğinin AFAD örneği üzerinden kurumsal belgelerin analizi ve alan araştırması sonucu elde edilen bulgular da dikkate alınarak genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak kamu sektöründe stratejik yönetimin geliştirilmesi için öneriler sunulmuştur.

## 1. BÖLÜM: KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim kavramını incelemek için strateji ve yönetim ile ilgili tanımlamaları, süreçleri ve örnekleri kapsamlı bir şekilde ele almak gerekmektedir. Bu kapsamda, tezin bu bölümünde kavramsal açıklamalar yapılmış, stratejik yönetim süreci literatür ve kamu sektöründe standart uygulamayı tesis etmek için hazırlanan kılavuz baz alınarak analiz edilmiş ve stratejik yönetimin kamu yönetimi açısından önemini ortaya koymak için kamu yönetimi ile stratejik yönetimin ilişkisine yer verilerek, dünyada bu kapsamda uygulanan stratejik yönetim çalışmaları belli ülkeler seçilerek incelenmiştir.

### 1.1. STRATEJİ KAVRAMI

#### 1.1.1. Stratejinin Tanımı

Türk Dil Kurumu, stratejinin tanımını “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş.” şeklinde yapmaktadır (TDK, 2011). Yönetim bilimi açısından strateji, “yöneticilerin, rakiplerine göre şirketlerinin performansını artırmak için aldıkları bir dizi eylem” olarak (Hill&Jones, 2012) ve “rekabet avantajlarının nasıl kazanılacağına ilişkin teori” olarak tanımlanmaktadır (Barney&Hesterly, 2012). Strateji için yapılan bir diğer tanım da “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde yapılmıştır (Ülgen&Mirze, 2013).

#### 1.1.2. Strateji Kavramları

##### 1.1.2.1. Taktik

Taktik, stratejinin bir parçası olarak stratejilerin uygulanması esnasında ortaya çıkan yeni koşullara uygun şekilde geliştirilen manevra olarak tanımlanabilir. Stratejiler taktiklere göre üst seviyede yer aldığından daha kapsamlıdır (Akgemci&Güleş, 2009). Taktiğin stratejiden farkları, kısa süreli olması, nihai sonuca odaklanmaması ve teknik açıdan daha ayrıntılı faaliyetler içermesidir (Ülgen&Mirze, 2013).

### 1.1.2.2.Politika

Politikayı strateji uygulama sürecinde işlerin nasıl yapılacağını anlatan yol gösterici bir rehber olarak tanımlamak mümkündür. Politika genellikle sürekli olarak değişmeyen ve tekrarlanabilen idari fonksiyonlar için ortaya konulur (Ülgen&Mirze, 2013). Strateji, önceden tahmin edilemeyen belirsizlik durumlarında alınan karar iken politika belirli ölçülerle tanımlanmış, belirlilik ortamında alınan kararları ifade etmektedir (Akgemci&Güleş, 2009).

### 1.1.2.3.Plan

Plan; mevcut bilgiler ve varsayımlara dayalı olarak neyi, nasıl ve nerede yapmamız gerektiğini tarif eden, istenilen amaçlara ulaşabilmek için uygulanacak kararlar ve araçlardır (Ülgen&Mirze, 2013). Plan aynı zamanda, amacın ve amaca götürecekt araç ve yolların genel hatlarla ortaya konulmasıdır (Mucuk, 2012).

## 1.2.PLANLAMA VE YÖNETİM

### 1.2.1.Planlama

Planlama; amaçların ve bu amaçlara hangi araçlarla ne zaman ulaşılacağını belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Planlamada öne çıkan temel faaliyetleri bilgi toplama, analiz, tahmin, seçeneklerin tespiti ve karar verme olarak sıralamak mümkündür (Ülgen&Mirze, 2013). Planlama aynı zamanda kimin neyi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacağını istenilen zamandan önce karar verme aşaması olarak da tanımlanabilir. (Sabuncuoğlu&Tokol, 2013).

### 1.2.2.Yönetim

Yönetim, bir amacın gerçekleştirilmesi için hammadde, teçhizat, personel gibi kurumsal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili süreç olarak tarif edilebilir. Özet olarak kaynakların planlanması, koordine edilmesi, işlenmesi ve izlenmesi şeklinde de tanımlanabilir. (Ülgen&Mirze, 2013). Yönetim, birtakım faaliyetlerin yerine getirildiği bir süreç, uygulaması yapılan bir sanat ve sistemli bilginin yer aldığı bir bilim olarak nitelendirilebilir (Mucuk, 2012). Yönetim insan topluluklarının iktisadi ve toplumsal örgütlenme tarzı şeklinde de tanımlanmaktadır (Güler, 2013).

## 1.3.STRATEJİK YÖNETİM

### 1.3.1.Stratejik Yönetim ve Özellikleri

Literatürde stratejik yönetim ile ilgili çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları işletmenin uzun dönemde yaşaması ve rekabet avantajı sağlamak için kaynaklarını etkili ve verimli kullanması (Ülgen&Mirze, 2013), bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla alınacak kararları belirleme, bu kararları uygulama ve uygulanabilirliğini izleme, (David & David, 2017) risk taşıyan ve bilinmeyen bir ortamda örgüte belli bir rota çizen, örgüte çevreyi analiz etme ve geleceği tahmin etme imkânı sağlayan yönetim modeli (Akgemci&Güleş, 2009) olarak sıralanabilir.

Ülgen ve Mirze (2013), stratejik yönetimin başlıca özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

- Uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara odaklanır.
- Çevreden gelebilecek tehditleri inceler ve önlemler alır.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayacak faaliyetleri inceler.
- Bilgiyi derleme, tahlil etme ve uygulama aşamalarını içeren bir süreçtir.

Steiss (2003), stratejik planlama, kaynak yönetimi ve kontrol ve değerlendirme sürecinden oluşan 3 aşamalı bir süreç olarak ifade ettiği stratejik yönetimi, bu aşamaları da dikkate alarak aşağıdaki gibi yapmıştır:

1. Stratejik planlama: Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kaynakların dağıtımı için uygun politikaların seçimi, politikaları belirli eylemlere dönüştürmek için temel taahhütlerin sağlanması,
2. Kaynak yönetimi: Belirlenmiş amaç ve hedefleri karşılayacak ihtiyaçların ortaya konulması, mevcut kaynakların (mali, personel, ekipman, zaman) tespit edilmesi, stratejik planın uygulanması için gerekli kurumsal süreç, prosedür ve faaliyetlerin belirlenmesi, önceliklere göre adil kaynak dağılımının sağlanması
3. Kontrol ve Değerlendirme: Programlar ile ilgili iş takviminin belirlenmesi, tahmin edilen ve gerçekleşen performans arasındaki farkın kontrol edilmesi, plan ve programların verimli ve uygulanabilir olup olmadığının izlenmesi

### 1.3.2.Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde, literatürde stratejik yönetim çalışmalarının başlangıcı konusunda farklı tarihlerin ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bazı yazarlar için referans noktası 1960'lı yılların planlama dönemi iken bazıları için ise 1900'lü yılların başlangıcı olan bilimsel yayınlar olmuştur.

Stratejik yönetim, 1960'lı yıllarda ABD'de yönetimin alt disiplini olarak tanımlanmış ve bu tanımın öncülüğünü de Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Andrews (1965) yapmıştır (Barca&Hızıroğlu, 2009). Stratejik yönetim bağlamında yazılı stratejik düşüncenin bilimsel olarak yer bulduğu ilk eser, Alfred Chandler tarafından 1962 yılında yayınlanan ve "*General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont*" adlarındaki dört büyük işletmenin nasıl büyüdüğünü inceleyen *Strategy and Structure* isimli kitabıdır (Barca, 2005). Reed Kennedy (2020) ise stratejik yönetim ile ilgili çalışmaları 1900'lü yılların başlangıcı olarak ele almış ve Frederick W.Taylor'un 1911 yılında çıkardığı ve şirketlerin önemli görevlerini yerine getirebilmek için en iyi yolu belirleyerek nasıl daha verimli hale gelebileceklerini açıklayan "Bilimsel Yönetimin Temelleri" kitabının stratejik yönetimin bilimsel perspektifini sunması açısından önemli bir adım olarak nitelendirmiştir. 1959 yılında işletme okulu programlarında stratejik yönetim önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır (Kennedy, 2020).

Igor Ansoff tarafından stratejik yönetim alanında yayınlanan *Stratejik Yönetimin Uygulanması, Şirket Stratejisi, Stratejik Yönetim* başlıklarını taşıyan eserleri yönetim bilimi alanında stratejik yönetimin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Kırılmaz, 2013).

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminde, 1960'lı yıllar uzun vadeli planlama kavramının, 1970'li yıllar stratejik planlama döneminin; 1980'li yıllar ise stratejik yönetim sürecinin başladığı yıllar olmuştur (Güçlü, 2003). Barca (2005), stratejik yönetimin gelişimini 3 dönem üzerinden incelemiştir:

1. 1960 ve 1980 yılları arasında stratejik planlama,
2. 1980 ve 1990 yılları arasında rekabet stratejisi,
3. 1990 yılından günümüze de temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı

ABD, stratejik yönetimin diğer yönetim modellerinden ayrı bir şekilde bir yönetim modeli olarak ele alındığı ilk ülke olmuştur. ABD’de çalışma hayatı ile ilgili stratejik araştırmaların ve buna bağlı olarak stratejik yönetimin ön plana çıkmasına neden olan çevresel ve akademik koşullar şu şekilde özetlenebilmektedir (Barca&Hızıroğlu, 2009):

- 1950 ve 1960’larda şirketlerin karar verme aşamalarında yaşadıkları koordinasyon ve artan kapasitelerini kontrol edebilme sorunları
- ABD hava savunmasında görevli olan ve strateji geliştirme alanında uzmanlaşan çalışanların özel sektöre transferleri
- İkinci Dünya Savaşı sonrasında farklı sektörlerin yatırımlara dahil edilebilmesi için gerek duyulan analizler
- Yönetim ile ilgili eğitimlerde pazarlama konusunun örgüt içi ilkeler yerine pazar odaklı örgüt dışı çevreye evrilmesi
- Sistem yaklaşımı ile örgüt çevresinin de analize dahil edilmesidir.

## **1.4.STRATEJİK PLANLAMA**

### **1.4.1.Stratejik Planlama**

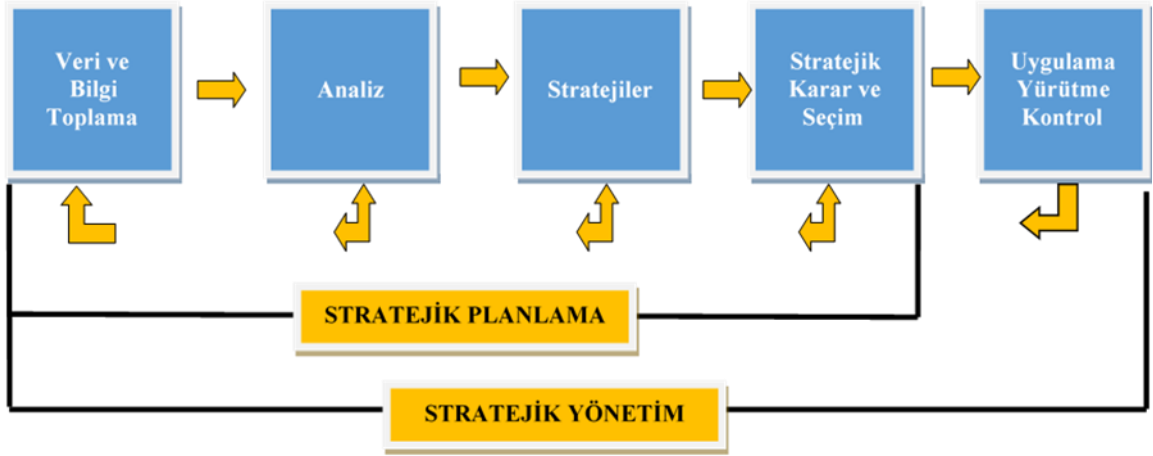
Bir yönetim modeli olarak stratejik planlama; örgütün önceliklerini belirlemek, kaynaklara odaklanmak, operasyonları güçlendirmek amacıyla kullanılan, organizasyonun yönünü değişen çevre şartlarına göre değerlendiren, çalışanlar ve diğer paydaşların ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını amaç edinen bir model olarak tanımlanmaktadır (Maleka, 2014). Stratejik planlamada temel yaklaşım, şirketlerin rekabetçi bir ortamda nasıl çalıştığını anlamak için fikirleri bir araya getirmek ve şirketlerin geçmişte neden başarılı veya başarısız oldukları ile gelecekte nasıl başarılı olabilecekleri konusunda temel sağlamaktır (Scott, 1991). Stratejik planlama genellikle bir dizi analitik planlamadan oluşur ve bir organizasyon için çevresini inceleme, misyon ve hedeflerini belirleme ile güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmede bir çerçeve sunar (Blair, 2004).

### **1.4.2. Stratejik Planlamanın Stratejik Yönetimden Farkı**

Stratejik planlama ile stratejik yönetim kavramları sıklıkla birbirine karıştırılmakta, birçok kaynakta ise birbirinin yerine kullanılmaktadır. Örneğin Maleka (2014), ikisinin de aynı anlama geldiğini, aradaki farkın stratejik planlamanın iş dünyasında, stratejik yönetimin ise daha çok

akademik dünyada kullanıldığını iddia etmektedir. Her ne kadar birbiri yerine kullanılabilen kavramlar olsa da iki kavram arasındaki temel fark; stratejik planlamanın stratejik yönetimin içindeki bir unsur olduğudur. Dolayısıyla, stratejik yönetimden bahsedilirken stratejik planlamanın da sürece dahil edildiğini, bu süreçten ayrı bir süreç olmadığını stratejik yönetim çalışmalarında dikkate almak gerekmektedir.

Ülgen ve Mirze (2013), stratejik planlamanın veri toplama, analiz, stratejilerin belirlenmesi ve seçimi süreçlerini kapsadığını stratejik yönetimin ise tüm bu süreçlere ek olarak uygulama, yürütme ve kontrol süreçlerini de ele aldığını belirtmişlerdir.



Kaynak: (Ülgen&Mirze, 2013)

Şekil 1: Stratejik Yönetim Analiz Süreci

Aradaki farkın sadece uygulama ve kontrolden ibaret olmadığı literatürde farklı bakış açıları ile ortaya koyulmuştur. Songür (2011), stratejik yönetimin stratejik planlamayı kapsamakla birlikte onunla sınırlı olmadığını ve performans yönetimi, izleme ve bütçe konularının stratejik planlama aşamasında yer almadığını ifade etmiş, Vinzant ve Vinzant(1996) ise stratejik planlamanın stratejik yönetimin omurgası olduğunu, stratejiden daha çok operasyonel sürece yöneldiğini, stratejik yönetimin de operasyonel yönetim ile ilgili üst yöneticilere rehberlik eden bir süreç olduğunu belirtmişlerdir.

### 1.4.3.Stratejik Planlamanın Diğer Planlamalardan Farkları

Stratejik planlama, sorunların çözümü ve strateji geliştirmek için organizasyonun çevresini de dikkate alır ve uzun vadeli finansal planlama, sermaye planlaması gibi planlama türlerinden bu yönüyle farklıdır (Hendrick,2010). Geleneksel planlama kuruluşun çevresi ile yakından ilgili

değilken, stratejik planlama çevresel kaynak ve kısıtlamaları da dikkate alır. Geleneksel planlama amaç ve hedeflerle ilgilenirken, hedefler için neler yapılmalı sorusunu detaylandırmaz ancak stratejik planlama bu detayı da ele alır ve planlama sürecinde atılan adımların kuruluşun geleceğine yön vereceğini vurgular. Son olarak, geleneksel planlama kuruluşlarda daha çok yöneticilerin inisiyatifi ve katılımı ile yapılırken stratejik planlama birçok seviyedeki birçok kişiyi sürece dâhil ederek katılımcılığı artırır (Denhardt, 1985).

#### **1.4.4.Stratejik Planlama İle İlgili Süreç**

Stratejik planlama süreci literatürde bazı farklılıklar içerse de genel olarak analiz-strateji belirleme-uygulama-izleme adımlarından oluşmaktadır. Hill&Jones (2012), Stratejik planlama sürecini genel olarak 5 aşamalı olarak açıklamışlardır:

1. Kurumsal misyon ve ana kurumsal hedeflerin seçimi
2. Fırsatları ve tehditleri belirlemek için kuruluşun rekabet içinde olduğu sektörün kapsamlı bir şekilde incelenerek kuruluşun rekabetçi pozisyonunu güçlendirecek unsurların ortaya konulması
3. Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için çalışma ortamının analiz edilmesi
4. Dış fırsatlardan yararlanmak ve dış tehditlere karşı koymak için kuruluşun güçlü yönlerine dayanan ve zayıf yönlerini düzelten, kuruluşun misyonu ve ana hedefleri ile uyumlu stratejilerin seçilmesi
5. Stratejilerin uygulanması.

Bu sürece benzer olmakla birlikte izleme ve değerlendirme adımının da dâhil edildiği farklı bir stratejik planlama süreci de aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Kevser, 2019):

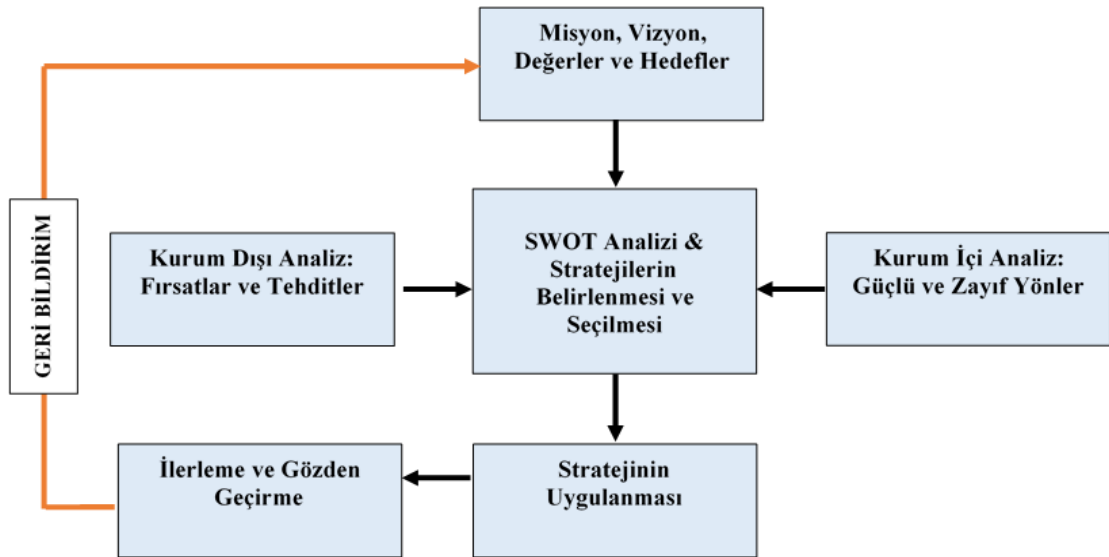
1. Kurum içi (misyon, vizyon, amaç ve hedefler, örgüt kültürü, insan kaynakları, finansal) ve kurum dışı (müşteri, pazar, dış çevre) analizi
2. GZFT Analizi
3. Alternatif stratejilerin gözden geçirilmesi, strateji belirleme ve seçim
4. Stratejilerin uygulanması
5. İzleme ve değerlendirme



Yukarıdaki süreçlere ilave olarak misyon ve vizyonun belirlendiği ilk aşamada kurumların etik değerlerinin belirlenmesi de stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilmektedir (Akgemci&Güleş, 2009).

### 1.5.STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ SÜREÇ

Stratejik yönetim ile ilgili süreç, kurumun misyonu ve büyük kurumsal hedeflerinin açıklanması ile başlar, bu aşamayı stratejik düşüncenin temelini oluşturan iç ve dış analiz ile strateji seçimi takip eder. Süreç, seçilen stratejinin uygulanması için gerekli organizasyonel yapı ve kontrol sistemlerinin tasarımı ile sona erer (Hill&Jones, 2012).



Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

**Kaynak:** (Hill&Jones, 2012:8)

Ülgen&Mirze, (2013) stratejik yönetim sürecini altı evreden oluşan bir süreç olarak ele almışlardır:

1. Evre: Stratejileri belirleyecek ekibin belirlenmesi
2. Evre: Kuruluşun iç ve dış çevre analizinin yapılması
3. Evre: Kuruluşun misyonu, vizyonu, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
4. Evre: Stratejilerin ortaya konulması
5. Evre: Uygulama
6. Evre: Kontrol

Türkiye’de kamu kurumlarında yürütülen stratejik yönetim çalışmalarında uygulama birliği sağlamak ve bu çalışmalara rehberlik etmek amacıyla Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu kullanılmaktadır. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın hazırladığı kılavuzda stratejik yönetim süreci aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.5)

**Tablo 1: Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama aşamasının koordinasyonu</li> <li>• İhtiyaç analizi</li> <li>• Takvimlendirme ve hazırlık</li> </ul>	<b>STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut stratejik plan analizi</li> <li>• Mevzuat, üst politika belgeleri ve programın değerlendirilmesi</li> <li>• Faaliyet alanlarının</li> <li>• Paydaş ve kurum içi değerlendirme</li> <li>• PESTLE ve GZFT analizleri</li> </ul>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi</li> <li>• Amaç, hedef ve stratejilerin ortaya konulması</li> <li>• Performans göstergelerinin belirlenmesi</li> </ul>	<b>GELECEĞE BAKIŞ STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program ve alt programların tespiti</li> <li>• Alt program hedefleri ile anahtar ve performans göstergelerinin belirlenmesi</li> <li>• Bütçe boyutunun analizi</li> </ul>	<b>PERFORMANS PROGRAMI</b>	Gideceğimiz yere nasıl ulaşırız?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik planın izleme ve değerlendirmesinin yapılması</li> <li>• Faaliyet raporunun hazırlanması</li> <li>• İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi</li> </ul>	<b>İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>	Başarıyı nasıl ölçeriz?

**Kaynak:** Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,2021a

Tablo 1’de kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin temelde beş başlıkta ele alındığı görülmektedir. Hazırlık sürecine müteakip kurumsal ve üst politika belgeleri ile kurumun iç ve dış çevre analizi yapılmakta, misyon, vizyon ve amaçları ortaya konulmakta, performans programı aracılığı ile stratejik yönetimin bütçe boyutu da tespit edilmekte ve son olarak faaliyet raporu ve iç kontrol araçları ile sürecin belirli periyotlarla izlemesi yapılmaktadır. Kurumun mevcut konumunun neresi olduğu, bu konumdan ileriye nasıl gideceği ve bu yolculukta ortaya koyduğu performansın nasıl ölçüleceğine ilişkin sorular stratejik yönetimin cevap aradığı sorular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ana temasını kamuda stratejik yönetimin oluşturduğu tez çalışması için stratejik yönetim süreci, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu dikkate alınarak özetlenmiştir.

### **1.5.1.Hazırlık Süreci**

#### **1.5.1.1.Üst Yönetimin Desteği ve Sürecin Koordinasyonu**

Üst yönetimin desteği olmadan bir kuruluştaki arzu edilen sonuçların elde edilmesi imkânsızdır. Üst yöneticiler, stratejik yönetimin başarısı için stratejik liderlik rolünü üstlenerek, misyon ve vizyon belirlemede rol gösterici olurlar ve belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağı konusunda karar verirler (Besler,2003). Bununla birlikte, üst yöneticiler bu süreçte sadece karar verici pozisyonda imza ve onay yetkisini kullanan kişiler yerine ilgili birimlerin görüşlerini dikkate alarak işbirliğine dayalı bir yönetim modeli sağlaması gerekmektedir (Akman&Özarslan,2018).

Kamu kurumlarında stratejik planlamaya yönelik organizasyonu yürütmek üzere Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulur. Bu kurul, kurum yöneticileri arasından teşkil edilir. Bunun yanı sıra, stratejik planlama ile ilgili hazırlıkların yapılması ve kılavuzda belirtilen aşamaların belirli bir program dahilinde yürütülmesi için kurula destek olacak şekilde stratejik planlama ekibi kurulur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.10).

İhtiyaç halinde stratejik yönetimin bilgi ve veri toplama, analiz, durum tespiti ve öneriler alanlarında uzman stratejist kuruluşlardan da destek alınabilmektedir (Ülgen&Mirze,2013).

#### **1.5.1.2.İhtiyaçların Tespiti ve Hazırlık Programı**

Stratejik planlamadan beklenen sonucun alınabilmesi için kapsamlı bir hazırlık yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama ekibince hazırlanan programda; stratejik planlama kapsamında yürütülecek çalışmalara ve bu çalışmaların kimler tarafından hangi tarihler arasında yürütüleceğine ilişkin bilgilere yer verilir. Ayrıca programda planlama çalışmalarında görev alacak kişilerin eğitim ihtiyaçları da ortaya konulur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.12).

### **1.5.2.Durum Analizi**

Durum analizi ile kurum içindeki unsurlar, kurumun faaliyette bulunduğu sektör ile çevresel faktörler bir arada değerlendirilir (Ülgen&Mirze, 2013). Kurumsal belgeler ve yasal yükümlülüklerin de değerlendirme kapsamına dâhil edilmesiyle kurumun güçlü olduğu alanlar ile

zayıf olduğu alanlar tespit edilir, hangi tehditlerle karşı karşıya olabileceğinin analizi yapılır ve karşılaşması muhtemel fırsatlar belirlenir. Analize kurumsal görev ve yetkiler, kurumun insan kaynağı ve teknoloji kapasitesi, ileride karşılaşması muhtemel gelişmeler dâhil edilir (Üstüner, 2014).

#### 1.5.2.1.Mevcut Stratejik Plan, Mevzuat ve Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kurumlarda hâlihazırda uygulanan stratejik plan incelenerek, ulaşılan hedeflere hazırlanacak yeni planda yer verilip verilmeyeceği, ulaşılamayan hedeflerin doğru tanımlanıp tanımlanmadığı hususları değerlendirilir. Mevzuat analizi kapsamında yasal yükümlülükler ayrıntılı biçimde ortaya konulur ve yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığı değerlendirilir.

Üst politika belgeleri “Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı” olmak üzere 4 belgeden oluşmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022a). Hazırlanacak stratejik planın üst politika belgelerinde bulunan amaçlar, tedbirler, politikalar ve hedefler ile uyumlu olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.15-s.17).

#### 1.5.2.2.Program, Alt-program ve Faaliyet Alanlarının Analizi

Program; “Kamu idarelerinin temel görev ve sorumlulukları esas alınarak kaynak tahsis edilen, birbiriyle uyumlu ve anlamlı şekilde bir araya getirilmiş faaliyetler grubu” olarak, alt programı da “Program sınıflandırmasının program ile faaliyet seviyeleri arasında yer alan, programın sonuçlarına ulaşmak amacıyla bir araya getirilen birbiriyle uyumlu faaliyetler grubu” olarak tanımlanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020a, s.4-s.5).

Alt programda yer alan hedeflerin ne düzeyde başarıldığı, başarısız hedeflerin önündeki engellerin neler olduğu ortaya konulur. Kurumsal faaliyet alanları tasnif edilerek her bir faaliyet alanında yer alabilecek ürünler ve hizmetler belirlenir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.18-s.19).

### 1.5.2.3. Paydaş ve Kurum İçi Analizi

Paydaşlar, kurumların hizmetleri ve ürünlerini doğrudan kullanan kişi veya kurumlardır. Paydaş analizi, iç ve dış paydaş olarak ikiye ayrılarak yapılmaktadır. Dış paydaşları, vatandaşlar, diğer kamu kurumları, medya, sivil toplum kuruluşları vb. oluştururken; iç paydaşları kurumun diğer çalışanlarından doğrudan hizmet alanlar oluşturmaktadır (Songür, 2011). Kamu kurumları, kendi arasında öncelik derecesine sahip çok sayıda paydaşa sahiptir ve kurumsal başarı için bu paydaşların memnuniyetinin sürekli ölçülmesi gerekmektedir (Berry, 2007).

Kurum kültürü; örgütün ana faaliyetleri, yönetim süreçleri ve insan kaynakları unsurları gibi kurumsal verimliliği ve performansı etkileyen önemli bir faktördür (Ülgen&Mirze, 2013). Kurum içi analiz kapsamında tüm bu unsurlar bir arada değerlendirilir ve idari, mali, fiziki ve bilgi teknolojisi kaynaklarına yönelik analizler yapılarak kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar tespit edilir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.27).

### 1.5.2.4. PESTLE ve GZFT Analizi

PESTLE, İngilizce “*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Enviromental*” kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesi ile oluşan bir kısaltmadır (Allen, 2001). PESTLE, kurumların politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve ekolojik faktörleri değerlendiren ve buna göre stratejik pozisyonu belirleyen bir analizdir (Bakoğlu ve Yıldız, 2016). Politik etkene seçimler, siyasal sistemler, ekonomik etkene enflasyon, döviz kurları, sosyokültürel etkene demografik özellikler, toplumsal örf ve adetler, teknolojik etkene AR-GE, yazılım, yasal etkene mevzuat değişiklikleri ve son olarak da çevresel etkene ekolojik düzenlemeler örnek olarak verilebilir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.28).

GZFT analizi, kurumların faaliyetlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin sistematik bir şekilde incelenmesidir (Akgemci&Güleş, 2009). GZFT; İngilizcede SWOT olarak kısaltılan analizin Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçe kısaltmadaki harfler ise sırasıyla G=Güçlü yönler/Üstünlükler, Z=Zayıflıklar, F= Fırsatlar ve son olarak T= Tehditler şeklinde çevrilmektedir.

Üstünlükler; kurumu geliştiren, ileriye götüren, diğer kurumlara göre avantajlı konuma taşıyan alanları, zayıflıklar; kurumun yaşamının sürdürülebilmesini zorlaştıran, mevcut kapasitesinin

yetersiz kaldığı alanları, fırsatlar; kurumu daha ileri taşıyabilecek olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurları ve tehditler de kurumun gelişimini durdurabilecek, önlem alınması gereken olumsuz unsurları ifade etmektedir (Ülgen&Mirze, 2013).

### 1.5.3.Geleceğe Bakış

Bu aşamada kurumun misyonu, vizyonu ile değerleri belirlenerek üst yöneticilerin sorumluluğu ve yönlendirmesiyle uzun vadeli perspektif ortaya konulmaktadır. Kurumun misyon ve vizyonunun katılımcı anlayışla belirlenmesine özen gösterilmelidir. Kurum çalışanları ve işbirliği yapılan diğer kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve hizmet sunulan vatandaşların görüşlerinin alınması sağlanmalı, farklı alternatifler belirlenerek kurumun görev alanı ile en fazla uyumlu olan misyon ve vizyon ifadesinin seçilmesi gerekmektedir.

#### 1.5.3.1.Misyon ve Vizyonun Belirlenmesi

Misyon işletmenin hangi amaçla kurulduğunu ve kendisini nasıl görmek istediğini belirleyen ifadedir (Sabuncuoğlu & Tokol, 2013). Kurumun yasal olarak yerine getirmesi gereken görev, yetki ve sorumluluğu yansıtan bir kavramdır. Bir kurumun misyonunu okuyan kişinin o kurumun temel görev alanı ile fikir edinmesi misyonun doğru bir şekilde tanımlanması için önemli bir göstergedir.

Misyon tanımlanırken şu sorulara cevap vermesi beklenir (Berry, 2007): Kime hizmet ediyoruz? Var olma sebeplerimiz ve ana amaçlarımız nelerdir? Hangi sorunlara çözmek amacıyla kurulduk? Bizi benzersiz ve farklı kılan nedir?

Misyon, stratejik hedeflere açıklık getirmeli ve amaçların belirlenmesine rehberlik etmelidir (Bütüner, 2014).

Bazı kamu kurumlarına ilişkin misyon örnekleri aşağıda verilmiştir:

- İçişleri Bakanlığı Misyonu: “Temel hak ve hürriyetleri esas alarak; iç güvenlik, kıyı ve karasularının emniyetini sağlama, etkili sınır yönetimi ve güvenliği, göç politikaları oluşturma, kamu hizmetlerinin koordinasyonu ile etkin il ve ilçe yönetimini tesis etme, afetlere dirençli toplum oluşturma, nüfus ve vatandaşlık

hizmetlerini sunma ve sivil toplumu destekleme görevlerini insan odaklı ifa etmek” (İçişleri Bakanlığı, 2022).

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanlığı Misyonu: “Milli sanayiinin, savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını en etkin biçimde karşılayabilecek kapasiteye ulaşmasını sağlayacak reorganizasyon sürecine liderlik ve hamilik yapmak” (T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanlığı, 2022).
- Hacettepe Üniversitesi Misyonu: “Araştırma öncelikli bir üniversite olarak, evrensel değerler ışığında verdiği eğitimle bilim, teknoloji ve sanat alanlarında üstün nitelikli, değişime ve gelişime açık, sorgulayıcı bireyler yetiştirmek; ürettiği bilgi, hizmet ve teknolojiyi toplum yararına sunmak” (Hacettepe Üniversitesi, 2022).

Vizyon bir kurumun uzun vadede başarmak istediği ideal demektir. Kurumun gelecekteki konumu ve imajı olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu&Tokol, 2013). Vizyon, hedeflere ve projelere yön veren, değişim için ilham kaynağı olan, misyona kıyasla daha kısa ifade edildiği için akılda daha kolay kalan bir bildirimdir. Vizyonu bir tahminden ziyade gelecek için bir davranış ve kurumun geleceğinin nasıl olacağı konusunda ortaya konulan bir fikirdir. (Akgemci&Güleş, 2009).

Misyon ile birlikte stratejik planlamanın çatısını oluşturan vizyonun stratejilerin geliştirilmesine rehberlik etmesi, özgün olması, diğer kuruluşlardan ayırt edici olması ve bugünü değil geleceği tasvir etmesi gerekir (Bütüner, 2014). Bununla birlikte, net bir vizyonun varlığı bir stratejiyi iyi bir şekilde formüle edebilmek için gerekli bir ön koşuldur (White, 2004).

Vizyon bildirimini oluşturulurken şu hususlar dikkate alınmalıdır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.28):

- Vizyon kısa olmalı ve akılda kalmalıdır.
- Vizyon özgün olmalı ve bir ideali anlatmalıdır.
- Vizyon bir değişime yönelik fikir sunmalıdır.
- Vizyon ne çok iddialı olmalı ne de ulaşılamaz olmalıdır.
- Vizyon amaç ve hedeflere yön verebilmelidir.

Bazı kamu kurumlarına ilişkin vizyon örnekleri aşağıda verilmiştir:

- Sağlık Bakanlığı Vizyonu: “Sağlıklı hayat tarzının benimsendiği, herkesin sağlık hakkına kolaylıkla ve yüksek hizmet kalitesiyle eriştiği bir Türkiye”(Sağlık Bakanlığı, 2022).
- Ankara Büyükşehir Belediyesi Vizyonu: “Cumhuriyetin başkentini tarihi, kültürel ve çevresel değerlerine sahip çıkararak, yaşanılabilir, sürdürülebilir marka bir kent haline getirirken, gelişen ve değişen dünyada öncü başkent olmak” (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 2022).
- Hakimler ve Savcılar Kurulu Vizyonu: “Adil, bağımsız, tarafsız, güvenilir ve etkin yargının teminatı” (Hakimler ve Savcılar Kurulu, 2022).

### 1.5.3.2.Temel Değerlerin Belirlenmesi

Temel değerler kurumun benimsediği, uyduğu ve çalışanlarından benimsemesini beklediği açık ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Kennedy, 2020). Temel değerler, karar alma ve politika oluşturma süreçlerine rehberlik ederek, evrensel değer ve ilkeleri içselleştirerek kurumsallaşmaya katkı sunmaktadır (Akgemci&Güleş, 2009). Temel değerler, vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak süreçleri desteklemeli, çalışanları motive edebilmelidir (Bütüner, 2014). Temel değerler kurumların stratejik planlarında misyon ve vizyon ile birlikte kullanılır. Kurumsal ilkeler olarak da tarif edilen temel değerler, özellikle kamu kurumları açısından kamu hizmeti sunumunun tarafsız ve şeffaf olma ilkelerine atıf yapılarak tarafsızlık ve güvenilirliği ön plana çıkaracak şekilde belirlenir. Vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurumlarının ve çalışanların karar alma mekanizmalarına katılımını ifade eden katılımcılık ilkesi ile stratejik yönetimin bütçe boyutunda yer alan hesap verilebilirlik ilkesi de sıklıkla kullanılan kurumsal temel değerler arasında yer almaktadır.

### 1.5.4.Strateji Geliştirme

Stratejik planlama sürecinde durum analizini yapan, misyon ve vizyonunu ortaya koyan kurumlar, stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejilerini belirlemektedir.



#### 1.5.4.1.Amaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi

Amaçlar, kurumsal politikaların uygulanması sonucu elde edilmesi beklenen sonuçları tarif eder. Kurumun ulaşmak istediği yerin ne olduğunu açıklar (Bütüner, 2014). Amaçlar, ne olması gerektiğine dair içeriğinde bir nicelik barındırmayan ve istenilenin tamamlanması için herhangi bir zaman kriteri bulunmayan ifadeler olarak dikkate alınmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012). Amaçlar belirlenirken, kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu olmasına, kurumsal kabiliyet ve yetenekler dikkate alınarak gerçekçi olmasına özen gösterilmelidir. Kurumun icra ettiği faaliyetlerin toplumsal faydaya etkisi açısından mevcut seviyeden daha üst seviyeye taşıma arzusunun ortaya koymalıdır.

Hedefler ise, amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklini ifade eder ve belirli bir zaman dilimi içinde amaçların gerçekleştirilmesine yönelik ölçümü tanımlar. Örneğin “sektörde lider konuma gelmek” gibi bir amacı olan işletme, bu amacına ulaşmak için hedefini “gelecek üç yılda üretilen ürünlerden her yıl %25 artış sağlamak” şeklinde belirleyebilir (Ülgen&Mirze, 2013). En etkili hedefler SMART ile ifade edilmelidir. SMART, kolay hatırlamak amacıyla beş İngilizce kelimenin ilk harflerinin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Ketchen ve Short, 2011):

- **Specific (Açık ve anlaşılabilir):** Bir hedef belirsiz değil de açıksa spesifiktir.
- **Measurable (Ölçülebilir):** Bir hedef, ulaşıp ulaşılmadığı ölçülebildiği nispette ölçülebilirdir.
- **Aggressive (Agresif):** Bir hedef, başarılması kurum için önemli bir zorluk teşkil ediyorsa agresiftir.
- **Realistic (Gerçekçi):** Bir hedefin gerçekçi olması, kurumun başarılarının mümkün olduğu anlamına gelir.
- **Time-bound (Zamana bağlı):** Bir hedefin gerçekleşme tarihinin oluşturulması, zamanı etkin kullanmaya katkı sağlar.

#### 1.5.4.2.Performans Göstergeleri ve Stratejilerin Belirlenmesi

Performans göstergesi, bir organizasyonun geçmişine veya rakiplerine kıyasla nasıl bir performans sergilediğini ifade eden nicel ölçütlerdir (Kennedy, 2020). Performans göstergesi, “*kamu hizmetlerindeki ilerlemeyi ölçmek, performansını değerlendirmek veya hizmetlerle ilgili değişimleri yansıtmak için bir araç sağlayan nitel ve nicel ölçüt*” olarak tanımlanmaktadır (T.C.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020a). Bir kurumda performans ölçümü; stratejik hedeflere ulaşım ulaşılamadığının tespit edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması ve performansı olumsuz etkileyen faktörlerin giderilerek iyileştirici önlemlerin alınması amacıyla yapılmaktadır (Sabuncuoğlu&Tokol, 2013). Süreçleri anlamlı kılan unsurlar ölçülebilir ve izlenebilir olmasıdır.

Performans göstergeleri, stratejik planın uygulama sonuçlarını ölçen, miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden ifade edilen araçlardır (Bütüner, 2014). Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının tespiti için performans göstergelerinden yararlanır. Göstergelerin en önemli fonksiyonu ölçülebilirliği sağlamasıdır. Bu nedenle bir hedefle ilgili bir gösterge tanımlanırken, hedefin başarı düzeyini ve sayı, oran, miktar gibi ölçümü ifade edebilecek şekilde, açık ve net tanımlama olmasına özen gösterilmelidir. Göstergeler beş başlık altında sınıflandırılmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.47-48).

**Tablo 2: Gösterge Türleri**

Gösterge Türü	Tanımı	Örneği
<b>Girdi Göstergesi</b>	Ürün veya hizmetin sunumu için gerekli olan kaynak	Çalışan personel sayısı
<b>Çıktı Göstergesi</b>	Üretilen ürün ve sunulan hizmet miktarı	Mezun olan öğrenci sayısı
<b>Sonuç Göstergesi</b>	Çıktıların amaca/başarıya ulaşmadaki etkisi	Mezunların aktif işgücüne katılma oranı
<b>Kalite Göstergesi</b>	Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerini karşılama düzeyi	Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
<b>Verimlilik Göstergesi</b>	Çıktı ile girdi arasındaki ilişki	Aşılana çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı)

**Kaynak:** Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'ndaki verilerden derlenmiştir.

Strateji belirleme süreci; iç ve dış faktörlerin kendi aralarında önceliklendirildiği girdi aşaması, SWOT analizinin yapıldığı eşleştirme aşaması ve en uygun stratejilerin seçildiği karar aşaması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Mohammadian, 2017). Strateji belirleme süreci kurumların güçlü olduğu alanlar ile zayıf olduğu alanların tespit edilmesi ve dış ortamdaki olası fırsatlar ve tehditler ile ilgili analizlerin yapılması başlamaktadır (Ireland vd, 1987).

### 1.5.5.Performans Programı

Performans programı, “Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren program” (Maliye Bakanlığı, 2009) ve “Stratejik plan çerçevesinde ortaya konulan orta-uzun vadeli amaç ve hedeflerin yıllık bazda performans hedeflerine dönüştürüldüğü belge” olarak tanımlanmaktadır (Aksaraylı vd. 2007). Performans programı, hesap verebilirliği sağlamak için her yıl üst politika belgeleri ve kurumsal stratejik planlarla uyumlu, çıktı ve sonuç odaklı olacak şekilde hazırlanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021b).

Performans programı, bütçe ile stratejik plan arasında bağlantıyı kurmaktadır. Performans programı aşağıdaki adımlardan oluşan hazırlık sürecini kapsamaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009):

1. Stratejik amaçlar ve hedeflerin tespit edilmesi
2. Performans göstergelerinin tespit edilmesi
3. Faaliyetler ve bu faaliyetlere ilişkin maliyetlerin belirlenmesi
4. Genel yönetim giderlerinin belirlenmesi
5. Diğer kurumlara yapılacak kaynak transferinin belirlenmesi
6. Kaynağa yönelik ihtiyaçların birleştirilmesi
7. İdare Performans Programının oluşturulması

#### 1.5.5.1.Anahtar Gösterge

Anahtar gösterge, kurumun bugünkü ve gelecekteki başarısı için kritik olan performansın ölçümünü sağlayan bir dizi önlemler sunan göstergelerdir (Parmenter, 2010). Kamu idarelerinin sorumlu olduğu programda yer alan hizmetlerdeki ilerlemeyi ölçen anahtar göstergeler, program amacına uygun olarak ölçülebilecek şekilde belirlenmeli ve önceki dönem verilerine erişimde sorun olmamalıdır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020a, s.24-s.25). Kamu idareleri, performans göstergelerini belirlerken, sorumlu oldukları programın anahtar göstergelerinden de faydalanmalıdır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.48).

### 1.5.5.2.Maliyetlendirme ve Bütçeleme

Kamu kurumları, stratejik planlarında yer alan hedefler için maliyet tahmini yapılır. Tahmin edilen maliyetler, ayrılan kaynakların üzerine çıkıyor ise hedeflerden maliyeti daha az olan seçilebilir, kapsamı daraltılabilir veya önceliklendirme yapılarak bazılarında vazgeçilebilir. Stratejik plan için yapılan bu maliyetlendirme, performans programında daha detaylı olarak ortaya konulur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.53). Bütçeleme; stratejiyi operasyonel planlara dönüştürmek için bir çerçeve sunmakta, gelir ve giderlerin izlenmesi sayesinde meydana gelebilecek önemli sapmalara karşı acil önlem alınmasına katkı sağlamakta ve performans ölçümü aşamasında performans göstergeleri için mali bilgi desteği vermektedir (Rose ve Lawton, 1999).

Performans esaslı bütçelemede esas olan stratejik plan, faaliyet raporu ve performans programı aracılığıyla tüm faaliyetlerin belirlenen hedeflere göre yürütülmesi ve göstergeler ile ölçümünün yapılmasıdır (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2013).

### 1.5.6.İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın uygulanmasındaki başarı, organizasyonun başarıyı izleme yeteneğiyle yakından bağlantılıdır (Plant, 2009). İzleme; stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin belirli zaman aralıkları ile takibinin yapılması iken, değerlendirme ortaya çıkan sonuçların amaç ve hedeflerle kıyaslanarak analiz edilmesidir. İzleme ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan veriler istenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırması yapılır, faaliyetler planlandığı gibi yerine getiriliyor ve hedeflerdeki ilerleme beklentilere uygunsa stratejik planın uygulanmasına devam edilir. Sonuçlar istenildiği gibi çıkmaz ise ya da süreç içinde beklenmeyen, hazırlık safhasında öngörülme durumlar ortaya çıkarsa plan yeniden gözden geçirilir veya güncellenir (Üstüner, 2014).

İzleme için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (White, 2004):

- Temel performans göstergeleri seçilmelidir.
- Hedeflere ulaşılmasını teşvik etmek için kontrol sistemleri yerleştirilmelidir.
- Performans, strateji bağlamında sürekli olarak değerlendirilmelidir.
- Gerektiğinde strateji ayarlanmalıdır.

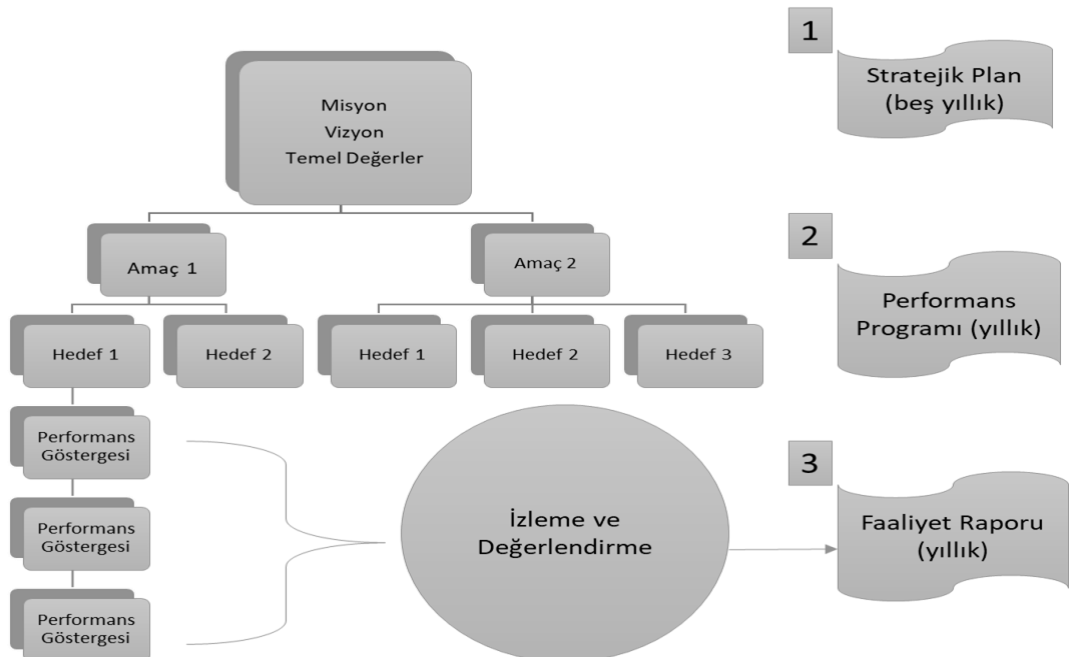
Kamu kurumlarının hazırladıkları stratejik plan aşağıda yer alan tablo aracılığıyla değerlendirilmektedir. Tabloda, hedefin ölçümü için yazılan performans göstergesinin başlangıç değeri, yıl sonu hedeflenen değeri ve gerçekleşme değeri girilerek ilgili gösterge için performans yüzdesi hesaplanmakta ve hesaplanan bu oran, her bir göstergenin hedefe etkisinin yüzdesel değeriyle çarpılarak hedefin toplam performansı ortaya konulmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a, s.53).

**Tablo 3: Örnek Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu**

<b>Amaç (A1)</b>					
<b>Hedef (H1.1)</b>					
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>					
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>					
<b>H.1.1 Performansı</b> (PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)					
<b>Sorumlu Birim</b>					
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)</b>	<b>İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)</b>	<b>İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)</b>	<b>Performans (%) (C-A)/(B-A)</b>
<b>PG1.1.1:</b>					
<b>PG1.1.2:</b>					
<b>Hedefe İlişkin Değerlendirmeler</b>					

**Kaynak:** Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2021a

Songür (2005), yukarıda aşamaları detaylı olarak verilen stratejik yönetim sürecinin Türkiye’deki kamu kurumlarında bir model olarak özet halinde aşağıdaki şekilde göstermiştir:



**Şekil 3: Türkiye’de Kamu Yönetiminde Uygulanan Stratejik Yönetim Modeli**

Şekil 3'te yer alan stratejik yönetim modelinin planlama etabını stratejik plan oluşturmaktadır. Performans programı bütçe etabını, faaliyet raporu ise denetim etabını oluşturmaktadır (Songür, 2005). Şekil 3'te yer alan modele göre stratejik yönetim; misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi, amaçların ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedeflerin ortaya konulması, performans göstergeleri aracılığı ile de söz konusu hedeflerin izleme ve değerlendirmesi yapılması şeklinde özetlenmektedir.

## 1.6.YENİ KAMU İŞLETMECİLİĞİ VE STRATEJİK YÖNETİM

### 1.6.1.Yeni Kamu İşletmeciliği

1980'ler ve 1990'lar birçok gelişmiş ülkenin yönetimde dönüşüm yaşadığı yıllar olmuş ve bu dönüşüm kamunun katı, hiyerarşik, bürokrasi özelliğinin esnek ve piyasa temelli bir kamu yönetimi biçimine evrilmesi şeklinde ortaya çıkmıştır (Ömürgönülşen, 1997). 21. yüzyıl ise şirketler arası rekabetin yoğunlaştığı, strateji geliştirme ve organizasyonların değişen şartlara daha hızlı uyum sağlama yeteneklerinin ön plana çıktığı bir yüzyıl olmuştur. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere birçok ülkede yönetim alanında reformlar ortaya konulmuş, kurumlar yeniden sürekli gelişimi destekleyen yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Kamu yönetimi disiplini de bu değişimden etkilenmiş ve yönetim yapısında tek taraflı yönetim yerine katılımcı yönetim, tepkisel anlayış yerine proaktif anlayış, girdi odaklı yerine sonuç odaklı yönetim anlayışları hâkim olmaya başlamıştır (Dinçer & Yılmaz, 2013).

Christopher Hood, “*A Public Management for All Seasons*” başlıklı makalesinde “Yeni Kamu İşletmeciliği” terimini ilk kez kullanmıştır. Hood; Yeni Kamu İşletmeciliği'nin yükselmesinde öne çıkan unsurları özelleştirme faaliyetleri, kamu hizmetlerinin üretimi ve dağıtımında otomasyonun geliştirilmesi ve kamu yönetiminde karar alma, iş birliği ve politika tasarımı konularında uluslararası bir gündemin geliştirilmesi şeklinde sıralamıştır (Hood,1991).

Christopher Hood (1991), yeni kamu işletmeciliği ile ilgili 7 adet öğretinin olduğunu ifade etmiştir:

1. Kamu sektöründe uygulamalı profesyonel yönetim: Gücün dağıtılması yerine sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi

2. Açıkça ortaya konulmuş standartlar ve performans ölçümü: Hedeflerin açık bir şekilde tanımlanması
3. Çıktıların kontrolüne daha fazla önem verilmesi: Prosedürlerden ziyade sonuçları vurgulama ihtiyacı
4. Kamu sektöründeki birimlerin ayrıştırılması: Yönetilebilir birimlerin oluşturulması
5. Kamu sektöründe daha fazla rekabetin gündeme gelmesi: Daha düşük maliyetler ve daha iyi standartların sağlanması
6. Özel sektör yönetim uygulamalarının kullanılması: Kanıtlanmış özel sektör yönetim araçlarının kamu sektöründe de uygulanması
7. Kaynak kullanımında tutumlu ve disiplinli olunması: Daha azıyla daha fazlasını yapacak şekilde kamu sektörü taleplerinin kontrol edilmesi

Dunleavy v.d. (2005), yeni kamu işletmeciliğini birimlerin bölünmesi (ayrıştırma), tedarik yöntemlerinin geliştirilmesi (rekabet) ve performans teşviklerinin kullanımı (teşvik) olmak üzere üç tema üzerine inşa edildiğini ifade etmiştir. Buna göre, yeni kamu işletmeciliği, uzmanlaşmayı ve rekabeti esas almalı, performansı da ödüllendirmelidir.

Yeni kamu işletmeciliğinin özelliklerini geleneksel kamu yönetimi ile karşılaştırarak sunan Karcı (2008), geleneksel kamu yönetiminin toplumu ön plana çıkarırken yeni kamu işletmeciliğinin ise bireyi ve bireysel özgürlükleri vurguladığını ifade etmiştir. Klasik kamu yönetiminde öne çıkan unsurlar geleneksel değerler, politik açıdan hesap verme, toplum sorumluluğu ve kamu yararı olurken yeni kamu işletmeciliğinde ekonomik değerler, bireysel fayda, küçük devlet, yönetim açısından hesap verme ve rekabet unsurları öne çıkmaktadır.

### **1.6.2.Yeni Kamu İşletmeciliği ve Stratejik Yönetim İlişkisi**

Kamu sektöründe katılımcılık, hesap verilebilirlik, şeffaflık, sonuç odaklılık ve verimlilik ilkeleri ön plana çıkarılarak yaşanan ve yeni kamu işletmeciliği olarak isimlendirilen değişimde bu ilkelerin ağırlıklı olarak özel sektörde kullanımı ve başarılı sonuçlar elde edildiği için de kamu sektörüne transferi etkili olmuştur. Söz konusu ilkeler toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim örneğindeki özel sektör eksenli yönetim tekniklerinin de ortak ilkeleri olmuş, kamu sektöründe bu ilkelerin hâkim olmasını sağlamak için yeni kamu işletmeciliği çatısı altında bu modeller kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır.

Özel sektörde denenmiş ve başarı elde edilmiş bu yönetim modellerinden Türkiye'deki kamu sektöründe en fazla uygulama olanağı bulan model stratejik yönetim olmuştur. Kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulanabilirliğinin diğerlerine göre daha fazla olmasının temel nedenleri bu alanda yasal ve kurumsal bazda düzenlemeler yapılması olmuştur.

Kamunun; devlet, özel sektör ve sivil kesimler tarafından katılımcılık ilkesine göre yönetilmesi olarak tanımlanan yönetişim, katılımcılık, paydaşlarla açık iletişim, mali esaslı performans yönetimi ve hesap verebilirlik ilkelerini bünyesinde barındırmaktadır (Güler, 2013). Stratejik yönetimin temel ilkelerinin yeni kamu işletmeciliğinin öne çıkan yönetim modeli olan yönetişim ilkeleri ile de ortak olduğunu söylemek mümkündür.

Kamu yönetimi reformlarının hız kazandığı 1980'li ve 1990'lı yıllarda ülkeler reformlar kapsamında kendi idari süreçlerini yeniden düzenleme gereği duymuşlardır. Amaçları arasında yönetime stratejik bakış açısının kazandırılması da olan yeni kamu işletmeciliği ile birlikte, stratejik yönetim uygulamalarının da temeli atılmaya başlanmıştır. Yeni Zelanda örneğin, yeni kamu işletmeciliği uygulamalarının öncülüğünü yapmış ülkelerden biri olarak stratejik yönetim yaklaşımı kapsamında; politika hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere yönelik ilgili birimlerin koordine edilmesi, hedefler için orta vadeli taahhütlerin ortaya konulması ve üst düzey yöneticilerin bu taahhütlere ilişkin ilerlemeyi düzenli olarak kendi yöneticilerine bildirme zorunluluğu aşamalarından oluşan bir program geliştirmiştir (Matheson, Scanlan ve Tanner, 1997).

Yeni kamu işletmeciliği uygulamalarının yaygın olarak kullanıldığı Amerika Birleşik Devletleri'nde, 25.000 ve üzeri nüfusa sahip belediyeler üzerinde stratejik yönetimin 20 yıllık uygulama sonuçları ile ilgili yapılan bir araştırma; önemli sayıda belediyenin uzun dönemli yön belirleme, öncelikleri tespit etme ve kararlara rehberlik etme amacıyla stratejik planlamayı kullandığını, stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak bütçeleme, performans yönetimi ve ölçme uygulamalarının da yüksek oranda hayata geçirildiğini ortaya koymuştur (Poister ve Streib, 2005).



## 1.7.DÜNYADA KAMU YÖNETİMİ ALANINDA STRATEJİK YÖNETİMİN ÖRNEKLERİ

### 1.7.1. Amerika Birleşik Devletleri

1993 tarihli Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu ile kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama ve performans hedeflerini belirleme yükümlülüğü getirilmiştir. 2011 yılında performans bilgilerinin karar alma süreçlerinde daha etkin kullanımını ve planlama süreçlerine diğer kurumların katılımını sağlamak amacıyla *GPRA Modernization Act (GPRAMA)* adı ile revize edilen kanun, stratejik plan ile birlikte yıllık performans planı ve performans programını da hazırlama zorunluğu getirmiştir. Kanuna göre idareler kendi görev alanı ile ilgili öncelikli amaçlarını belirleme, ilerlemelerin üçer aylık dönemlerle gözden geçirme ve ulaşılamayan amaçlarla ilgili raporlama görevlerini yerine getirmek zorundadır (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

5 yıllık bir süre için hazırlanan ve 3 yılda bir güncellenen stratejik planlar ilgili kurumun üst yöneticisi tarafından Kongre'ye ve Bütçe Yönetim Ofisine (OMB) sunulmakta ve kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Stratejik yönetimin izleme ve değerlendirme süreci performans raporlarının yanı sıra 2001 yılında uygulamaya alınan ve ülkede ilk defa sistematik bir değerlendirme aracı olarak kullanılan "Program Değerlendirme ve Ölçme Araçları İçin Talimatlar" ile yapılmaktadır (Kırılmaz, 2015).

### 1.7.2. Birleşik Krallık

Kamu yönetimi reformları alanında 1997 yılında hazırlanan bir raporda idarelerin 5 yıllık süre için stratejik plan hazırlaması önerilmiştir. Bu dönemde idarelerin misyonunu, amaçlarını ve performans hedeflerini kapsayan Kamu Hizmet Sözleşmeleri yürürlüğe konulmuş, bu sözleşmeler 2010 yılında hükümetin değişmesi ile birlikte yerini eylemleri, harcamaları ve göstergeleri içeren yapısal reform planları ve kurum iş planlarına bırakmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

2002 yılında Başbakanlık bünyesinde temel politika alanlarının uzun vadeli stratejilerini incelemek, stratejik düşüncüyü teşvik etmek ve sosyal araştırmalara stratejik liderlik sağlamak amacıyla strateji geliştirmeye yönelik proje tabanlı bir yaklaşımı esas alan Strateji Birimi kurulmuştur. 2010 yılında kurulan koalisyon hükümetinin akabinde, 2011 yılında bu birim faaliyetlerine Politika ve Uygulama Birimi olarak devam etmiştir. Stratejik yönetimin

koordinasyon organları olarak 2002 yılında Hükümet Sosyal Araştırmalar Ofisi ve 2003 yılına Stratejik Yetenek Ekibi kurulmuştur. Ülkede stratejik yönetim süreci özetle şu şekilde yürütülmektedir: Yol gösterici ilkelerin tanımlanması, vizyon, değerler, paydaş ve durum analizi adımlarını kapsayan stratejik yaklaşımın ortaya konulması, alternatif seçeneklerin oluşturularak stratejik çözüm üretilmesi, strateji geliştirme ve son olarak izleme ve değerlendirme (United Kingdom Country Report, 2014).

### 1.7.3.Almanya

Almanya’da stratejik yönetim uygulamaları, 1970’li yıllara dayanmaktadır. Dönemin 500 bin nüfuslu Nürnberg şehrinde “*Arbeitsgruppe Nürnberg-Plan*” isimli bir çalışma grubu oluşturulmuş ve bu grup uzun dönemli kalkınma politikaları, yatırım planlaması ve yıllık bütçe konularında çalışmalar yapmıştır. (Joyce, 2015). Belediyelerde daha çok nitel olarak belirlenen stratejik hedefler ve buna bağlı olarak çok katı olmayan performans yönetimi vardır. Ulaşılamadığı zaman suçlanma riskini azaltmak için yöneticiler genelde ölçülebilir hedefler koymaktan imtina etmişlerdir (Weiss, 2016).

Almanya’da stratejik planlama kapsamında bürokrasinin ortadan kaldırılmasına ilişkin tüm politikalar federal düzeyde merkezi yönlendirme birimi olan ve idari düzeyde politikaların koordinasyonunu sağlayan Federal İçişleri Bakanlığı ve O-Departmanı tarafından hazırlanıp uygulanmaktadır. Ülkede stratejik planlama konusu, her bir politika için hedef odaklı uygulamayı yöneten siyasal sistemin özel koordinasyon alanlarından birisidir. 2010 yılından bu yana Federal İçişleri Bakanlığı bünyesinde “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim ve Kontrol” çalışma grubu faaliyet göstermektedir (Germany Country Report, 2015).

### 1.7.4.İspanya

İspanya’da, ilk stratejik plan şehrin altyapı sorunlarına çözüm aramak amacıyla 1988 yılında Barcelona için yapılmıştır. Güncel stratejik planlarda öne çıkan amaçlar ise ağırlıklı olarak ekonomik durumun ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi ile şeffaflık olmuştur. Stratejik planın başarısında belediye başkanlarının liderliği, paydaşların katılımı ve kamu ile özel sektör arasındaki işbirliği önemli rol oynamıştır (Ruano, 2019). Merkezi düzeyde ilk stratejik planlama ise 1991 yılında merkezi Spor Ajansı kurumunda yapılmış ve bu kurumu yıllar içinde diğer kurumlar izlemiştir (Ferlie&Parrado, 2017).

İspanya’da Kamu Hizmeti Genel Müdürlüğü ve Değerlendirme Ajansı’nın bağlı olduğu Kamu İdarelerinden Sorumlu Devlet Bakanlığı, bu iki kurum aracılığıyla performans yönetimi ile ilgili tedbirlerin etkin ve entegre bir şekilde geliştirilmesi ve uygulamasından sorumludur. Bütçeden Sorumlu Devlet Bakanlığı tarafından yıllık olarak hazırlanan Program Bütçe Raporunda ise kontrol ve takip edilebilecek sayıda stratejik amaçlar, bu amaçları tamamlayan operasyonel hedefler ve performansa dayalı harcama yönetimi yer almaktadır. Aşırı merkeziyetçi bir program bütçe yönetimi olan ülkede, etkin bir bütçe ve performans yönetimi için izleme ve değerlendirme sisteminin tek merkez yerine her bir bakanlıkta kurulması ve kurumlar arasında daha fazla işbirliği yapılması önerilmektedir (Spain Country Report, 2014).

## 2. BÖLÜM: TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

Ülkemizde kamu yönetimi alanında yürütülen çalışmalar kapsamında stratejik yönetimin kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması amacıyla projeler geliştirilmiş, yasal düzenlemeler yapılmış ve bir kamu politikası olarak tanımlanarak bazı politika belgelerinde stratejik yönetime yer verilmiştir. Bu bölümde, stratejik yönetim ile ilgili yer alan önerilere, yasal ve idari düzenlemeler ile üst politika belgelerinde yer alan politika ve tedbirlere değinilmiştir.

### 2.1.KAMU YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA STRATEJİK YÖNETİM

Türkiye’de kamu yönetimi alanında yürütülen çalışmalarda stratejik yönetim konusu 1990’lı yıllar itibariyle gündeme gelmiştir. Ağırlıklı olarak stratejik planlama ekseninde yürütülen çalışmalar 1995 yılında Dünya Bankası işbirliği ile yürütülen proje ile başlamış, 58. Hükümetin Acil Eylem Planı’nda bir kamu politikası olarak öngörülmüş ve 2003 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilen ancak Cumhurbaşkanı tarafından veto edildiği için yürürlüğe girmeyen Kamu Yönetimi Temel Kanunu ile yasal altyapısı hazırlanmıştır.

#### 2.1.1.Dünya Bankası Destekli Projelerde Stratejik Yönetim

Dünya Bankası ile Türkiye arasında 1995 yılında yapılan işbirliği çerçevesinde “Kamu Mali Yönetim Projesi” hayata geçirilmiştir. 62 milyon dolarlık bir bütçeye sahip olan proje ile Türkiye’nin vergi yönetimi, kamu harcamaları yönetimi ve gümrük yönetimi alanlarındaki reform çalışmalarının desteklenmesi ve bu alanlardan sorumlu kuruluşların etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır. Projede kamu yönetiminin; merkezi veri tabanı ve bütçe yönetimi aracılığıyla finansal yönetim ile entegrasyonu hedeflenmiş, Türkiye’ye bütçe konusunda reform stratejisi tanımlama ve kamu harcamalarını kontrol edecek bir eylem planı hazırlama ödevi verilerek stratejik yönetimin bütçe boyutunu içeren performans esaslı bütçeleme konusunda temeller atılmıştır (World Bank, 1995).

2001 yılında Dünya Bankası ile “Birinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi” anlaşması imzalanmıştır. Söz konusu anlaşma ile kamu yönetiminde hesap verilebilirliği içerecek şekilde Avrupa Birliği ve uluslararası normlarla uyumlu kamu harcamaları yönetiminin modernize edilmesi ve kamu sektörü yönetişimini geliştirecek kurumsal reformların hayata

geçirilmesi önerilmiştir. (World Bank, 2001). Anlaşma ile Türkiye’ye kamu kurumları için stratejik planlama konusunda bir kılavuz hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir (Saygılı, 2014).

### **2.1.2. Türkiye Cumhuriyeti 58. Hükümeti Acil Eylem Planı**

Kamu yönetiminde stratejik yönetim çalışmaları, Dünya Bankası işbirliği ile yürütülen projelerin sonrasında özellikle stratejik planlama ağırlıklı olacak şekilde bir hükümet politikası olarak devam etmiştir. Öyle ki, 2002 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti 58. Hükümeti, 3 Ocak 2003 tarihinde açıkladığı Acil Eylem Planı’nda “*Kamu Yönetimi Reformu, Ekonomik Dönüşüm Programı, Demokratikleşme ve Hukuk Reformu, Sosyal Politikalar*” olmak üzere dört ana başlıkta yürütülecek faaliyetlere yer vermiş, “*Kamu Yönetimi Reformu*” ana başlığı altında “KYR-26” kodu ile, kuruluşlarda stratejik planlama uygulamasına geçileceği ifade edilmiştir. Söz konusu faaliyetin hayata geçirilmesi için Devlet Planlama Teşkilatı sorumlu kuruluş olarak belirlenmiş ve tüm kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yapılarak mevzuat değişikliği yoluyla “*kuruluşların varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştireceği, politika ve önceliklerini ortaya koyabileceği ve performans göstergeleri aracılığıyla başarılarını ölçebilecekleri*” bir model ortaya konulacağı taahhüt edilmiştir (T.C.58. Hükümeti, 2003).

### **2.1.3.Kamu Yönetimi Temel Kanunu**

30.10.2003 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından hazırlanan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sevk edilmiş, “5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde kabul edilmiştir. Ancak söz konusu kanun Cumhurbaşkanı tarafından veto edilmiş, aynı yasama döneminde tekrar meclis gündemine alınmamış ve böylelikle hükümsüz kalmıştır. Kamu yönetimi reformları açısından önemli bir dönüm noktası olan kanunda yer alan çözüm önerilerinden birçoğu sonraki dönemlerde yayınlanan farklı kanunlarda yer almıştır.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya koyan, yöntem ve organizasyon yapılarında önemli değişiklikler öngören kanunun genel gerekçesinde stratejik yönetimin de bir parçası olduğu çağdaş yönetim yapısının özelliklerine vurgu yapılarak katılımcı, sonuç ve hedef odaklı, gelecek yönelimli nitelikleri belirtilmiştir. Kanunun genel gerekçesinde temel alınan yeni yönetim anlayışı tarif edilirken “*Stratejik yönetim anlayışı içinde öncelikli alanlara yoğunlaşır,*

*performansa ve kaliteye dayanır*” ifadelerine yer verilerek, stratejik yönetim kavramı tasarıda net bir biçimde ortaya konulmuştur (TBMM, 2021).

Kanunda kamuda stratejik yönetim yaklaşımına geçildiği belirtilerek bu yaklaşım kapsamında *“misyon ve vizyon belirleme, temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme, ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme”* unsurlarına vurgu yapılmaktadır (TBMM, 2021).

Kanunun birçok maddesinde stratejik yönetimi doğrudan ilgilendiren düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemelerden öne çıkanlar aşağıda listelenmiştir (TBMM,2021):

- Stratejik plan ile ilgili tanım yapılmış ve stratejik yönetimin uygulanması için stratejik plan ön plana çıkarılmıştır.
- Stratejik planlarda yer alan amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kamu kurumlarının teşkilatlarını, faaliyetlerini, yönetim prosedürlerini ve hizmet kalitesini sürekli geliştirecekleri hüküm altına alınmaktadır.
- Bakanlık merkez teşkilatında Strateji Geliştirme Başkanlığı, bağlı kuruluşlarda ise Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı kurulabileceği belirtilmiştir.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın görevleri açık bir biçimde tanımlanmış, bu görevler arasında *“bakanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, bakanlık bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak, yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak”* başta olmak üzere stratejik yönetim ile ilgili çok sayıda görev sayılmıştır.
- Kamu kurumu yöneticilerine, görevlerini yerine getirirken stratejik plan ve performans göstergelerini dikkate alma sorumluluğu verilmiştir.

Dünya Bankası ile 1995 yılında başlayan ve sonrasında devam eden kamu mali yönetimi ile ilgili projelerde hesap verebilirlik, yönetim, etkin kamu harcama yönetimi hususlarına ağırlık verilmiş ve stratejik yönetimin bütçe boyutunda yaşanan sorunlara bu projeler ile çözüm getirilmeye çalışılmıştır. Stratejik planlama eksenli reformların da gündeme alındığı projeler ile Türkiye’ye kamu kurumlarında stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bununla birlikte, Kamu Yönetimi Temel Kanunu’nda stratejik yönetim kavramına yer verilerek stratejik plan hazırlama ve strateji geliştirme birimlerinin oluşturulması önerileri getirilmiştir. Projeler ve kanunda yer alan stratejik yönetim ile ilgili öneriler, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda daha da geliştirilerek yerini almıştır.

## 2.2.STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ YASAL VE İDARİ DÜZENLEMELER

Ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasına yönelik ortaya çıkan ihtiyaç Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı ile giderilmeye çalışılmış ancak mezkûr tasarı yasalaşmadığı için yapılandırma konusu farklı dönemlerde tekrar gündeme gelmiştir. Stratejik yönetimi de kapsayan bu yapılandırma kamu yönetiminin tüm alanlarını kapsayacak şekilde kanun şeklinde yeniden ele alınmamış, sadece belirli alanlar bu yapılandırmaya dâhil edilmiştir. Stratejik yönetimi de kapsayan en önemli düzenleme “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” olmuş, bu kanunun dayanak teşkil ettiği “*Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik* ile *Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” yayınlanmış ve idari düzenleme olarak da “*Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*” hazırlanmıştır.

### 2.2.1.5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile planlar ile bütçe arasında bağlantı kurulması ve hesap verilebilirlik amaçlanmıştır (Bilici& Bilici, 2016). Kanun, kamuda stratejik yönetim kavramına yasal bir hüviyet kazandırmıştır.

Kanunun tanımlar başlığındaki 3/n maddesinde stratejik plan “*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmıştır (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003).

Kanunun stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe başlığı altındaki 9.maddesinde kamu idarelerine, “*geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama, kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma, program bütçeye uygun olarak yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, amaç, hedef ve performans göstergelerini içeren performans programı hazırlama ve bütçelerini kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, stratejik planları ile program yapısına*

*uyumlu şekilde ve performans esasına dayalı olarak hazırlama”* yükümlülükleri getirilmiştir. Bu yükümlülükler doğrultusunda kamu idareleri stratejik yönetimin temel uygulama aracı olan stratejik plan ile katılımcı yönetim anlayışını benimseyecek, görev alanına giren konularda belirli zaman dilimi dâhilinde ölçülebilir hedefler belirleyecek ve bu hedefleri düzenli aralıklarla izleyerek performans ölçümü yapacaktır.

Kanunun “Bakanlar” başlıklı 10.maddesi ile bakanlara; kalkınma planları ve yıllık programlarla uyumlu olacak şekilde, bakanlıkların ve bakanlıklara bağlı, ilgili kuruluşların stratejik planları ve bütçelerini hazırlama ve uygulama sorumluluğu verilmiştir.

Kanunun 13. Maddesi bütçe ilkeleri ile ilgili hükümlere yer vermekte ve “Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir” denilmektedir. Buna göre, kamu idareleri stratejik yönetim sürecinin bütçe boyutunu da mutlaka planlamalı, mali saydamlık kuralına riayet ederek süreci şeffaf bir şekilde yönetmelidir.

Kanunun faaliyet raporları başlıklı 41.maddesinde, hesap verilebilirlik ilkesi kapsamında üst yöneticilere ve kendilerine ödenek ayrılan harcama yetkililerine, her yıl faaliyet raporu hazırlama sorumluluğu verilmektedir. Aynı maddede idare faaliyet raporunun özetle, genel bilgiler, bütçeye ilişkin hedefler, gerçekleşme düzeyleri ile sapmalar, stratejik plan kapsamında yürütülen faaliyetler ve performansa bilgilerini içereceği belirtilmektedir.

### **2.2.2.Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**

18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmî Gazetede “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır. Yönetmelikte strateji geliştirme birimlerinin görevleri “stratejik yönetim ve planlama”, “performans ve kalite ölçütleri geliştirme”, “yönetim bilgi sistemi” ve “mali hizmetler” şeklinde toplam dört ana fonksiyon üzerinde tesis edilmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006).

Yönetmeliğin 6.maddesi, strateji birimlerine stratejik yönetim ve planlama kapsamında yürüteceği görevleri özetle şu şekilde sıralamıştır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006):



- Stratejik planlamaya yönelik hazırlık programı oluşturmak,
- Faaliyet raporunu hazırlamak,
- Misyonu belirlemek
- Dış etkenleri analiz etmek,
- Üstünlükleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri belirlemek
- AR-GE çalışmaları yürütmek
- Verilerin konsolidesini ve analizini yapmak.

Yönetmeliğin 10.maddesinde stratejik planın hazırlanması ve güncellenmesine yönelik çalışmaların strateji geliştirme birimlerinin koordinasyonunda ve diğer birimlerin katılımı ile yürütüleceği belirtilmiştir.

Strateji geliştirme birimleri ile ilgili yöneticilerin tarif edildiği 30.maddede “Strateji Geliştirme Başkanları, Strateji Geliştirme Daire Başkanları ile Müdürler” strateji geliştirme birimlerinin yöneticileri olarak tanımlanmakta, söz konusu yöneticilerin görev ve yetkilerinden bazılarını üst yöneticinin onayı ile alt birimde görevli yöneticilere devredebileceği hüküm altına alınmaktadır.

### **2.2.3.Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**

22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmî Gazetede “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayımlanmıştır. Yayımlanan bu yönetmelik ile “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik”, “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmıştır. Böylece stratejik planlama, faaliyet raporları ve performans programları için ayrı ayrı hazırlanan 3 yönetmelik tek bir yönetmelik çatısı altında birleştirilerek hem uygulamada kolaylık hem de mevzuatta bütünlük sağlanmıştır.

Yönetmeliğin tanımlar başlıklı 4.maddesinde özetle,

- **Faaliyet raporu**, birim, idare, genel ve mahalli idareler olmak üzere 4 raporu,

- **Performans programı**, “performans esaslı program bütçe ile uyumlu olacak şekilde gerçekleştirilecek faaliyetler ile ilgili olarak belirlenen ihtiyaç, amaç, hedef ve performans göstergelerini kapsayan program”,
- **Stratejik plan**, “kamu kurumlarının amaçlarını, temel ilkelerini, politikalarını, hedeflerini, performans göstergelerini ve izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını gösteren plan”,
- **Stratejik yönetim**, “planlama, performans esaslı program bütçe, uygulama, izleme ve değerlendirme bileşenlerinden oluşan yönetim döngüsü” olarak tanımlanmıştır. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021b)

Yönetmeliğin 7.maddesinde özetle; stratejik yönetim döngüsünün bütünlük oluşturacak şekilde tasarlanıp uygulanacağı, stratejik plan hazırlıklarına çalışanlar, diğer kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin katılım sağlayacağı, çalışmalarını strateji geliştirme birimlerinin koordine edeceği, stratejik planların mevzuata ve rehberlere uygun hazırlanacağı hüküm altına alınmıştır.

Yönetmeliğin ikinci kısmında yer alan stratejik planlama süreci başlıklı ikinci bölümünde süreç şu şekilde özetlenmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021b):

- Stratejik plan ile ilgili genelgenin yayımlanması ile stratejik plan hazırlığına başlanır. Strateji Geliştirme Kurulu ile stratejik planlama ekibinin kimlerden teşkil edileceğine genelgede yer verilir. (Madde 8)
- Stratejik plan; kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, ulusal, bölgesel ve sektörel planlar ile uyumlu olacak şekilde, diğer kamu idareleriyle işbirliği ve eşgüdüm içinde hazırlanır. (Madde 9 ve Madde 10)
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı, ilgili kamu idaresince kendisine gönderilen stratejik planı “üst politika belgeleri, programlar, mevzuat, kılavuz ve rehberlere uygunluk, misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleriyle bağlantı ve tutarlılığı, diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı” kriterleri açısından inceler ve kriterlere uymayan stratejik planı değerlendirilmeye almadan ilgili kamu idaresine iade eder. Kamu idaresi, iade gerekçesinde yer alan hususları yerine getirerek değerlendirmek üzere tekrar Başkanlığa gönderir. (Madde 11)
- Değerlendirme raporuna uygun bir şekilde hazırlanan stratejik plan sunulmaya hazır hale getirilir ve elektronik nüshası ile birlikte Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile

birlikte Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne ve Sayıştay'a da gönderilir. (Madde 12 ve Madde 13)

Yönetmeliğin 15.maddesine göre stratejik planda güncelleme yapılırken misyon, vizyon ve amaçların değiştirilmemesi gerekir ve plan döneminin kalan yıllarını içerecek şekilde hedef kartları ile ilgili gerekli değişiklikler yapıldığında plan güncellenir. 16.maddesine göre de Cumhurbaşkanının değişmesi halinde ve ihtiyari olarak bakanın veya görev ve yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatın değişmesi halinde ise güncelleme yerine beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde yeniden plan hazırlanır.

Yönetmeliğin üçüncü kısmı performans programı ile ilgili hükümleri içermekte, performans programı sürecinin tarif edildiği 18., 19. ve 20. maddelerde sırasıyla yıllık olarak hazırlanan performans programı hazırlama sürecinin Mayıs ayı sonuna kadar yapılacak duyuru ile başlayacağı, program teklifinin bütçe teklifi ile birlikte Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderileceği, Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu ile son hali verilen performans programının Ocak ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanacağı ve performans programının Strateji ve Bütçe Başkanlığınca belirlenen kriterlere göre değerlendirileceği ifade edilmektedir.

Yönetmeliğin dördüncü kısmında stratejik plan ve performans programlarının izlenmesi ve değerlendirilmesine yer verilmiş, kamu idarelerinin stratejik planlarını yıllık periyotlar halinde izleyeceği ve değerlendireceği hüküm altına alınmıştır.

Yönetmeliğin beşinci kısmında ise faaliyet raporunun ilkeleri, rapor türleri ve rapor hazırlama sürecine yer verilmiştir. Faaliyet raporu; birim, idare, mahalli idareler genel ve genel olmak üzere 4 kategoriye ayrılmıştır. Yönetmeliğe göre söz konusu raporları hazırlayan birim ile raporların açıklanma tarihi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 4: Faaliyet Raporları**

Rapor Türü	Hazırlayan Birim/Kurum	Raporun Açıklanması
<b>Birim Faaliyet Raporu</b>	Kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerin bütçelerinde kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.	İzleyen mali yılın en geç Ocak ayı sonuna kadar üst yöneticiye sunulur.
<b>İdare Faaliyet Raporu</b>	Birim faaliyet raporları esas alınarak idarenin faaliyetleri ile performans sonuçlarını gösterecek şekilde üst yönetici tarafından hazırlanır.	İzleyen mali yılın en geç Şubat ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır.
<b>Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu</b>	Mahalli idarelerin idare faaliyet raporları esas alınarak Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından hazırlanır.	İzleyen mali yılın Haziran ayının on beşine kadar kamuoyuna açıklanır.
<b>Genel Faaliyet Raporu</b>	Merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin ve sosyal güvenlik kurumlarının bir mali yıldaki faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanır.	İzleyen mali yılın Haziran ayı sonuna kadar kamuoyuna açıklanır

**Kaynak:** (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021b)

Yönetmeliğin 26.maddesinde birim ve idare faaliyet raporunun kapsamı “genel bilgiler, amaç ve hedefler, mali bilgiler, performans bilgileri, kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi, öneri ve tedbirler” şeklinde sıralanmıştır.

## 2.2.4.Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Kamu kurumlarında stratejik yönetim ile ilgili süreçleri tüm aşamalarıyla açıklamak, sürece ilişkin rehberlik yapmak ve kurumlar arasında uygulama birliği ve standart sağlamak amacıyla hazırlanan kılavuz 2021 yılında sürüm 3.1 olarak güncellenmiş ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın internet sitesinde yayınlanmıştır.

Kılavuzda stratejik planlamanın önemi özetle; kamu mali yönetimine etkinlik kazandırma, planlı hizmet sunumu, politikaları bütçelere dayandırma, uygulamanın etkin bir şekilde izlenmesi ve kaynakların rasyonel kullanımı şeklinde ortaya konulmuştur.

Kılavuz, kamu idarelerine aşağıdaki konularda yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021a)

- Stratejik yönetim bileşenleri ile stratejik planları arasında daha güçlü bağ kurmak
- Kaynak, amaç ve hedeflerde daha etkin önceliklendirme yapmak

- Veriye dayalı karar almak için daha etkin performans değerlendirmesi yapmak
- Nitelikli raporlama süreci ile kamuda şeffaflığı tesis etmek

Kılavuz, stratejik yönetim sürecinin tüm aşamalarını detaylı bir şekilde tarif etmekte, süreçte yer alan “stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması” konularını örnekler, tablolar ve şekiller yardımıyla anlatmaktadır.

## 2.3.ÜST POLİTİKA BELGELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

### 2.3.1.On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)

On Birinci Kalkınma Planı, 23.07.2019 tarih ve 30840 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Planın vizyonu “daha fazla değer üreten, daha adil paylaştan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye” olarak belirlenmiş bu vizyon çerçevesinde planın amacı “ülkeminin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmak” olarak ortaya konulmuştur. Planda 5 tema belirlenmiştir. Bu temalar “istikrarlı ve güçlü ekonomi”, “rekabetçi üretim ve verimlilik”, “nitelikli insan, güçlü toplum”, “yaşanabilir şehirler, sürdürülebilir çevre” ve “hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim” şeklinde sıralanmıştır. Her bir tema için farklı sayılarda amaçlar, bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak politika ve her bir politika için de alınacak tedbirler belirlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

On Birinci Kalkınma Planı’nda stratejik yönetim konusu da ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır. Planın “2.5 Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim” teması altında “2.5.2 İyi Yönetişim” başlığında “2.5.2.2 Kamuda Stratejik Yönetim” alt başlığı yer almaktadır. Kamuda stratejik yönetimin temel amacı “uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi” olarak belirlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019).

Söz konusu amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konulacak 6 politika ve 7 tedbir aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 5: On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan Kamuda Stratejik Yönetim İle İlgili Politika ve Tedbirler**

<b>(P) 790. Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir.</b>
790.1. Kamu idarelerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanacaktır.
<b>(P) 791. Stratejik yönetime ilişkin mevzuat, kılavuz ve rehberler uygulama tecrübeleri de dikkate alınarak bütüncül bir anlayışla gözden geçirilecek ve güncellenecektir.</b>
791.1. Stratejik planlama ile performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin mevzuat tek bir ikincil mevzuat altında ele alınacaktır.
791.2. Stratejik yönetime ilişkin rehberler arasındaki uyumun güçlendirilmesine yönelik düzenlemeler yapılacaktır
<b>(P) 792. Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planlar daha etkin bir biçimde izlenerek bu belgelerin uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyi artırılacaktır.</b>
792.1. Başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ve kurumsal stratejik planların etkin bir biçimde raporlanmasına yönelik bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır
<b>(P) 793. Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir.</b>
793.1. Kamu idarelerinde, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yoluyla kapasite artışı gerçekleştirilecektir.
<b>(P) 794. Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğin dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir.</b>
794.1. Performans Denetimi Rehberi güncellenerek stratejik yönetimin bileşenlerine yönelik ikincil mevzuat, kılavuz ve rehberlerle uyumlu hale getirilecektir.
<b>(P) 795. Politika oluşturma ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla daha sistematik ve güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.</b>
795.1. Politika oluşturma süreçlerinde karar alma, planlama ve izleme süreçlerinin kanıta dayalı olarak gerçekleştirilebilmesini teminen ülkemizde yaşayan nüfusun sosyo-ekonomik yapısına ilişkin konularda bütünlük bilgisi sağlayacak bir sistemin kurulması ve düzenli olarak güncellenmesi sağlanacaktır

**Kaynak:** (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019)

Kamuda stratejik yönetimin etkinliğini artırmaya yönelik geliştirilen politikalar incelendiğinde, strateji geliştirme birimlerinin insan kaynağı kapasitesinin güçlendirileceği, mevzuatta bütüncül bir yaklaşımın ele alınacağı, iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının etkinliğinin eğitim yoluyla artırılacağı, hesap verebilirliği güçlü kılmak için performans denetimi alanında güncelleme yapılacağı ve kanıta dayalı planlama ve izleme sistemini tesis etmek için bütünlük bilgisi sisteminin kurulacağı görülmektedir.

Mevzuat güncellemesi ile ilgili olarak tek bir ikincil mevzuat düzenlenmesine yönelik tedbir hayata geçirilmiş, 22.04.2021 tarih ve 31462 sayılı Resmî Gazetede “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayınlanarak daha önce 3 farklı yönetmelikte yer alan düzenlemeler tek yönetmelik altında toplanmıştır.

Kamu kurumlarının stratejik planları ile üst politika belgelerinin daha etkin izlenmesine yönelik sistem oluşturma çalışmaları kapsamında da Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nın izlenmesi için Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Cumhurbaşkanlığı Plan Program İzleme Değerlendirme Sistemi (<https://cppids.sbb.gov.tr>) hayata geçirilmiş ve programda yer alan tedbirlerden sorumlu kurum ve kuruluşların izleme dönemlerinde doğrudan sisteme veri girişi sağlanmıştır.

### **2.3.2.2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı**

Kalkınma planlarının yıllık izlemesi yılda 4 dönem olacak şekilde Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı aracılığıyla yapılmaktadır. Her yıl Ekim ayında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Kalkınma Planı'nda yer alan tedbirlerden izlemesi yapılacak ve bir sonraki yılın Cumhurbaşkanlığı Programı'nda yer alması istenen tedbirler kurumlara bildirilmekte, kurumlar yıllık programda izleme yapmayı uygun gördüğü tedbirleri teklif formlarında belirterek göndermektedir. Bununla birlikte, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, kurumlar tarafından iletilen teklif formları ile bağlı kalmamakta, kendisi de kurumlarca teklif edilmeyen ancak izlemesinde yarar gördüğü tedbirleri de programa dâhil edebilmektedir.

Her bir tedbire ilişkin yürütülen faaliyetlerden sorumlu olarak belirlenen Faaliyet Uzmanı kişiler tarafından tedbirlere ilişkin gerçekleştirmelerin Cumhurbaşkanlığı Plan Program İzleme Değerlendirme Sistemi (CPPİDS)'ne (<https://cppids.sbb.gov.tr>) girişi yapılmaktadır. Kalkınma Planı'nda yer alan tedbirlerden sorumlu veya işbirliği yapılacak kuruluşlar ile tedbirlerin hayata geçirilmesi için yürütülecek faaliyet ve projelere bir tablo halinde Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda yer verilmektedir.

2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 25.10.2021 tarih ve 31639 (Mükerrer) sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır. 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda, "Kamuda Stratejik Yönetim" başlığı altında merkezi kamu kurumlarının, kamu iktisadi teşebbüslerinin, il özel idarelerinin ve 50 binden fazla nüfusa sahip belediyelerin stratejik plan hazırlama yükümlülüklerinin olduğu belirtilmiştir. Ekim 2021 itibariyle Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 49 stratejik planın, üst politika belgeleri ve stratejik planlama mevzuatına uygunluk açısından değerlendirildiği ve değerlendirme raporları aracılığıyla geri bildirimde bulunduğu ifade edilmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022b)

On Birinci Kalkınma Planı'nda "Kamuda Stratejik Yönetim" başlığı altında yer alan 7 tedbirden 4'üne 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı'nda yer verildiği aşağıdaki özet tablodan görülmektedir. Tabloda tedbirler ile ilgili 2022 yılında yürütülecek faaliyetler ve projeler yer almaktadır.

**Tablo 6: 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda Kamuda Stratejik Yönetim İle İlgili Tedbir ve Faaliyetler**

<b>Tedbir</b>	<b>Yürütülecek Faaliyetler</b>
<b>790.1. Kamu idarelerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşerî kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanacaktır.</b>	<b>1. Kamuda stratejik yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi amacıyla eğitim dokümanları hazırlanacaktır.</b>
<b>792.1. Başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ve kurumsal stratejik planların etkin bir biçimde raporlanmasına yönelik bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.</b>	<b>1. Cumhurbaşkanlığı Plan Program İzleme ve Değerlendirme Sistemi (CPPİDS) vasıtasıyla kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı ve orta vadeli program izlenecek, değerlendirilecek ve raporlanacaktır. 2. Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, yatırım programı, bütçe ve kurumsal stratejik planların ilişkisi CPPİDS vasıtasıyla güçlendirilecektir.</b>
<b>793.1. Kamu idarelerinde, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yoluyla kapasite artışı gerçekleştirilecektir.</b>	<b>1. İç denetçi aday belirleme sınavı gerçekleştirilecektir. 2. İç denetçi adaylarına yönelik sertifika eğitimi düzenlenecektir.</b>
<b>795.1. Politika oluşturma süreçlerinde karar alma, planlama ve izleme süreçlerinin kanıta dayalı olarak gerçekleştirilebilmesini teminen ülkemizde yaşayan nüfusun sosyo-ekonomik yapısına ilişkin konularda bütünlük bilgisi sağlayacak bir sistemin kurulması ve düzenli olarak güncellenmesi sağlanacaktır.</b>	<b>1. Bina ve Konut Nitelikleri Araştırması verileri, nüfusun sosyal ve demografik niteliklerine ilişkin idari kayıtlara entegre edilecek; bina/konut, hane halkı ve fert verilerini içeren çok değişkenli istatistiklerin üretilebileceği bütünlük bir yapı oluşturulacaktır.</b>

**Kaynak:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022b

Tablo 6'da yer alan 792.1 nolu tedbir ile ilgili olarak; hali hazırda sadece Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nın izlemesinin yapıldığı Cumhurbaşkanlığı Plan Program İzleme ve Değerlendirme Sistemi'nin tüm üst politika belgelerini kapsayacak şekilde genişletileceği görülmektedir. 793.1 nolu tedbir ile ilgili olarak kamu idarelerinde istihdam edilen iç denetçi sayısını artırmaya yönelik olarak sınav ve sertifika programı düzenleneceği ve böylece iç denetim kapasitesinin artırılacağı ifade edilmektedir.

2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda, tabloda yer alan faaliyetlerin ölçümü ile ilgili performans göstergeleri de tanımlanmıştır. Söz konusu göstergeler "Eğitimlerden Memnuniyet Oranı", "İç Denetçi Adayları Sertifika Eğitimine Katılan Aday Sayısı", "Düzenlenen İç Denetçi Aday Belirleme Sınavı Sayısı", "Cumhurbaşkanlığı Plan ve Programlar İzleme ve Değerlendirme



*Sisteminin Geliştirilmesi*” ve *“Kapsama Giren İdari Kayıtların Entegrasyonunun Tamamlanma Oranı”* olarak belirlenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2022b)

### **2.3.3.Orta Vadeli Program (2022-2024)**

Orta Vadeli Program (2022-2024), Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı işbirliği ile hazırlanmış ve 05.09.2021 tarih ve 31589 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır.

Programın giriş kısmında Orta Vadeli Program, *“makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminlerini, bütçe dengesi ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren temel politika dokümanı”* olarak tanımlanmakta, programın üç yıllık bir perspektif ile hazırlandığı ve merkezi yönetim bütçesi bakımından bir politika unsuru olduğu ifade edilmektedir. Orta Vadeli Programda, dünya ve Türkiye ekonomisindeki gelişmeler kapsamlı bir şekilde değerlendirilmekte; *“büyüme, yeşil dönüşüm, istihdam, fiyat istikrarı, ödemeler dengesi, finansal istikrar ve kamu maliyesi”* olmak üzere 7 başlıkta da makroekonomik hedefler ve politikalara yer verilmektedir. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021c)

Orta Vadeli Program incelendiğinde stratejik yönetim ile ilgili doğrudan bir başlık, hedef ve politikanın yer almadığı görülmekle birlikte stratejik yönetimin bütçe boyutunu ilgilendiren performans esaslı bütçeleme ile ilgili bir politikaya yer verildiği anlaşılmaktadır.

*“Kamu Maliyesi”* başlığı altında yer alan 4 nolu politikada performans esaslı bütçe sistemi ile ilgili olarak *“Harcama önceliği geliştirme konusunda toplumun beklentilerine daha fazla odaklanan, kamu kaynakları ile kamu hizmetleri arasındaki bağı güçlendiren, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıran ve 2021 yılı bütçesiyle birlikte hayata geçirilen performans esaslı program bütçe sistemi, paydaşlardan alınan geri dönüşler doğrultusunda geliştirilecek, çıktı ve sonuç odaklı bütçeleme yaklaşımlarının yaygınlaşması sağlanacaktır.”* şeklinde bir politika ortaya konulmuştur. Söz konusu politika, performans esaslı bütçe sistemi ile birlikte stratejik yönetimin de ilkeleri arasında yer alan şeffaflık ve hesap verebilirlik, sonuç odaklı yönetim anlayışına vurgu yapmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021c).

Ülkemizde stratejik yönetim konusunda kamu yönetimi reformları ile yasal ve idari düzenlemelere bakıldığında, reformlar ekseninde stratejik yönetim ile ilgili “*ortak karar alma mekanizması, sürekli değişen çevresel şartlara uyum, katılımcılık, etkin koordinasyon, verilerin toplanması ve izlenmesi*” şeklinde daha genel ifadelerin; yasal ve idari düzenlemeler ekseninde ise bu ifadelere ilave olarak “*ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri, izleme ve değerlendirme, performans esaslı bütçeleme, mali hizmetler, faaliyet raporları*” şeklinde daha spesifik ve stratejik yönetimin bütçe ve uygulama yönünün ön plana çıkarıldığı ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde stratejik yönetimin kamu yönetimi alanındaki tarihsel gelişiminin genelden özele doğru bir süreç içerisinde ilerlediğini, ortaya çıkan ihtiyaçlar ve değişen koşullar doğrultusunda bu ilerlemenin güncellenerek sürdüğünü söylemek mümkündür.

Stratejik yönetimin tarihsel süreç içerisindeki bu ilerlemesi, onu yasal ve idari düzenlemelerin de ötesine taşıyarak bir kamu politikası haline getirilmesine olanak sağlamıştır. Öyle ki, öne çıkan kamu program, proje ve faaliyetlerinin yer verildiği kalkınma planı ile kalkınma planının yıllık izlemesinin yapıldığı Cumhurbaşkanlığı yıllık programında stratejik yönetim konusu müstakil bir başlık olarak ele alınmış, bu başlık ile ilgili olarak politika ve tedbirlere yer verilmiştir. Stratejik yönetim alanında hayata geçirilmesi planlanan kamu politikalarının özetle, “*kapasite güçlendirme, güncelleme, etkin izleme, hesap verebilirlik, güvenilir bilgi üretimi*” şeklinde sıralandığı ve söz konusu politikalar ile stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanabilirliğinin artırılması, değişen koşullara uyum yeteneğinin güçlendirilmesi ve şeffaflığın sağlanmasının hedeflendiği görülmektedir.

### 3. BÖLÜM: AFAD'DA STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında nasıl uygulandığını gözlemlemek için örnek bir kurum seçilerek uygulamadaki sorunlar ortaya konabilmektedir. Bu bölümde T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın (AFAD) teşkilat yapısı ve faaliyetleri incelenerek, yürütülen stratejik yönetim çalışmaları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Kurumun stratejik planı incelenmiş, amaçları ve hedeflerinin neler olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte 2021 yılı faaliyetlerini içeren faaliyet raporu ile performans programına da yer verilerek kurumsal performans düzeyi analiz edilmiştir. Ayrıca, üst politika belgelerinde yer alan ve AFAD'ın sorumluluğunda olan tedbirler ile ilgili değerlendirme yapılmıştır.

#### 3.1.AFAD HAKKINDA

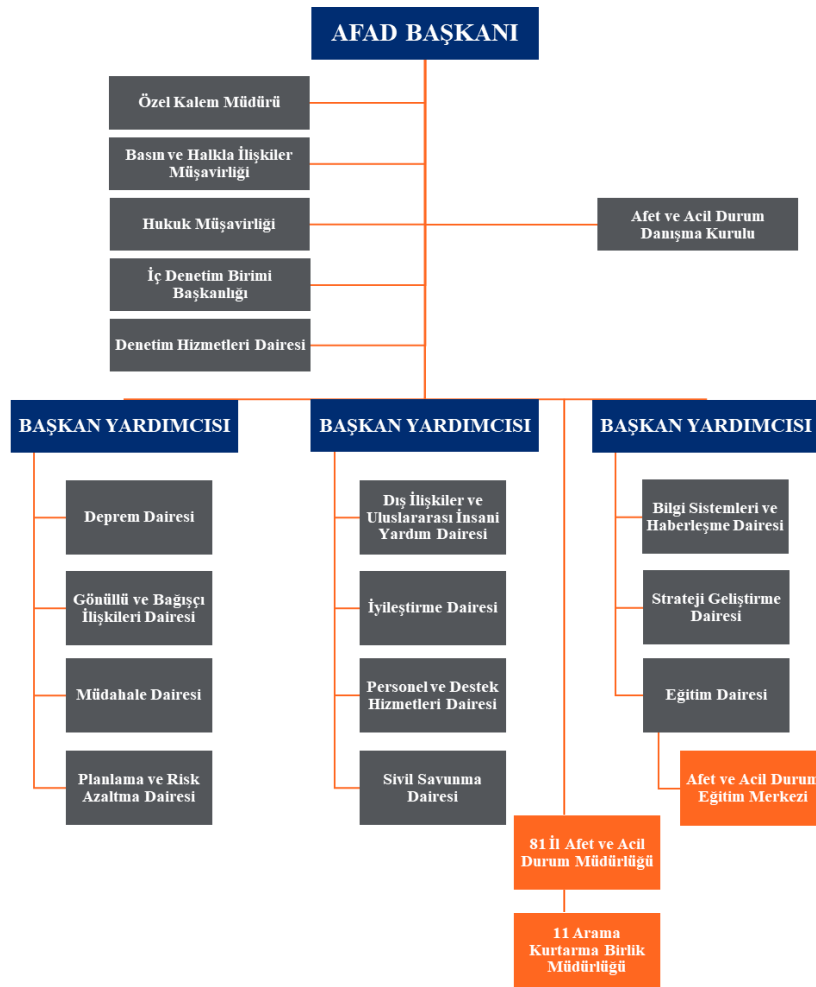
##### 3.1.1.AFAD'ın Kısa Tarihçesi ve Kuruluş Amacı

17 Ağustos 1999 tarihli Marmara depremi, Türkiye'de afet yönetimi açısından yeni bir sayfanın başlangıcı olmuştur. Marmara Depremi'nde ortaya çıkan koordinasyon eksikliği, vatandaşın taleplerine geç cevap verilmesi, kurumların hazırlıksız yakalanması gibi nedenlerle afet yönetiminde yeniden yapılanma gündeme gelmiştir.

Özellikle afet anında koordinasyonun etkin bir şekilde yürütülmesi için afet yönetiminde görevli farklı kurumlar kapatılarak afet yönetimi tek kurum çatısı altında birleştirilmiştir. Bu kapsamda 2009 yılında "İçişleri Bakanlığı'na bağlı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü", "Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'na bağlı Afet İşleri Genel Müdürlüğü" ve "Başbakanlık'a bağlı Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü" nün kurumsal faaliyetleri sonlandırılmış ve aynı yıl Başbakanlık'a bağlı olarak Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) kurulmuştur. AFAD'ın kuruluşu afet yönetiminde çok başlılığı ortadan kaldırmış, kurum ilk etapta doğrudan Başbakanlık'a bağlanarak etkin bir koordinasyon birimi olarak tasarlanmıştır. 2018 yılında hükümet sisteminde yapılan değişiklik sonucu Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilerek Başbakanlık Kurumu lağvedilmiş ve Başbakanlık'a bağlı kurumlar görev alanları ile ilgili olarak farklı bakanlıklara bağlanmıştır. Bu düzenlemeler kapsamında, 15 Temmuz 2018 tarihli 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile AFAD İçişleri Bakanlığı'na bağlanmıştır (AFAD, 2021).

### 3.1.2.AFAD'ın Teşkilat Yapısı

AFAD, merkezde başkan, başkana bağlı birimler, başkan yardımcılıkları ve daire başkanlıkları düzeyinde teşkilatlanmıştır. Taşra yapılanması 81 ilde müdürlük ve 11 ilde ise birlik müdürlüğü şeklindedir. İl afet ve acil durum müdürlükleri ilin valisine bağlı olarak çalışmalarını yürütmektedir. Birlik müdürleri bulunduğu ilin afet ve acil durum müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. Birlik müdürlüklerinin sayısı ihtiyaca göre artırılıp azaltılabilmektedir. Ayrıca kamu ve özel sektör kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve vatandaşlara afet eğitimlerinin verildiği kısa adı AFADEM olan ve Ankara'da bulunan Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezi de AFAD bünyesinde faaliyet göstermektedir.



Şekil 4: AFAD Teşkilat Şeması

Kaynak: AFAD,2022a

AFAD faaliyetlerini “bütünleşik afet yönetim sistemi” olarak adlandırılan bir sistem üzerinden yürütmektedir. Sistem özetle afetlerin önlenmesi ve zararlarının azaltılması, afetlere müdahale

edilmesi ve afet sonrasındaki iyileştirme süreçlerini kapsamaktadır. Olaylar meydana geldikten sonra krizi yönetmek yerine olaylar olmadan önce muhtemel etkilerini de dikkate alan risk yönetimi, hem AFAD'ın kuruluş amacı hem de afet yönetimindeki dönüşümün esasını teşkil etmektedir. Afetlerde risk yönetimi ile yapılan planlamalarda da afet öncesinde olası zararlar tespit edilmekte ve bu zararları en aza indirebilecek etkin ve uygulanabilir önlemlerin alınması sağlanmaktadır.

### 3.1.3.AFAD'ın Öne Çıkan Faaliyetleri

AFAD, afet yönetiminde otorite bir kurum olarak çok paydaşlı yapısıyla, afet, acil durum ve insani yardım alanlarında toplumun tüm kesimlerini ilgilendiren faaliyetler yürütmektedir. 2021 yılı, ülkemizde orman yangınları ve sellerin yoğun yaşandığı bir yıl olmuştur. Başta bu afetler olmak üzere birçok afete Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) kapsamında müdahale edilmiş, risk azaltma çalışmalarına ağırlık verilmiş ve bir yandan da uluslararası düzeyde insani yardım çalışmalarına devam edilmiştir.

AFAD'ın 2021 yılı sonu itibariyle yürüttüğü icrai nitelikteki faaliyetleri AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'ndan derlenerek aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (AFAD, 2022a):

#### 3.1.3.1.Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık Faaliyetleri

- Afet yönetiminde görev alan tüm kurumlar tarafından afet ve acil durumlarda ihtiyaç duyulabilecek tüm verilerin girildiği, bu veriler ile ilgili gerekli sorgulama ve analizlerin yapılabildiği “Afet Yönetimi ve Karar Destek Sistemi (AYDES)” geliştirilmektedir.
- “Kesintisiz ve Güvenli Haberleşme Sistemi (KGHS)” ile 27 ile sayısal telsiz sistemi kurulmuştur.
- 2021 yılında başlatılan “Afet Eğitim Yılı” projesi ile toplumun tüm kesimlerinden 56 milyon vatandaşa çevrimiçi ve yüz yüze afet farkındalığı eğitimi verilmiştir. Proje kapsamında birçok kamu kurumu, üniversite ve sivil toplum örgütü ile işbirliği protokolü imzalanmıştır.
- 81 ilde her il için afetlerin olası etkilerini tanımlayan ve bu etkileri en az indirmek alınması gereken tedbirleri içeren “İl Afet Risk Azaltma Planı (İRAP)”

hazırlanmıştır. 23 farklı afet türünün çalışıldığı ve toplam 12.300 eylemi içeren İRAP'lar için izleme ve değerlendirme sistemi kurulmuştur.

- Afet ve acil durum toplanma alanları 2021 yılı sonunda 27.817'ye çıkarılmış olup tüm vatandaşlar ikametlerine en yakın toplanma alanlarını e-devlet üzerinden şifreleri ile öğrenebilmektedir.
- Afet yönetiminde daha etkin koordinasyon sağlamak, paydaşları afet yönetimi sürecine dahil ederek sorumluluk vermek ve bu paydaşların AFAD koordinasyonunda belirli bir standart dahilinde çalışmalarını sağlamak amacıyla akreditasyon sistemi geliştirilmiştir. AFAD gönüllülerinin ve sivil toplum örgütlerinin akredite edildiği bu sistemde başta arama kurtarma faaliyetleri olmak üzere çeşitli hizmetlerde görev alacak kuruluşlar belirli yeterlilikleri yerine getirdikten sonra sertifika almakta ve afetlerde AFAD koordinasyonunda görev yapmaktadır. 2021 yılsonu itibariyle 17 ekip akredite edilmiştir.
- Afet risklerinin azaltılması konusunda etkin, sürdürülebilir ve uygulanabilir politikalar geliştirmek amacıyla “Türkiye Afet Risk Azaltma Platformu” kurulmuştur. “Afetlere dirençli toplum oluşturmak” vizyonu doğrultusunda toplumda afet farkındalığını artırmaya yönelik çalışmalar da yürüten söz konusu platform ilk toplantısını 2020 yılında yapmıştır.
- Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP), yapılan çalıştaylar sonucunda son halini almış, 11 afet türünün çalışıldığı planın 2022 yılında yayınlanması planlanmaktadır.
- Ülkemizde afet yönetiminin çatı belgesi olarak kabul edilebilecek, stratejik seviyede hazırlanan Türkiye Afet Yönetimi Strateji Belgesi için yürütülen çalışmalarda son aşamaya gelinmiş olup, bu belgenin de tıpkı TARAP gibi 2022 yılında yayınlanması planlanmaktadır.
- Kritik altyapı tesislerinin önceliklendirilmesi kapsamında kritik kamu hizmetleri ve kritik üretim tesisleri olmak üzere seçilen iki sektör, geliştirilen yazılıma entegre edilerek bu sektörlerde görev alan kuruluşların risk değerlendirmesi yapabilmelerine olanak tanınmıştır.
- Türkiye Deprem Tehlike Haritasının kullanımının yaygınlaştırılması ve farkındalığın artırılması için 5.000 adet Türkiye Deprem Tehlike Haritasının basımı ve dağıtımı sağlanmıştır.
- Kurulacak olan “Yapı Sağlığı İzleme Merkezi” ile binalara ilişkin ivme ölçümleri anlık olarak AFAD’a aktarılacaktır. Merkezin kurulumu ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

- “Ulusal Deprem Araştırma Programı (UDAP)” aracılığıyla 2012-2021 arasında toplam 65 proje desteklenmiş, 2021 yılsonu itibariyle 30 projenin desteklenmesine devam edilmektedir.
- “Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı” ile ilgili olarak izleme ve değerlendirme süreçleri yürütülmüş, planda yer alan eylemlerin tamamlanma oranının %58 olduğu tespit edilmiştir.
- Geliştirilen “Deprem Ön Hasar ve Kayıp Tahmin Sistemi (AFAD-RED)” sayesinde depremlerin olası şiddetleri ve bu şiddete bağlı olarak meydana gelebilecek can kaybı ile oluşacak hasarlar tahmin edilmektedir. Sistem ile 2021 yılında büyüklüğü 3.9 ve üzeri olan toplam 290 deprem ile ilgili rapor üretilmiş, bu raporlar paydaşların bilgisine sunulmak üzere AYDES aracılığıyla paylaşılmıştır.
- Ülkemiz ve yakın civarında meydana gelen depremler, 1.143 deprem gözlem istasyonundan elde edilen veriler ışığında 7 gün 24 saat gözlenmektedir. Gözlem sonucu incelenen, çözümü yapılan büyüklüğü 5 ve üzeri olan tüm depremler kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

### 3.1.3.2. Afetlere Müdahale Faaliyetleri

- Afet ve acil durumların müdahale aşamasında görev alan kurumların görevlerini ve sorumluluklarını belirlemek üzere 2013 yılında “Türkiye Afet Müdahale Planı” hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Müdahale aşamasındaki karmaşayı en aza indirmek ve daha etkin koordinasyon sağlamak için hazırlanan planda bakanlıklara, kamu ve özel kuruluşlarına ve sivil toplum örgütlerine görev verilmektedir. Arama kurtarma, enerji, hasar tespit, barınma, beslenme gibi alanların her bir ilgili kurumun sorumlu olduğu çalışma grubu sistematığında yer verildiği plan, ülkemizde meydana gelen birçok depremde başarı ile uygulanmıştır. Planda toplam 28 adet çalışma grubu yer almakta ve ana çözüm ortakları ile destek çözüm ortakları yapılanmasını içermektedir.
- Meydana gelen afet ve acil durumlar çerçevesinde acil barınma ihtiyacının karşılanması ve afetzedelerin ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla 27 ilde AFAD Lojistik Deposu, 54 ilde de AFAD Lojistik Destek Deposu kurulmuş, acil ihtiyaç duyulabilecek çadır ve çadır içi ekipmanının hızla afetzedelere ulaştırılmasına olanak sağlanmıştır.

- Afetlere hazırlığı artırmak, her türlü afet senaryosuna karşı önleyici tedbirleri geliştirebilmek ve planları gözden geçirmek amacıyla yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tatbikatlar gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda, her ilde TAMP tatbikatı ve 3 uluslararası tatbikat (AB Modex, Neamwave 2021 Tsunami Tatbikatı, Logex Lojistik Tatbikatı) icra edilmiştir.
- 2021 yılında meydana gelen orman yangınları ve seller nedeniyle ulusal ve uluslararası düzeyde müdahale organizasyonunun koordinasyonu yapılmıştır.
- 2021 yılında 3.695 olaya, 6.332 personel ve 2.051 araçla müdahale edilmiştir. Olayların önemli kısmını kaybolma (894), mahsur kalma (876) ve araç kazaları (619) oluşturmaktadır.

### 3.1.3.3. Afet İyileştirme Faaliyetleri

- Yeni yerleşim yeri seçilmesi sonrasında imar uygulaması işlemlerini içeren etüt proje çalışmaları, kamulaştırma, afet konutlarının altyapı projeleri, hak sahipliği, borçlandırma, hasar tespit çalışmaları ve iyileştirme planı faaliyetleri yürütülmektedir.
- Afetlerde konutları ve işyerleri hasar gören vatandaşlar için hak sahipliği başvuruları alınmakta ve bu hasarlı yapılar konusunda yer seçimine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda 2021 yılında toplam 2.270 yapı için yer seçimi ile ilgili faaliyetler tamamlanmıştır.
- 2.018 ailenin hak sahipliği tasdik edilmiş, meydana gelen afet ve acil durumlar nedeniyle 14.106 aileye nakdi yardım yapılmıştır.
- Deprem, sel ve yangınlar için 2021 yılında toplam 61 “Genel Hayata Etkililik Olur’u” alınmıştır.
- “Türkiye Afet Sonrası İyileştirme Planı (TASİP)” ve “Yerel Afet Sonrası İyileştirme Planı (YASİP)” taslak şablonları hazırlık çalışmalarına devam edilmiş, çalışmalar kapsamında Giresun ve Antalya illerinde pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir.
- Hizmet binası yenileme projesi kapsamında 2018 yılından bugüne kadar toplam 30 il müdürlüğü ile ilgili proje çalışmaları tamamlanmış, 13 ilin de inşaatı bitirilerek hizmet binaları kullanıma sunulmuştur.



### 3.1.3.4.Sivil Savunma ve Gönüllülük Faaliyetleri

- “KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer)” faaliyetleri kapsamında ülkemizin eğitim ve tatbikatlar yapılmakta, hızlı müdahale için araç ve ekipmanların sayısı artırılmaktadır. “Ulusal Radyasyon Acil Durum Planı”, “Kimyasal Savunma Strateji Belgesi ve Eylem Planı” ile “Radyolojik ve Nükleer Savunma ve Korunma Strateji Belgesi ve Eylem Planı” onaylanarak yürürlüğe girmiştir. “Biyolojik Savunma Strateji Belgesi ve Eylem Planı” ise hazırlık aşamasındadır.
- Kamu kurumları ile özel sektördeki işyerlerinden mevzuat gereği sivil savunma planı yapma zorunluluğu olanlar kayıt altına alınmaktadır. Buralarda görevli sivil savunma uzmanları ile amirlerine planlama, yangın, sığınak, KBRN vb konularında eğitimler verilmektedir. 2021 yıl sonu itibariyle 12.976 kişi kayıt altına alınmış, bunlardan 1.858 kişiye eğitim verilmiştir.
- Kâğıt ortamında hazırlanan sivil savunma planları geliştirilen yazılım ile artık elektronik ortamda hazırlanmaya başlanmış, hazırlama, uygulama ve izleme süreçleri kolaylaştırılmıştır. Bu kapsamda 81 ilin sivil savunma planı AYDES üzerinden
- Düşman saldırılarına karşı hazırlıklı olmak ve tehlikeler konusunda vatandaşları uyarmak için illerde siren sistemlerinin kurulması çalışmaları yürütülmektedir. Çalışmalar kapsamında 2020 yılında Hatay, Kilis, Gaziantep’e; 2021 yılında da Iğdır, Sinop ve Kırklareli’ye toplam 161 siren kurulumu tamamlanmıştır.
- Afet yönetimine vatandaşları dahil ederek afetlerde barınma, beslenme, temizlik gibi işlerde kurumlara yardımcı olmak amacıyla 2019 yılında hayata geçirilen “AFAD Gönüllülük Sistemi” ne 15 yaşını doldurmuş vatandaşlar e-devlet üzerinden başvuru yapabilmektedir.
- AFAD Gönüllülük Sisteminin faaliyete geçmesi sonrasında 2021 yılı sonu itibariyle toplam 419.075 vatandaşımız AFAD Gönüllüsü olmak için başvuruda bulunmuştur. Başvurusu kabul edilerek uzaktan ve saha eğitimlerini tamamlayan 678 gönüllü, Karadeniz bölgesinde meydana gelen sel afetlerinde dükkân temizliği, eşya taşıma, çadır kurulumu, malzeme paketleme vb. alanlarında görev almışlardır.

### 3.1.3.5.Uluslararası Alanda Yürütülen Afet, Acil Durum ve İnsani Yardım Faaliyetleri

- Türkiye, AFAD koordinasyonunda diğer ülkelerde meydana gelen afetler, savaşlar ve göçler nedeniyle zor durumda kalan insanların yaşam koşullarını iyileştirmeye yönelik barınma ve beslenme desteği vermektedir. Afet müdahale ekipleri ile de başta deprem olmak üzere meydana gelen afetlere hızla müdahale ederek önemli bir dayanışma örneği sergilemektedir.
- Suriye’de yürütülen insani yardım faaliyetleri kapsamında, AFAD koordinasyonunda sivil toplum kuruluşlarının desteğiyle 2020 yılında başlanan briket ev yapımı çalışmaları ile 2021 yılsonu itibariyle İdlib bölgesinde toplam 51.860 briket ev yapılmıştır.
- Bölgede yaşayan halkın gıda ihtiyacını gidermek için 2021 yılında 300.000 gıda kolisi ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmıştır.
- Bangladeş, Yemen, Lübnan, Afganistan ve Filistin ülkeleri başta olmak üzere 24 ülkeye aynı ve nakdi olarak insani yardım yapılmıştır.

### 3.2.AFAD 2019-2023 STRATEJİK PLANI

AFAD 2019-2023 Stratejik Planı, toplam 7 ana başlıktan oluşmaktadır. Bu başlıklar özet olarak aşağıda yer almaktadır (AFAD, 2022b):

1. Misyon, vizyon, değerler ve amaçların özet halinde verildiği “Bir Bakışta Stratejik Plan”
2. Kurumun tarihçesi, yasal görevleri, kurum içi, paydaş, dış çevre ve GZFT analizlerinin yapıldığı “Durum Analizi”
3. Üye olunan ve işbirliği yapılan uluslararası kuruluşlar, ülkeler ile yapılan anlaşmalar ve uluslararası insani yardım çalışmalarının yer aldığı “Uluslararası İlişkiler ve İnsani Yardımlar”
4. 2013-2017 dönemini kapsayan Stratejik Plan’ın uygulama sonuçlarının analiz edildiği “2013-2017 Stratejik Plan Değerlendirmesi”
5. Stratejik plan ile ilgili çalışmalar yürütecek ekip ve çalışmalar kapsamında yapılan toplantı ve çalıştaylar hakkında bilgilerin yer verildiği “Stratejik Planın Hazırlık Süreci ve Kullanılan Yöntem”
6. Stratejik alanlar ile stratejik amaçların alt başlıklar altında hedef kartları üzerinden detaylı olarak paylaşıldığı “Stratejik Bakış”

7. Belirli zaman aralıkları ile yapılacak izleme, değerlendirme ve raporlama süreçlerinin tarif edildiği “İzleme ve Değerlendirme”

Başlıklar incelendiğinde, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda öngörülen sıra ile stratejik planın hazırlanmaya çalışıldığı ancak sıralamaya ilave başlık olarak kurumun görevlerinden birinin (Uluslararası İlişkiler ve İnsani Yardımlar) eklenerek bu görevin öne çıkarıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu görevin kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin yer aldığı “Stratejik Bakış” altında yer almasının hem Kılavuza uygunluk hem de kurumsal faaliyetler arasında bütünlük sağlamak açısından daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir.

Tez çalışması kapsamında, AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’nda öne çıkan alt başlıklar aşağıda maddeler halinde incelenmiştir.

### **3.2.1.Kurum İçi Analizi**

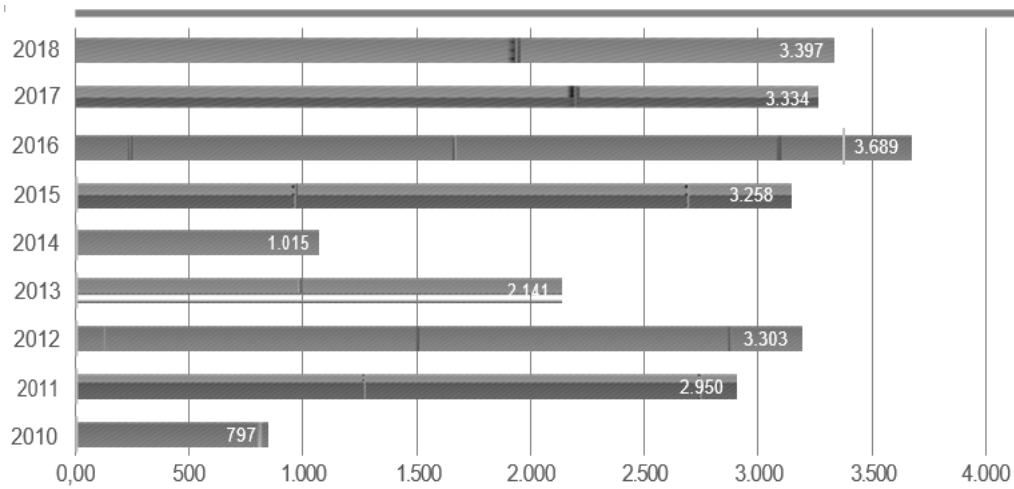
AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’nın kurum içi analizinde kurumun teşkilatlanması, organizasyon yapısı, il müdürlükleri ve kurullar üzerinden, sahip olduğu insan kaynakları yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet yılı vb kriterleri üzerinden, teknolojik altyapısı faal olarak kullanılan bilgi sistemleri ve yazılımlar üzerinden ve mali durum bilgisi de mali kaynaklar üzerinden açıklanmıştır. Kurumun organizasyon yapısının teşkilat şeması da yer alacak şekilde verildiği kısımda, AFAD’ın hiyerarşik olarak yatay bir yapıya sahip olduğu, esnek hareket kabiliyetinin bulunduğu, sonuç odaklı bir anlayışı benimsediği, ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli yapısal düzenlemeleri yapabildiği ifade edilmektedir. Daire başkanlıkları altında çalışma grubu şeklinde teşkil edilen yapılanma, mevzuat değişikliğine ihtiyaç duymadan kurum içi onay mekanizmaları ile değiştirilebilmektedir.

Planda yer verilen ve AFAD Başkanı başkanlığında farklı kurumların temsilcileriyle yılda 2 defa toplanan, afet ve acil durum politika ve önceliklerini belirleyen “Afet ve Acil Durum Danışma Kurulu”, 2020 yılında yapılan mevzuat düzenlemesi ile kaldırılmış, yerine İçişleri Bakanı başkanlığında ve ilgili bakanlıkların bakan yardımcısı düzeyinde katıldığı “Afet ve Acil Durum Kurulu” kurulmuştur.

Stratejik planda AFAD’ın teknolojik altyapısı ile afet yönetiminde bilişim teknolojileri kullanımının yaygınlaştığı ifade edilerek bu alanda yürütülen projelere ve kullanılan uygulamalara yer verilmiştir. Bu kapsamda AFAD’da ön plana çıkan bilişim projeleri şu şekilde sıralanabilir: “Afet Yönetimi ve Karar Destek Sistemi (AYDES), AFAD Bilgi Sistemi (AFBİS), Afet Geçici Kent Yönetim Sistemi (AFKEN), AFAD Deprem Ön Hasar ve Kayıp Tahmin Sistemi (AFAD RED), Türkiye Deprem Veri Merkezi Sistemi ile Lojistik Depo Yönetim Sistemi”.

AFAD’ın mali durumu kısmında da merkezi yönetim bütçesinden aldığı payların yıllar itibariyle dağılımına yer verilmiştir. Bu dağılımda bazı yıllarda öngörülmeven artışların olduğu tespiti yapılmaktadır. Bu tür artışlara gerekçe olarak “yaşanan afetler nedeniyle ödeneklerde meydana gelen artışlar” gösterilmektedir. Yıllara göre bütçe dağılımı aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

**Grafik 1: Yıllara Göre Bütçe Dağılımı (milyon TL)**



### 3.2.2. Paydaş Analizi

Stratejik plan hazırlık sürecinde kurumun merkez teşkilatı personelinin stratejik planlama konusunda görüşlerine başvurulmuştur. Anket aracılığıyla toplanan görüşlerden çıkan sonuçlara göre AFAD çalışanları stratejik planda aşağıdaki konuların öncelikli olarak değerlendirilmesini talep etmişlerdir:

- Afet risklerini azaltmaya yönelik projeler
- Afet tehlike haritaları ile risk haritaları

- Toplumda afet farkındalığının yaygınlaştırılması
- AFAD’ın kurumsal kapasitesinin artırılması
- Beklenen Marmara depremi ile hazırlıkların daha hızlı bir şekilde yapılması
- KBRN alanında yürütülen faaliyetlerin sayısının artırılması

Dış paydaşlarla stratejik plan ile ilgili tespitler, çözüm önerileri, AFAD’ın konumlanması ve göstergelerin ele alındığı çalıştay ile dış paydaş anketi yapılmış, çalıştay ve anket sonucunda elde edilen çıktılara göre stratejik planın bazı amaç ve hedef tablolarında revize yapılmıştır.

### 3.2.3.GZFT Analizi

AFAD merkez ve taşra teşkilatı ile yapılan çalıştaylar sonucunda AFAD’ın güçlü olduğu alanlar ve zayıf olduğu alanlar ile değerlendirebileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehditler ortaya çıkarılmıştır. 18 adet güçlü yön, 13 adet zayıf yön, 10 adet fırsat ve 8 adet tehditin yer aldığı GZFT analizinin öne çıkan unsurları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 7: AFAD GZFT Analizi**

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Koordinasyon ve düzenleme yetkisi	Koordinasyon kurumundan icracı kuruma evrilmesi	Diğer ülkelerdeki afetlere destek	Toplanma alanlarının imara açılması
Eğitimli ve deneyimli personel	Yetersiz personel sayısı	Afet ve acil durum alanındaki teknolojik gelişmeler	Türkiye’nin afet riskinin yüksek olması
Güçlü mali yapı ve güçlü teknolojik altyapı	Net olmayan görev-yetki paylaşımı	Uluslararası kurumlarla eğitim ve işbirliği olanakları	Komşu ülkelerden yoğun göçün olması
Uluslararası işbirliği ve etkinlik	Tek kanunda bütünleştirilemeyen mevzuat	Gönüllü sayısındaki artış	Genel Afet Sigorta Sistemi’nin oluşturulamaması
Hızlı müdahale ve iyileştirme kapasitesi	Merkez-taşra teşkilatının uyumsuzluğu	Yazılı, görsel ve sosyal medyada artan farkındalık	Komşu ülkelerdeki istikrarsızlığın KBRN riskini artırması

### 3.2.4.Misyon, Vizyon ve İlkeler

AFAD, misyonunu “Afet ve acil durumlara ilişkin süreçlerin etkin yönetimi için gerekli çalışmaları yürütmek, ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve bu alanda politikalar üretmek” olarak; vizyonunu da “Afetlere dirençli bir toplum oluşturmak” olarak belirlemiştir. Misyon dikkate alındığında kurumun asli görev alanının ve varoluş sebebinin

misyonda ifade edildiği, afetlerde koordinasyon sağlayan ve politika geliştiren AFAD’ın kuruluş felsefesine vurgu yapıldığı görülmektedir. Vizyonun ise kısa tutularak, net ve akılda kalıcı olarak tanımlandığı toplumu afetlere hazırlama hedefinin ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Stratejik planda AFAD’ın ilkeleri “*Açıklık ve Şeffaflık, Katılımcılık ve Paylaşımcılık, Hesap Verebilirlik, Etkililik ve Etkinlik, Tutarlılık ve Bütüncüllük*” şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcılık ve paylaşımcılık ilkesi ile afet yönetiminin çok paydaşlı yapısına, etkililik ve etkinlik ilkesi ile etkin risk azaltma, müdahale ve iyileştirme politikalarına, açıklık ve şeffaflık ilkesi ile stratejik yönetimin uygulama araçları olan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarına, tutarlılık ve bütüncüllük ilkesi ile de bütünlük afet yönetimini uygulayan ve paydaşlarına güven veren kurum imajına atıf yapıldığı görülmektedir.

### 3.2.5.Stratejik Amaç ve Hedefler

AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’nda stratejik hedefler 6 alan yaklaşımı üzerinden amaç ve hedefler belirlenmiştir. “Koordinasyon”, “Risk Azaltma”, “Afet Esnası ve Sonrası”, “Toplumsal Farkındalık”, “Uluslararası Etkililik” ve “Kurumsal Kapasite” ana başlıklarının altında yer alan amaçlarla ilgili toplam 30 hedef ve 117 gösterge yer almıştır. Aşağıdaki tabloda her bir amaç için belirlenen hedef ve gösterge sayısı bulunmaktadır.

**Tablo 8: Amaç-Hedef ve Gösterge Sayısı Tablosu**

Amaçlar	Hedef	Gösterge
<b>Amaç 1: Afet ve acil durum yönetiminde koordinasyonun etkinliğini artırmak</b>	4	10
<b>Amaç 2: Risk odaklı bütünlük afet yönetim anlayışının benimsenmesini ve tüm sektörlere yerleşmesini sağlamak</b>	5	28
<b>Amaç 3: Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek</b>	6	25
<b>Amaç 4: Toplumsal farkındalığı artırarak afet ve acil durumlara sürekli hazırlıklı olmak</b>	4	17
<b>Amaç 5: Uluslararası alanda öncü kuruluşlardan biri olmak</b>	5	15
<b>Amaç 6: Sürekli öğrenen ve gelişen kurum olmak</b>	6	55
<b>TOPLAM</b>	30	117

Tablo 8’deki hedef ve gösterge sayıları incelendiğinde her bir amaç için belirlenen hedeflerin 4 ile 6 arasında belirlenerek genellikle homojen bir dağılım sergilendiği ancak göstergeler

konusunda oldukça farklı dağılımın olduğu görülmektedir. Göstergelere bakıldığında sürekli kurumsal kapasiteyi artırmaya yönelik olarak belirlenen 6 nolu amacın 55 gösterge ile izleneceği, bu amacı 28 gösterge ile risk esaslı afet yönetim sisteminin takip ettiği görülmektedir. Stratejik planda 1 nolu amaç için 4 hedef, 2 nolu amaç için 5 hedef, 3 nolu amaç için 6 hedef, 4 nolu amaç için 4 hedef, 5 nolu amaç için 5 hedef ve 6 nolu amaç için 6 hedef olmak üzere toplam 6 amaç için belirlenen 30 hedef aşağıdaki tabloda detaylı bir şekilde gösterilmiştir:

**Tablo 9: Amaçlara Göre Belirlenen Hedefler Tablosu**

Amaç	Hedefler
<b>Amaç 1</b>	<p><b>Hedef 1.1</b> Afet yönetiminde standartlaşmayı geliştirmek.</p> <p><b>Hedef 1.2</b> Afet ve acil durum yönetiminde sivil savunma sisteminin etkinliğini artırmak.</p> <p><b>Hedef 1.3</b> Afet ve acil durum yönetiminde etkin haberleşme ve iletişim sağlamak.</p> <p><b>Hedef 1.4</b> Afet ve acil durum yönetiminde kullanılacak bilişim sistemlerinin etkinliğini artırmak ve karar desteği sağlamak</p>
<b>Amaç 2</b>	<p><b>Hedef 2.1</b> Afet risklerini azaltmaya yönelik çalışmalarını desteklemek ve yürütmek.</p> <p><b>Hedef 2.2</b> Afet risklerini belirlemek.</p> <p><b>Hedef 2.3</b> Afet yönetimi destek sistemlerini geliştirmek.</p> <p><b>Hedef 2.4</b> Ülkemizin sığınak politikasını belirlemeye yönelik strateji belgesi hazırlamak.</p> <p><b>Hedef 2.5</b> Deprem bilgilerini güvenilir ve hızlı bir şekilde veren bölgesel bir merkez olmak.</p>
<b>Amaç 3</b>	<p><b>Hedef 3.1</b> Afet ve acil durum bölgelerinde yeniden yapılanma ve iyileştirme süreçlerini geliştirmek.</p> <p><b>Hedef 3.2</b> KBRN yönetim modelini geliştirerek uygulamak.</p> <p><b>Hedef 3.3</b> Müdahale kapasitesini artırmak.</p> <p><b>Hedef 3.4</b> Ülke genelinde ikaz ve alarm (siren) sistemini yaygınlaştırmak.</p> <p><b>Hedef 3.5</b> Psikososyal hizmetler alanında personelin eğitim ve psikososyal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamak.</p> <p><b>Hedef 3.6</b> Türkiye Afet Müdahale Sistemi'nin işlerliğini artırmak.</p>
<b>Amaç 4</b>	<p><b>Hedef 4.1</b> Afet ve acil durumlara ilişkin eğitim ve uygulama kapasitesini artırmak.</p> <p><b>Hedef 4.2</b> Afet ve acil durumlarda sivil savunmaya ilişkin toplumsal farkındalık düzeyini artırmak.</p> <p><b>Hedef 4.3</b> Afet ve acil durumlarda kamuoyunu doğru şekilde bilgilendirmek ve bilgi kirliliğini önlemek.</p> <p><b>Hedef 4.4</b> AFAD gönüllülük sistemini kurmak ve yaygınlaştırmak.</p>
<b>Amaç 5</b>	<p><b>Hedef 5.1</b> AFAD'ın uluslararası insani yardım performansını artırmak.</p> <p><b>Hedef 5.2</b> AFAD'ın uluslararası kurumsal varlığını güçlendirici faaliyetleri arttırmak.</p> <p><b>Hedef 5.3</b> Uluslararası yetkinlikte çalışanlara sahip olmak.</p> <p><b>Hedef 5.4</b> Uluslararası alanda risk azaltma faaliyetlerinde bulunmak.</p> <p><b>Hedef 5.5</b> Deprem araştırmaları ile ilgili uluslararası alanda kurumsal varlığı güçlendirmek</p>
<b>Amaç 6</b>	<p><b>Hedef 6.1</b> AFAD hizmet binalarının ve sosyal tesislerin fiziksel ve teknik altyapısını iyileştirmek.</p> <p><b>Hedef 6.2</b> KBRN olaylarına yönelik müdahale kapasitesini artırmak.</p> <p><b>Hedef 6.3</b> Kurumsal bilişim sistemlerinin geliştirilmesini, etkin kullanımını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak.</p> <p><b>Hedef 6.4</b> Bilgi bütünlüğü ve veri güvenliğini sağlamak, bilgi güvenliği farkındalığını artırmak.</p> <p><b>Hedef 6.5</b> Stratejik yönetim ve iç kontrol mekanizmasını iyileştirmek.</p> <p><b>Hedef 6.6</b> Afet yönetiminde karar desteği sağlayacak bilişim sistemlerini geliştirmek.</p>

Tablo 9 incelendiğinde, AFAD’ın; *“afet yönetiminde standartları belirleyen, bilişim altyapısı güçlü bir afet yönetimini tesis eden, afet risklerini ön plana çıkararak, afet ve acil durumlar ile ilgili politika geliştirirken sivil savunma konusunu da ihmal etmeyen, toplumsal farkındalığını önemini vurgulayan, afet yönetimine gönüllülük sistemi ile vatandaşları da katan, insani yardım faaliyetleri ve kurumsal kapasitenin gelişimi alanlarında politika geliştirerek ulusal ve uluslararası düzeyde güçlü bir kurum olmayı hedefleyen”* bir bakış açısına ve ideale sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Stratejik planda yer alan 117 performans göstergesi, ilgili olduğu amaç ve hedefin yer aldığı hedef kartında tanımlanmıştır. Bu şekilde stratejik planda toplam 30 adet hedef kartı yer almaktadır. Hedef kartı, içeriği itibariyle stratejik planın özeti niteliğindedir. Bir hedef kartında, özetle şu bilgiler bulunmaktadır: Amaç, hedef, hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birim veya birimler, yürütülecek çalışmalarda işbirliği yapılacak birimler, faaliyetler, ölçüm için performans göstergeleri, olası riskler, belirlenen stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar. Bir hedefe ait performans göstergelerinin neler olduğu, bunların stratejik plan dönemi için yıllar itibariyle nasıl belirtildiği ve bu göstergelerin izleme ile raporlama sıklıklarının hangi periyotlarla olduğunu gösteren örnek bir hedef kartına aşağıda yer verilmiştir.

Örnek olarak verilen 4 nolu amaç ve bu amaçla ilgili 4.1 nolu hedefte toplam 5 adet performans göstergesi tanımlanmıştır. Bu göstergelerin her birinin hedefe etkisi eşit olup %20 olarak belirlenmiştir. Hedefe ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler, performans göstergeleri ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin “planlama ve risk azaltmaya ilişkin hizmet için eğitim programı sayısının artırılması” faaliyeti ile ilgili olarak tanımlanan performans göstergesi “PG 4.1.1: Yeni oluşturulan hizmet içi eğitim programı sayısı” olarak belirlenmiştir. Söz konusu göstergenin plan başlangıç değeri 2018 yılı için 10 olarak ifade edilmiş ve 2023 yılına kadar ikişer artışla 20 hizmet içi eğitim programı sayısına ulaşılması hedeflenmiştir.

Hedef kartından da görüleceği üzere bazı faaliyetlerin stratejik planın son dönemi olan 2023 yılından önce sonlandırılması hedeflenmiştir. Örneğin afet eğitim portalının 2020 yılı sonuna kadar tamamlanması öngörülmüştür. Yürütülecek faaliyetler esnasında karşılaşılabilecek riskler “olası afetler, yoğun personel sirkülasyonu ve kısıtlı mali durum” olarak belirlenirken, strateji olarak ise “koordinasyon ve işbirliği” ön plana çıkarılmıştır. Hedef kartında yer alan göstergeler 6 aylık izlemeye tabi tutulmaktadır. İzleme sonuçları “Stratejik Plan İzleme Raporu” tanzim edilerek kurum üst yönetimine sunulmaktadır.



Tablo 10: Örnek Hedef Kartı

<b>Amaç</b>	A4: Toplumsal farkındalığı artırarak afet ve acil durumlara sürekli hazırlıklı olmak									
<b>Hedef</b>	H4.1: Afet ve acil durumlara ilişkin eğitim ve uygulama kapasitesini artırmak									
<b>Sorumlu Birim</b>	Eğitim Dairesi, Müdahale Dairesi, Hukuk Müşavirliği, İyileştirme Dairesi									
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Daire Başkanlıkları, AFAD İl Müdürlükleri									
<b>Faaliyetler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlama ve risk azaltmaya ilişkin hizmet içi eğitim programı sayısının artırılması (PG4.1.1)</li> <li>Yüz yüze ve uzaktan eğitimlerin kayıt altına alınacağı, izleme ve değerlendirme yapılacağı portal bilişim altyapısının geliştirilmesi (PG4.1.2)</li> <li>Tatbikat ve eğitim alanlarının kurulması ve geliştirilmesi (PG4.1.3)</li> <li>Başkanlık merkez ve taşra teşkilatı birimlerinin hukuka uygun işlem tesis etmelerinin sağlanması için mevzuat ve emsal davaları işleyerek yılda bir defa eğitim düzenlenmesi (PG4.1.4)</li> <li>AFAD İl Müdürlüklerindeki personele teknik düzeyde eğitim verilmesi (PG4.1.5)</li> </ul>									
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Başlangıç Değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>	
PG4.1.1: Yeni oluşturulan hizmet içi eğitim programı sayısı	20	10	12	14	16	18	20	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.2: Afet eğitim portalının tamamlanma oranı	20	%20	%60	%100				6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.3: Kurulan tatbikat ve eğitim alanı sayısı	20	2		3	4	5	7	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.4: Mevzuat ve emsal davalara yönelik düzenlenen eğitim sayısı	20	2	3	4	5	6	7	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.5: Eğitim verilecek personel oranı	20		%20	%40	%60	%80	%100	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taşra teşkilatında hukuk işlerinden sorumlu personelin sürekli değişmesi</li> <li>Ülkede büyük bir afet olayının meydana gelmesi, iş yoğunluğunun artması</li> <li>Satın almanın gerçekleşmemesi</li> <li>Kısıtlı insan kaynağı ve bütçe</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm daire başkanlıkları ile işbirliği artırılabilecektir.</li> <li>Yapım sürecinde arama ve kurtarma birlik müdürlükleri ile koordineli çalışılacaktır.</li> <li>Hukuk sorumlularının belirlenip haklı gerekçe veya mücbir sebep olmadığı sürece değiştirilmeyecektir.</li> </ul>									
<b>Maliyet Tahmini</b>	750.000 TL (ED) + 25.000.000 TL (MD) + 250.000 TL (HM) + 2.500.000 TL (İD) = 28.500.000 TL									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan kaynağı potansiyelinin nitelik ve nicelik açısından yeterliliğinin net olmaması</li> <li>İzleme ve değerlendirme sisteminin yetersizliği</li> <li>İl Müdürlükleri'nin uygulayacakları eğitim programlarının net olmaması</li> <li>Afet ve Acil Durum Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüklerinde yeterli donanımda tatbikat ve eğitim alanı ihtiyacının bulunması</li> <li>Taşra teşkilatlarında hukukçu ihtiyacının bulunması</li> <li>Hizmet içi eğitim eksikliği</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bölgesel Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezleri'nin ve İl Müdürlükleri'nin eğitim kapasitelerinin belirlenmesi ve uygulanacak eğitim programlarının belirlenmesi</li> <li>Personel potansiyelinin nicelik ve nitelik açısından güçlendirilmesi</li> <li>İzleme ve değerlendirme sisteminin tek merkezden takip edilecek bir yapıda kurulması</li> </ul>									

### 3.3.AFAD STRATEJİK PLANI'NIN UYGULANMASI VE İZLENMESİ

#### 3.3.1.2021 İdare Faaliyet Raporu

Beş yıllık süre için hazırlanan stratejik planın yıllık izlemesi faaliyet raporu aracılığıyla yapılmaktadır. Faaliyet raporunda her bir idari birimin stratejik planda yer alan hedeflerine ilişkin yıllık gerçekleştirmeleri yer almakta, bu gerçekleştirmeler ile kurumsal performansın faaliyet bazında ne düzeyde olduğu ortaya konulmaktadır. Mevzuat gereği kamuoyunun bilgi ve denetimine de açık olan faaliyet raporu, her yıl Şubat ayının sonuna kadar kurumun web sitesinde ilan edilmek suretiyle şeffaflık ve hesap verilebilirliğe önemli bir katkı sunmaktadır.

AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu 5 başlık altında düzenlenmiştir. Her bir başlık ile bu başlıklar altında yer verilen alt başlıklar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (AFAD, 2022a):

**Tablo 11: AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'nda Yer Alan Başlıklar**

Başlık	Alt Başlıklar
<b>1.Genel Bilgiler</b>	<p><b>A - Misyon ve Vizyon</b> 3.Teknoloji ve Bilişim Altyapısı</p> <p><b>B – Yetki, Görev ve Sorumluluklar</b> 4.İnsan Kaynakları</p> <p><b>C – İdareye İlişkin Bilgiler</b> 5.Sunulan Hizmetler 1.Fiziksel Yapı 6.Yönetim ve İç Kontrol Sistemi 2.Teşkilat Yapısı</p>
<b>2.Amaç ve Hedefler</b>	<p><b>A-Temel Politika ve Öncelikler</b> 1.Temel Politika Dokümanları</p> <p><b>B-İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefleri</b></p>
<b>3. Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler</b>	<p><b>A -Mali Bilgiler</b> <b>B - Performans Bilgileri</b></p> <p>1.Bütçe Uygulama Sonuçları 1.Program, Alt Program ve Faaliyet Bilgileri</p> <p>2.Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar 2.Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi</p> <p>3.Mali Denetim Sonuçları 3.Stratejik Planın Değerlendirme Tabloları</p> <p>4.Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi</p>
<b>4. Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi</b>	<p><b>A- Üstünlükler</b></p> <p><b>B- Zayıflıklar</b></p> <p><b>C- Değerlendirme</b></p>
<b>5. Öneri ve Tedbirler</b>	Öneri ve Tedbirler

**Kaynak:** AFAD, 2022a

### 3.3.1.1.Genel Bilgiler

AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'nda 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile birlikte AFAD'ın yetki, görev ve sorumluluklarını belirleyen kanun listesi yer almaktadır. Bu listede ağırlıklı olarak AFAD'a sorumluluk yükleyen kanunlar “7269 Sayılı *Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun*, 7126 Sayılı *Sivil Savunma Kanunu*, 6305 Sayılı *Afet Sigortaları Kanunu*, 6306 Sayılı *Afet Riski Altındaki Alanların Dönüştürülmesi Hakkında Kanun*, 4123 Sayılı *Tabii Afetler Nedeniyle Meydana Gelen Hasar ve Tahribata İlişkin Hizmetlerin Yürütülmesine Dair Kanun*” olarak ön plana çıkmaktadır.

Faaliyet raporunda AFAD'ın teknoloji ve bilişim altyapısının temel bileşenleri olarak “*Kesintisiz ve Güvenli Haberleşme Sistemi (KGHS)*, *Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)*, *Afet Yönetim ve Karar Destek Sistemi (AYDES)*, *AFAD Bilgi Sistemi (AFBİS)*” ve yerli işletim sistemi PARDUS'a başlıklar halinde yer verilmiştir. AFBİS kapsamında insan kaynakları yönetimi, izin modülü, sınav müracaatları, personel devam kontrol sistemi, işçi maaş ve bordro sistemi vb. alanlarda hizmet sunulmaktadır. 2021 yıl sonu itibarıyla tüm il müdürlüklerinde PARDUS kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yapısına bakıldığında merkez teşkilatta 540'ı kadrolu olmak üzere 677 personelin, il afet ve acil durum müdürlüklerinde ise 5.307 personelin görev yaptığı görülmektedir. Merkez teşkilatında genel idare hizmetlerinde kariyer meslek personeli olarak AFAD uzmanı/uzman yardımcısı, teknik hizmetlerde ise mühendis, mimar, şehir plancısı kadroları yer almaktadır. Mühendis kadrosunda görev yapanlar elektrik-elektronik, bilgisayar, endüstri, inşaat, makine, jeofizik, jeoloji mühendislik disiplinlerinden oluşmaktadır. Genel idare sınıfı ve teknik hizmetler sınıfı dışında avukatlık, sağlık ve yardımcı hizmetler sınıfından da personel istihdamı sağlanmaktadır. Faaliyet raporunda yer alan tablolardan elde edilen verilere göre, merkez teşkilatında görevli kadrolu personel içinde kadın istihdam oranının %32, 40 yaş altı personel oranının %56, yüksek lisans ve doktora yapanların oranının da %18 olduğu görülmektedir.

Faaliyet raporunda sunulan hizmetler; “*Afet Öncesi Planlama ve Risk Azaltma*, *Afet Esnasında Müdahale*, *Afet Sonrası İyileştirme Süreci*, *Sivil Savunma*, *Deprem*, *Afet ve Acil Durumlara İlişkin Toplumsal Farkındalık*, *Dış İlişkiler ve Uluslararası İnsani Yardım*, *Gönüllü ve Bağışçı İlişkileri*, *Bilgi Sistemleri ve Haberleşme*” başlıkları altında detaylandırılmıştır.

### 3.3.1.2.Amaç ve Hedefler

Faaliyet raporunda AFAD’ın temel politika ve öncelikleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (AFAD, 2022a):

- Afet yönetimi alanında işbirliği ve koordinasyon
- Afet ve acil durum anında etkin müdahale
- Afet yönetiminin her bir evresi için ulusal düzeyde planlama
- Strateji belgeleri ve eylem planları aracılığıyla afet yönetiminin yol haritasının belirlenmesi
- Afetzedelerin geçici barınma, beslenme, sağlık ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması
- Afet sonrası iyileştirme sürecinin hızlı bir şekilde planlanması

Faaliyet raporunda temel politika dokümanları olarak; “*On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*, *Orta Vadeli Program (2022-2024)*, *2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı*, *Sendai Risk Azaltma Çerçevesi (2015-2030)*, *Kentsel Gelişme Stratejisi (KENTGES 2023)*, *Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi (2010 - 2023)*, *Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP 2023)*, *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2015-2023)* ve *Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı (2020-2023)*na” yer verilmiştir. İlk üç dokümanın detaylarına bu çalışmanın üst politika belgeleri başlığı altında yer verilmiş olup diğer dokümanlar ile ilgili faaliyet raporunda yer alan ve afet yönetimi boyutunu içeren politikalar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (AFAD, 2022a):

- *Sendai Risk Azaltma Çerçevesi (2015-2030)*, 2030 yılına kadar afetler nedeniyle küresel can kayıplarını, küresel seviyede afetten etkilenen insan sayısını, küresel düzeyde afetlerin yol açtığı ekonomik kayıpları ve afetler nedeniyle aksayan kritik altyapılar ile sağlık ve eğitim hizmetlerini azaltmayı; bununla birlikte afet risklerini azaltmak için strateji geliştiren ülke sayısını, uluslararası işbirliğini ve erken uyarı sistemleri ile afet riski bilgisinin kullanımını artırmayı hedefleyen bir küresel mutabakat metnidir.
- *Kentsel Gelişme Stratejisi (KENTGES 2023)*, afet yönetiminin etkinliğini artırmaya yönelik mevzuat düzenlemesini, afet risklerini azaltmaya yönelik süreçleri, afet tehlike ve risk analizini kapsayacak şehircilik ve planlama mevzuat düzenlemesini, etkin afet müdahalesine yönelik alınacak altyapı, tahliye, barınma destekli tedbirleri içeren ve kentleşme ve imar konularında ortaya konulan bir yol haritasıdır.

- *Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi (2010 - 2023)*, iklim değişikliği sonucu ortaya çıkan afetlerle ilgili risklerin belirlenmesi , bu tür afetlere müdahale kapasitesi ile toplumsal bilinç düzeyinin artırılması ve mevzuat düzenlemesi ile ilgili politikaları içeren strateji belgesidir.
- *Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP 2023)*, depremlerden kaynaklanabilecek her türlü zarar ve kayıpları önlemeyi veya etkilerini azaltmayı, depremlerle baş edebilme konusunda hazırlıklı bir toplum ve kurumsal alt yapı oluşturmayı hedefleyen çerçeve bir dokümandır.
- *Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2015-2030)*, 17 amaç ve 169 hedefin yer aldığı bir eylem planıdır. Bu planda hedeflere ulaşmak için nelerin uygulanması gerektiği ile izleme süreçleri bulunmaktadır. “, Sendai Afet Risk Azaltımı Çerçeve Belgesi 2015-2030” ile uyumlu olacak şekilde hazırlanan plan afetlerde risk yönetimini ön plana çıkarmış, afetlerden kaynaklı kayıpları ve bu kayıpların küresel ekonomi içindeki payını en aza indirmeyi amaçlamaktadır.
- *Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı (2020-2023)*, “Etkin ve Sürdürülebilir Akıllı Şehir Yönetişimi” ve “Yetkin ve Üreten Akıllı Şehir Ekosistemi” stratejilerini ve “Hayata Değer Katan Yaşanabilir ve Sürdürülebilir Şehirler” vizyonunu ortaya koyan bir eylem planıdır. Plan, kapsam itibariyle ülkemizde akıllı şehirler alanında hazırlanmış ilk eylem planı olma özelliğini taşımaktadır.

### 3.3.1.3.Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler

Bütçe ile ilgili elde edilen uygulama sonuçlarının yer aldığı faaliyet raporundaki verilere göre, 2021 yılı başlangıç ödeneği 2.085.860.000 TL olan AFAD’ın, yıl sonu bütçesinin ihtiyaçlar çerçevesinde alınan ek ödeneklerle birlikte 10.897.391.758 TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bütçenin, başlangıç ödeneğinin 5 kat üzerinde gerçekleşmesinde özellikle 2021 yılında ülkemizde meydana gelen orman yangınları ve seller ile bu afetlerin ardından gelen iyileştirme sürecinde devam eden çalışmaların etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Faaliyet raporunun “Performans Bilgileri” başlığı altında, AFAD tarafından 2021 yılında yürütülen faaliyetler açıklanmıştır. Tez çalışmasında “AFAD’ın Öne Çıkan Faaliyetleri” başlığı altında yürütülen faaliyetlere AFAD 2021 Faaliyet Raporu referans alınmak suretiyle yer verildiğinden mükerrerliğe sebebiyet vermemek adına AFAD 2021 Faaliyet Raporu’nda yer alan faaliyetler ayrı bir şekilde çalışmaya dahil edilmemiştir. Raporun icrai faaliyetler yanında idari,

mali ve denetim işlerini de içeren ilgili kısmı, sadece başlık ve alt başlık olarak aşağıdaki tabloda yer özetlenmektedir.

**Tablo 12: AFAD 2021 Yılı Faaliyet Başlıkları Özeti**

Başlık	Alt Başlık
<b>Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afet Bilişim Altyapısının Güçlendirilmesi Faaliyetleri</li> <li>Afet Eğitimleri</li> <li>Afet Riski Belirleme ve Azaltma</li> <li>Depreme İlişkin Yürütülen Faaliyetler</li> </ul>
<b>Afet Müdahale Çalışmaları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afet Müdahale Kapasitesini Geliştirmeye Yönelik Faaliyetler</li> <li>Türkiye Afet Müdahale Planı Çalışmaları</li> </ul>
<b>Afet İyileştirme Çalışmaları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afet Konutları Yapım Faaliyetleri</li> <li>Hak Sahibi Afetzedelerden Evini Kendi Yapanlara Yönelik Yardım Faaliyetleri</li> <li>Tabii Afetler Nedeniyle Altyapısı Hasara Uğrayan Mahalli İdarelere Yardım Faaliyetleri</li> <li>Ulusal Afet ve Acil Durum Faaliyetleri</li> </ul>
<b>Sivil Savunma ve Gönüllülük</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afet Gönüllülük Faaliyetleri</li> <li>Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer Tehlikelere Karşı Alınacak Önlem ve Faaliyetler</li> <li>Sivil Savunma Hizmetlerine İlişkin Faaliyetler</li> </ul>
<b>Uluslararası Afet Çalışmaları ve Acil Yardım Çalışmaları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası Afet ve Acil Yardım Faaliyetleri</li> </ul>
<b>Teftiş, Denetim ve Danışmanlık Hizmetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hukuki Danışmanlık ve Muhakemat Hizmeti Faaliyetleri</li> <li>İç Denetim Faaliyetleri</li> <li>Kamuoyu İlişkilerinin Yürütülmesi Faaliyetleri</li> <li>Kurumsal Uluslararası İş Birliği Faaliyetleri</li> <li>Teftiş, İnceleme ve Soruşturma Faaliyetleri</li> </ul>
<b>Üst Yönetim, İdari ve Mali Hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi Teknolojilerine Yönelik Faaliyetler</li> <li>Genel Destek Hizmet Faaliyetleri</li> <li>İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Faaliyetler</li> <li>Özel Kalem Faaliyetleri</li> <li>Strateji Geliştirme ve Mali Hizmet Faaliyetleri</li> </ul>

**Kaynak:** AFAD, 2022a

### 3.3.1.4. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi

AFAD 2021 Yılı İdare Faaliyet Raporu'nda alt programda yer alan hedefler ile bu hedeflerin ölçümünü sağlayan göstergelerin gerçekleşme düzeyleri ile bunlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Söz konusu gerçekleştirmeler alt program ve alt program hedefi başlıkları altında yer alan "Performans Göstergesi Gerçekleşmeleri İzleme Formlarına" ayrı ayrı işlenmiştir.

Performans Göstergesi Gerçekleşmeleri İzleme Formlarında, “Afet İyileştirme Çalışmaları” alt programında 3, “Afet Müdahale Çalışmaları” alt programında 6, “Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık” alt programında 19, “Sivil Savunma ve Gönüllülük” alt programında 12 ve son olarak “Uluslararası Afet Çalışmaları ve Acil Yardım Çalışmaları” alt programında da 5 olmak üzere toplam 45 performans göstergesinin önceki dönem(2020 yılı) gerçekleştirmeleri ile 2021 yılı içinde üçer aylık periyotlarda gerçekleşme durumlarına ve değerlendirme notlarına yer verilmiştir.

Örneğin, “Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık” alt programı için hazırlanan Performans Göstergesi Gerçekleşmeleri İzleme Formunda “Düzenlenen ulusal ve bölgesel düzey tatbikat sayısı” isimli performans göstergesi için 2020 yılında 2 tatbikat gerçekleştirilmiş, 2021 yılında ise 16 tatbikat hedeflenmiş, 1.üç aylık dilimde 2, 2.üç aylık dilimde 4, 3.üç aylık dilimde 3 ve 4.üç aylık dilimde 3 olmak üzere toplam 12 tatbikat gerçekleştirilmiştir. Böylelikle formda gerçekleşme oranı  $12/16 = \%75$  olarak belirtilerek gerçekleşme durumu da kısmen ulaşıldı olarak açıklanmıştır.

AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu’nda, Performans Göstergesi Gerçekleşmeleri İzleme Formlarında yer alan tüm göstergelerin 2021 yılı gerçekleşme durumları önceki dönem gerçekleşme dönemi ve üçer aylık periyotlar olmaksızın özet halinde Performans Göstergesi Sonuçları Formunda gösterilmiştir. Faaliyet raporunda 45 performans göstergesinin yer aldığı form, aşağıdaki tabloda her bir alt programdan birer gösterge seçilmek suretiyle özet olarak gösterilmektedir.

AFAD 2021 Faaliyet Raporu’nda 45 göstergenin yer aldığı Performans Göstergesi Sonuçları Formu incelendiğinde, 9 göstergede hedefe ulaşamadığı, 10 göstergede kısmen ulaşıldığı, 26 göstergede ise hedefin aşıldığı; bu değerlere göre de alt program hedeflerinde %20’lik bir oranda başarısızlığın ortaya çıktığı, genel anlamda ise hedeflerle ilgili önemli ilerlemelerin kaydedildiği görülmektedir.

Tablo 13: Özet Performans Göstergesi Sonuçları Formu

Program	Alt Program	Performans Göstergesi	Hedeflenen Göstergedeğeri	Yılsonu Gerçekleşme Değeri	Gerçekleşme Durumu
Şehircilik ve Risk Odaklı Bütünleşik Afet Yönetimi	Afet İyileştirme Çalışmaları	Afet konutları yapımının tamamlanma oranı	55	38	Kısmen Ulaşıldı
	Afet Müdahale Çalışmaları	Arama kurtarma ekipman ve malzemelerinin tamamlanma oranı	76	74,2	Kısmen Ulaşıldı
	Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık	Kurulan istasyon sayısı (derin kuyu sismometre istasyonu)	2	0	Ulaşılamadı
	Sivil Savunma ve Gönüllülük	Eğitim alan gönüllü sayısı	250.000	230.338	Kısmen Ulaşıldı
	Uluslararası Afet Çalışmaları ve Acil Yardım Çalışmaları	Türkiye'den insani yardım talep eden ülkelere yardım sağlanan ülkelerin oranı	30	95	Aşıldı

Kaynak: AFAD, 2022a

### 3.3.1.5.Stratejik Planın Değerlendirilmesi

AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan 30 hedefin her birine ilişkin 2021 yılında yapılan faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerçekleşme durumları hedefin bağlı olduğu amaç ve hedefin performans göstergesinin yer aldığı bilgiler, tablolar şeklinde AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'nda gösterilmektedir. Söz konusu tablolarda hedefin bağlı amacın ilgili olduğu program ve alt program bilgisine, her bir hedeften sorumlu birime, performans göstergelerinin hedeflenen değer ve gerçekleşen değer dikkate alınarak yapılan performans oranına, ortaya çıkan performans oranları ile performans göstergesinin hedefe etkisinin çarpılarak hedefin performansına ve hedefe ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan 30 hedefin her biri için ayrı ayrı hazırlanan ve toplamda 30 tablonun yer aldığı faaliyet raporundan seçilen H3.5 hedefine ilişkin değerlendirme tablosu, tez çalışması kapsamında stratejik yönetimde hedef değerlendirmelerinin nasıl yapıldığına örnek olması açısından aşağıda sunulmuştur.



**Tablo 14: H3.5 Hedefi Değerlendirme Tablosu**

<b>A3</b>	Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek				
<b>H3.5</b>	Psikososyal hizmetler alanında personelin eğitim ve psikososyal ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamak				
<b>Amacın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı</b>	Şehircilik ve risk odaklı bütünlük afet yönetimi/Afetlere yönelik risk azaltma ve hazırlık				
<b>Amacın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi</b>	Afetlere yönelik risk belirleme ve azaltma çalışmaları ve toplumsal farkındalığın artırılması				
<b>H3.5 Performansı</b>	%64,2				
<b>Sorumlu Birim</b>	Eğitim Dairesi Başkanlığı				
<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (A)</b>	<b>İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer(B)</b>	<b>İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri(C)</b>	<b>Performans % (C-A)/(B-A) veya (C/B)</b>
PG3.5.1: Eğitim verilen personel sayısı	40	-	100	60	%60
PG3.5.2: Hazırlanan eğitim materyali sayısı	30	-	3	2	%67
PG3.5.3: Düzenlenen faaliyet sayısı	30	1	3	2	%67
<b>Hedefe İlişkin Değerlendirmeler</b>					
<b>PG3.5.1,3.5.2,3.5.3:</b> 2020 yılı Aralık ayında Kayıp ve Yas Süreçleri Yönetimi ile Stres Yönetimi alanında eğitim verildiğinden 2021 yılı içerisinde eğitim yapılmamıştır. Gerçekleşmeler 2020 yılı değerleriyle kalmıştır.					

**Kaynak:** AFAD, 2022a

Tabloda 14’te yer alan bilgilere göre, H3.5 hedefinin performansı %64,2 olarak hesaplanmıştır. Bu oran; 3 performans göstergesinin her birinin tabloda hesaplanan performansı (C/B) ile hedefe etki yüzdesinin çarpılarak toplanması suretiyle ortaya çıkmıştır:

H3.5 Performansı: “(PG3.5.1 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG3.5.2 Performansı x Hedefe Etkisi) + (PG3.5.3 Performansı x Hedefe Etkisi)”

**H3.5 Performansı:** (%60 x 40) + (%67 x 30) + (%67 x 30) = **%64,2**

AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’nda yer alan 30 adet hedef ile ilgili AFAD 2021 Faaliyet Raporu’nda hazırlanan ve hedeflerin performanslarını ortaya koyan değerlendirme tablolarındaki her bir hedefe ilişkin yukarıda H3.5 nolu hedef için hesaplanan performans oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 15: AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda Yer Alan Hedeflere İlişkin 2021 Yılı Performansları**

Sıra No	Hedef No	Performans (%)	Sıra No	Hedef No	Performans (%)	Sıra No	Hedef No	Performans (%)
1	H1.1	70	2	H1.2	68,75	3	H1.3	76
4	H1.4	100	5	H2.1	73,6	6	H2.2	91
7	H.2.3	40	8	H2.4	100	9	H2.5	60
10	H3.1	76,3	11	H3.2	80	12	H3.3	87,8
13	H3.4	78,25	14	H3.5	64,2	15	H3.6	93,75
16	H4.1	92,5	17	H4.2	100	18	H.4.3	100
19	H4.4	66,5	20	H5.1	100	21	H5.2	80
22	H5.3	77,5	23	H5.4	100	24	H5.5	50
25	H6.1	62,75	26	H6.2	94	27	H6.3	100
28	H6.4	38,7	29	H6.5	80	30	H6.6	70

Tablo 15'te yer alan verilere göre 30 hedefin performanslarının aritmetik ortalaması hesaplandığında çıkan sonuç **%79** olmaktadır. Bu oranı aynı zamanda AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın 2021 yılı performansı olarak da değerlendirmek mümkündür.

### 3.3.1.6.Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi

AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu'nda kurumsal üstünlükler olarak "*afet ve acil durum alanında tecrübeli ve farklı disiplinlerden oluşan personel varlığı, güçlü mali ve teknolojik altyapı, koordinasyon yetkisi, deprem gözlem ağı kapasitesi, ülke düzeyinde teşkilatlanma ve uluslararası tanınırlık*" sıralanırken zayıflıklar olarak da "*personel sayısının yetersizliği, koordinasyon yerine icracı pozisyonun ağırlık kazanması, görev-yetki paylaşımındaki belirsizlik, merkez-taşra teşkilatı arasında iletişim sorunu, standart oluşturma ve akreditasyon çalışmalarının istenilen düzeyde olmaması*" gibi etkenler sıralanmaktadır.

2009 yılında kurulan ve henüz genç sayılabilecek bir kurum olan AFAD'ın kısa süre içinde idari, mali ve teknolojik altyapısını güçlendirerek afet yönetimi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde kabul görmüş bir kurum olması önemli bir başarı olarak değerlendirmek mümkündür. Bununla birlikte, koordinasyon amacıyla kurulması ancak zaman içinde daha çok operasyonel faaliyetler icra etmeye başlaması gibi etkenler AFAD'ın kurumsallaşma yolunda istenilen düzeye erişememesine neden olmuştur.

Asli görev alanındaki bu dönüşümde kuşkusuz hükümet sisteminde yapılan değişiklik de etkili olmuştur. Parlamenter sistemde kamuda üst ölçekli koordinasyon birimi olarak faaliyet gösteren Başbakanlık'a bağlı olan AFAD, 2018 yılında geçilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi

sonrasında Başbakanlık'ın lağvedilmesi ile icracı bir bakanlık olan İçişleri Bakanlığı'na bağlanmıştır. Her ne kadar kurumsal üstünlük olarak koordinasyon yetkisi tanımlanmış olsa da icracı bir bakanlığın bağlı kuruluşu olarak bu yetkinin sürdürülebilir ve etkin olması tartışmaya açık bir konudur.

### 3.3.2.2022 Yılı Performans Programı

AFAD tarafından yayınlanan 2022 Yılı Performans Programı'nda iki temel başlık yer almaktadır. Bu başlıklardan ilki, 2021 Yılı İdare Faaliyet Raporu'nda da detayları verilen kurumun mevzuat ile kendisine verilmiş görev ve yetkileri ile idari, fiziki ve mali kapasitesini açıklayan "Genel Bilgiler", diğeri ise afet yönetimine ilişkin politikalar, hedefler ve performans göstergelerinden oluşan "Performans Bilgileri" başlığıdır.

"Temel politika ve öncelikler" başlığında AFAD'ın proje ve faaliyetlerinin yer aldığı belgeler; üst politika belgesi, strateji ve eylem planı ile stratejik plan formatında sıralanmıştır. 2022 Yılı Performans Programı'nda yer verilen belgeler aşağıda liste halinde sunulmuştur (AFAD,2022c):

- On Birinci Kalkınma Planı (2019 - 2023)
- Orta Vadeli Program ( 2022- 2024)
- Sendai Risk Azaltma Çerçevesi (2015-2030)
- Kentsel Gelişme Stratejisi (KENTGES-2023)
- Ulusal İklim Değişikliği Strateji Belgesi
- Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP 2023)
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
- Ulusal akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı (2020 – 2023)
- AFAD 2019-2023 Stratejik Planı

Performans Programı'nda alt program hedefleri ile AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan amaçlar arasındaki ilişki bir tablo olarak verilmiştir:

Tablo 16: Alt Program Hedefleri ve Stratejik Plan İlişkisi

Alt Program	Alt Program Hedefleri	İlişkili Olduğu Stratejik Amaç
<b>Afet İyileştirme Çalışmaları</b>	Afet sonrası iyileştirme çalışmaları gerçekleştirmek	Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek
<b>Afet Müdahale Çalışmaları</b>	Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek	Afet ve acil durum yönetiminde koordinasyonun etkinliğini artırmak. Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek
<b>Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık</b>	Afetlere yönelik risk belirleme ve azaltma çalışmaları ve toplumsal farkındalığın artırılması	Risk odaklı bütünsel afet yönetim anlayışının benimsenmesini ve tüm sektörlerle yerleşmesini sağlamak. Toplumsal farkındalığı artırarak afet ve acil durumlara sürekli hazırlıklı olmak
<b>Sivil Savunma ve Gönüllülük</b>	Toplumsal farkındalığı artırarak kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer tehditlere ve sivil savunma faaliyetlerine sürekli hazırlıklı olmak	Toplumsal farkındalığı artırarak afet ve acil durumlara sürekli hazırlıklı olmak
<b>Uluslararası Afet Çalışmaları ve Acil Yardım Çalışmaları</b>	Uluslararası insani yardım performansını arttırmak	Uluslararası alanda öncü kuruluşlardan biri olmak

**Kaynak:** AFAD, 2022c

Tablo 16 incelendiğinde, alt program hedeflerinin stratejik amaçlarla örtüştüğü, afet yönetiminin tüm aşamaları ile ilgili ortaya konulan etkin yönetim ve farkındalığı artırma iradesinin her iki belgede de karşılık bulunduğu ve bu şekilde alt program hedefleri tanımlanırken kurumsal belgelerin referans alındığı görülmüştür.

AFAD 2022 Yılı Performans Programı'nın "İdare Performans Bilgisi" başlığı, yayımlanan programın asıl amacını ortaya koymaktadır. Bu başlıkta her bir alt program hedefi için tanımlanan performans göstergesine ilişkin bir tablo hazırlanmış ve bu tabloda göstergeye ilişkin 2020 yılı gerçekleşmesi, 2021 yılı planlanan, 2021 yıl sonu gerçekleşme tahmini, 2022 yılı hedefi ile 2023 ve 2024 yıllarına ilişkin tahminlere yer verilmektedir. Performans programından örnek olarak seçilen aşağıdaki tabloda da afetlere yönelik risk azaltma ve hazırlık alt programında yer alan 1 nolu performans göstergesine ilişkin gerçekleşen, planlanan ve tahmin edilen değerler gösterilmektedir.

**Tablo 17: 1 Nolu Performans Göstergesi İle İlgili 2020-2024 Değerleri**

Performans Göstergesi	Ölçü Birimi	2020	2021 Planlanan	2021 YS Gerç. Tahmini	2022 Hedef	2023 Tahmin	2024 Tahmin
<b>1- Afet risklerini azaltma konusunda düzenlenen etkinlik sayısı</b>	Sayı	6	3	3	3	3	3
<p><b>Göstergeye İlişkin Açıklama:</b> Afet risklerinin azaltılması; kapasite, farkındalık ve işbirliğinin artırılması amacıyla ulusal ve/veya uluslararası eğitim, çalıştay, seminer vb. etkinlikler düzenlenecektir.</p> <p><b>Hesaplama Yöntemi:</b> Etkinlik sayısı</p> <p><b>Verinin Kaynağı:</b> Planlama ve Risk Azaltma Dairesi Başkanlığı</p> <p><b>Sorumlu İdare:</b> AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI</p>							

**Kaynak:** AFAD, 2022c

AFAD 2022 Yılı Performans Programı'nda, alt program hedeflerinden “afet iyileştirme çalışmaları” için 3, “afet müdahale çalışmaları” için 6, “afetlere yönelik risk azaltma ve hazırlık” için 16, “sivil savunma ve gönüllülük” için 9 ve “uluslararası afet çalışmaları ve acil yardım çalışmaları” için de 5 olmak üzere 5 alt program hedefi ve bu hedeflerin ölçümü için Tablo 17 formatında hazırlanmış toplam 39 tablo yer almaktadır.

AFAD 2022 Yılı Performans Programı'nda her bir alt program için program kapsamında yürütülecek faaliyetlere ilişkin maliyetler de tablolar halinde açıklanarak faaliyet ve bütçe ilişkisi kurulmuş, harcanan ve tahmini olarak harcanacak tutarlar belirlenerek bütçe planlaması yapılmıştır. Aşağıdaki tablo, Performans Programı'ndan seçilen ve “afetlere yönelik risk azaltma ve hazırlık” başlıklı alt program hedefi için çıkarılan maliyetleri içermektedir.

Maliyetlendirme yapılırken her bir faaliyet için tahsis edilen 2021 yılı bütçesine, yıl ortası itibariyle söz konusu faaliyet için yapılan harcama tutarına, 2022 yılında ayrılan bütçeye ve sonraki 2 yıl için de öngörülen bütçe rakamlarına yer verilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde maliyet kalemleri her bir alt başlık için bütçe ve bütçe dışı şeklinde tasnif edilmiştir. Performans Programı'nda diğer tüm alt programlar için benzer tablolar hazırlanmıştır.

Tablo 18: “Afetlere Yönelik Risk Azaltma ve Hazırlık” Başlığı İçin Yürütülecek Faaliyet Maliyetleri

Faaliyetler	2021 Bütçe	2021 Harcama Haziran	2022 Bütçe	2023 Tahmin	2024 Tahmin
Afet Bilişim Altyapısının Güçlendirilmesi	40.014.000	8.610.540	39.990.000	41.059.000	42.017.000
Bütçe İçi	40.014.000	8.610.540	39.990.000	41.059.000	42.017.000
Bütçe Dışı	0	0	0	0	0
Afet Eğitim Faaliyetleri	39.041.000	3.497.570	17.853.000	12.096.000	13.216.000
Bütçe İçi	39.041.000	3.497.570	17.853.000	12.096.000	13.216.000
Bütçe Dışı	0	0	0	0	0
Afet Riski Belirleme ve Azaltma Çalışmaları	89.866.000	10.674.70	237.338.000	224.116.000	247.936.000
Bütçe İçi	89.866.000	10.674.70	237.338.000	224.116.000	247.936.000
Bütçe Dışı	0	0	0	0	0
Depreme İlişkin Yürütülen Faaliyetler	17.157.000	4.385.929	31.115.000	41.390.000	28.288.000
Bütçe İçi	17.157.000	4.385.929	31.115.000	41.390.000	28.288.000
Bütçe Dışı	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>186.078.000</b>	<b>27.168.742</b>	<b>326.296.000</b>	<b>318.661.000</b>	<b>331.457.000</b>
Bütçe İçi	186.078.000	27.168.742	326.296.000	318.661.000	331.457.000
Bütçe Dışı	0	0	0	0	0

Kaynak: AFAD, 2022c

AFAD’da stratejik yönetimin temel izleme araçları olarak kullanılan faaliyet raporu ve performans programı genel olarak incelendiğinde, faaliyet raporunun özellikle hedef değerlendirme tabloları aracılığıyla her bir hedef ve bu hedefle ilgili performans göstergesi gerçekleştirmelerinin ayrıntılı olarak düzenlendiği, böylelikle kamuoyuna hedef gerçekleşmesi açısından şeffaf bir bilgi sunduğu, oransal gerçekleşme düzeyinin de stratejik plan performansı açısından iyi düzeyde olduğu görülmektedir.

Performans programı açısından ise alt programda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyleri ile birlikte sonraki iki yılın tahminine yer verildiği, bu tahminlerin gerçekleşme düzeyleri ile kıyaslandığında tutarlı olduğu, söz konusu tahminlerin sadece performans göstergesi üzerinden yapılmadığı, faaliyetlerin bütçe boyutunun da ayrıntılı olarak dikkate alınarak tahmini bütçeye yer verildiği ve bu suretle faaliyetlere ilişkin kapsamlı bir bütçe planlamasının da yapıldığı görülmektedir.

Tablo 18’deki faaliyetlere ilişkin bütçe 2021 yılı bütçe değerleri ile 2022 yılı bütçe değerleri karşılaştırıldığında, afet bilişim altyapısının güçlendirilmesine yönelik faaliyete ilişkin bütçenin

her iki yıl için de yaklaşık olarak aynı düzeyde olduğunu, 2021 yılının “Afet Eğitim Yılı” olarak ilan edilmesi nedeniyle afet eğitim faaliyetlerine 2021 yılında ayrılan bütçenin 2022 yılında ayrılan bütçenin iki katından fazla olduğunu, depreme ilişkin yürütülen faaliyetlere ilişkin bütçe tahsisinin 2021 yılına oranla 2022 yılında yaklaşık iki kat artırıldığını ve son olarak da AFAD’ın en fazla önem verdiği konu olan “afet riskilerini azaltma” konusunun bütçe planlamasında da karşılık bulduğunu ve bu kapsamda afet riski belirleme ve azaltma çalışmalarına yönelik faaliyete 2022 yılında ayrılan bütçenin 2021 yılına kıyasla yaklaşık üç kat artırıldığını ifade etmek mümkündür.

### **3.4.ÜST POLİTİKA BELGELERİNDE YER ALAN AFAD PROJELERİ**

#### **3.4.1.On Birinci Kalkınma Planı’nda Yer Alan AFAD Projeleri**

2019-2023 dönemini kapsayan On Birinci Kalkınma Planı’nın hedefleri ve politikaları arasında AFAD’ın sorumlu olduğu tedbirler “2.4 Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre” politikası başlığının altında yer alan “2.4.8 Afet Yönetimi” alt başlığı ile “2.5 Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim” politikası başlığının altında yer alan “2.5.2.6 Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği” alt başlığı altında gösterilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı,2019).

On Birinci Kalkınma Planı’nda, “2.4.8 Afet Yönetimi” alt başlığı altında afet yönetiminin temel amacı “*Afetlere karşı toplumsal bilincin artırılması, afetlere dayanıklı ve güvenli yerleşim yerlerinin oluşturulması ve risk azaltma çalışmaları yapılarak afetlerin neden olabileceği can ve mal kaybının asgari düzeye indirilmesi*” olarak belirtilmiştir. Kalkınma Planı’nda AFAD’ın sorumluluğunda olan 7 politika ve bu politikalar ile ilgili 19 tedbir yer almakta olup aşağıdaki tabloda özetlenerek gösterilmiştir.

**Tablo 19: On Birinci Kalkınma Planı'nda Yer Alan Afet Yönetimi Politika(P) ve Tedbirleri**

<b>(P) 722. Bölgelerin sosyo-ekonomik ve fiziksel özellikleri dikkate alınarak, farklı afet türlerine göre önceliklendirme yapılarak ve ülke genelinde işbirliği faaliyetleri artırılarak afet risk ve zarar azaltma çalışmaları yapılacaktır.</b>
722.1. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.
722.2. İl afet risk azaltma planları hazırlanacaktır.
722.3 Yerel afet önleme projeleri hazırlanıp uygulanma kapasitesi artırılabilecektir.
722.4. Doğal afet sigortası bütün afet türlerini kapsayacak şekilde genişletilecek, zorunlu deprem sigortasının etkin bir şekilde takibi sağlanacaktır.
722.5. Afetlere hazırlık ve risk azaltmaya yönelik uluslararası işbirliği faaliyetleri artırılabilecektir.
<b>(P) 723. Ülke genelinde iklim değişikliğinin etkilerine ilişkin senaryolar da dikkate alınarak afet tehlike ve risk haritaları hazırlanacaktır.</b>
723.1. Tüm afet türlerine göre afet tehlike haritaları hazırlanacaktır.
723.2. Afet tehlike derecesi yüksek olan yerlerde afet türlerine göre risk haritaları hazırlanacaktır.
<b>(P) 724. İstanbul'da olması muhtemel bir deprem sonrasında oluşabilecek can ve mal kaybının en az seviyede tutulabilmesi için gerekli risk azaltma ve güçlendirme çalışmalarına devam edilecektir.</b>
724.1. İstanbul'daki kritik alt yapı tesislerinin afetlere karşı dayanıklılığı artırılabilecektir.
724.2. İstanbul'da geçici barınma alanlarının kapasiteleri ve sosyal donatıları artırılabilecektir.
724.3. İstanbul'da yer alan kültür ve tabiat varlıklarının afetlere karşı dayanıklı hale getirilecektir.
<b>(P) 725. Afetlere hazırlık ve afet sonrası müdahalede özel önem arz eden hastane, okul, yurt gibi ortak kullanım mekânları ile enerji, ulaştırma, su ve haberleşme gibi kritik altyapıların güçlendirilmesine öncelik verilecektir.</b>
725.1. Kamu hizmet binalarının afetlere karşı güçlendirme çalışmalarına devam edilecektir.
725.2. Kritik altyapı tesislerinin önceliklendirilmesi için yöntem belirlenecektir.
<b>(P) 726. Afet sonrası iyileştirme çalışmaları için kapasite güçlendirilecektir.</b>
726.1. Afet sonrası iyileştirme planı hazırlanmasının usul ve esasları belirlenecektir.
726.2. Afet riski yüksek olan yerler için yerel afet sonrası iyileştirme planları hazırlanacaktır.
<b>(P) 727. Afet yönetiminin etkinliğini artırmak üzere kurumlar arasında sürdürülebilir iletişim altyapısı üzerinden karar desteği sağlamaya yönelik veri paylaşımını iyileştirecek kesintisiz haberleşme altyapısı ile afet yönetimi bilgi ve karar destek sistemleri geliştirilecektir.</b>
727.1. Kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı kurulmasına yönelik çalışmalar tamamlanacaktır.
727.2. Afet anında tüm kaynakları yönetebilen karar destek mekanizması geliştirilecektir.
<b>(P) 728. Afet ve acil durumlara karşı toplumsal farkındalık artırılacak ve yerel düzeyde afet yönetiminden sorumlu birimlerin kapasiteleri güçlendirilecektir.</b>
728.1. Afet ve acil durumlar ile ilgili bilinçlendirme ve toplumsal farkındalık çalışmaları yapılacaktır.
728.2. Yerelde afet yönetiminden sorumlu birimlerin teknik ve idari kapasiteleri artırılabilecektir.
728.3. İhtiyaç duyulan lojistik barınma malzemelerinin tedariki yapılacaktır.

**Kaynak:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı,2019

Kalkınma Planı'nın “ 2.5.2.6 Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği” alt başlığında yer alan ve AFAD'a da sorumluluk verilen “Uluslararası İşbirliği İçin Ulusal Kapasite”nin temel amacı “Türkiye'nin insani yardımları da içeren uluslararası kalkınma işbirliği faaliyetlerinin, ülkemizin ve bölgemizin istikrarı ve ihtiyaçları ile uluslararası hukuk ve uluslararası insancıl hukuktan



*kaynaklanan mevcut yükümlülüklerimiz dikkate alınarak, kapsayıcı ve stratejik bir yaklaşımla, daha etkin ve koordinasyon içerisinde yürütülerek ülkemizin ve diğer ülkelerin kalkınmasına azami katkıyı sunması”* olarak belirtilmiştir. Planda bu amaca yönelik 7 politika ve 22 tedbir yer almakta olup, bunlardan AFAD’ın sorumlu olduğu 1 politika ve 4 tedbir aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 20: On Birinci Kalkınma Planı’nda Yer Alan AFAD’ın Sorumlu Olduğu Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği Politika(P) ve Tedbirleri**

<p><b>(P) 820.Türkiye’nin uluslararası insani yardımlarının koordinasyonu ülke içi ve uluslararası planda güçlendirilecek, etkinliği ve görünürlüğü artırılabacaktır.</b></p>
<p><b>820.2.</b> Türkiye’nin uluslararası insani yardımlarının mevcut durum değerlendirmesi yapılacaktır.</p>
<p><b>820.4.</b> Türkiye’nin uluslararası insani yardımlarının ulusal düzeydeki koordinasyonunu güçlendirmek üzere bir mekanizma geliştirilecek ve yardımların görünürlüğünü artırmaya yönelik olarak bir iletişim stratejisi hazırlanacaktır.</p>
<p><b>820.5.</b> İnsani yardımlarımızın tanıtımında sosyal medya araçlarının daha etkili ve yaygın kullanılmasını teminen ilgili kuruluşlarımızın internet sayfalarında yabancı dilde ve güncel bilgilere yer verilmesi sağlanacaktır.</p>
<p><b>820.6.</b> BM ve diğer uluslararası platformlarda insani yardım konularında düzenlenen toplantılara aktif katılım sağlanarak ülkemizin bu alandaki faaliyetleri hakkında uluslararası topluma yönelik düzenli bilgilendirme yapılacaktır.</p>

**Kaynak:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı,2019

Tedbir tablolarından elde edilen bilgilere göre, AFAD’ın On Birinci Kalkınma Planı’nda afet yönetimi başlığında yer alan tedbirleri “*afet risk ve zarar azaltma çalışmaları, afet tehlike ve risk haritaları, İstanbul ilinde risk azaltma ve güçlendirme çalışmaları, kritik altyapıların güçlendirilmesi, iyileştirme çalışmaları, kesintisiz haberleşme altyapısı ile afet yönetimi bilgi ve karar destek sistemleri, toplumsal farkındalık*” konularını kapsamaktadır.

AFAD’ın kuruluşundan itibaren benimsediği afet yönetiminde kriz yönetimi yerine risk yönetimi anlayışının üst politika belgelerine yansıdığı, afet yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm, farkındalık ve risk esaslı yönetim anlayışının bir devlet politikası olarak kalkınma planında yer verilerek afet yönetimi politikalarında risk azaltma, iyileştirme, toplumsal farkındalık, etkin müdahale ve bilişim altyapısı unsurlarının ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Bununla birlikte, AFAD'ın On Birinci Kalkınma Planı'nda kalkınma için uluslararası işbirliği başlığında yer alan tedbirlerin “uluslararası insani yardımların mevcut durumunun değerlendirilmesi, uluslararası insani yardımlarının ulusal düzeydeki koordinasyonunu güçlendirmeye yönelik iletişim stratejisinin hazırlanması, insani yardımların tanıtımında sosyal medyanın daha etkin kullanılması ile uluslararası platformlarda insani yardım konularında daha aktif katılımın sağlanması” konularını içermesi ve AFAD'ın insani yardım alanındaki öncü rol üstlenme, dünyada meydana gelen afetlere hızlı bir şekilde müdahale edebilme ve insani yardım kabiliyetlerinin üst politika belgelerinde yer alması devletin insani yardım konusuna verdiği önemi de ortaya koymaktadır.

On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan afet yönetimi konusunda belirlenen “afet risk ve zarar azaltma çalışmaları”, “afet tehlike ve risk haritalarının hazırlanması”, “olası İstanbul depremine yönelik risk azaltma ve güçlendirme çalışmaları”, “afetlere müdahale aşamasında önemli rol oynayan kritik altyapıların güçlendirilmesi”, “afet sonrası iyileştirme çalışmaları”, “kesintisiz haberleşme ve afet yönetimi karar destek sisteminin geliştirilmesi” ve “afet ve acil durumlar ile ilgili toplumsal farkındalığın artırılması” başlıklı politikalar ile insani yardım konusunda belirlenen “insani yardımların koordinasyonunun güçlendirilmesi” başlıklı politikasının AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedeflerle karşılaştırması yapıldığında her iki plan arasında uyum olduğu görülmektedir. Zira, tıpkı kalkınma planında olduğu gibi stratejik planda da afet yönetimi alanında koordinasyon, süreçlerin etkin yönetimi, toplumsal farkındalık, uluslararası alanda etkililik ve risk yönetimi amaçları ön planda tutulmuş ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik hedefler belirlenmiştir.

Yapılan incelemede Kalkınma Planı'nda afet yönetimi ve insani yardım alanında yer alan 19 tedbirin tamamının Stratejik Plandaki amaç ve hedeflerle uyumlu olduğu gözlenmiş olup aşağıdaki tabloda Kalkınma Planı'ndan afet yönetimi ve insani yardım alanından örnek olarak seçilmiş 7 tedbir ve bu tedbirlere karşılık gelen Stratejik Plan amaç ve hedeflerine yer verilmiştir.

**Tablo 21: On Birinci Kalkınma Planı Tedbirlerine Karşılık Gelen AFAD 2019-2023 Stratejik Planı Amaçları**

<b>Kalkınma Planı Tedbir No</b>	<b>Stratejik Plandaki Yeri</b>
<b>722.1</b> <b>Türkiye Afet Risk Azaltma Planı</b>	<b>A2:</b> Risk odaklı bütünlük afet yönetim anlayışının benimsenmesini ve tüm sektörlerle yerleşmesini sağlamak <b>H2.1:</b> Afet risklerini azaltmaya yönelik çalışmalarını desteklemek ve yürütmek <b>Faaliyet:</b> Türkiye Afet Risk Azaltma Planı'nın Hazırlanması (PG2.1.1)
<b>722.2</b> <b>İl afet risk azaltma planları</b>	<b>A2:</b> Risk odaklı bütünlük afet yönetim anlayışının benimsenmesini ve tüm sektörlerle yerleşmesini sağlamak <b>H2.1:</b> Afet risklerini azaltmaya yönelik çalışmalarını desteklemek ve yürütmek <b>Faaliyet:</b> İl risk azaltma planı kılavuzunun hazırlanması ve illere yaygınlaştırılması (PG2.1.4)
<b>722.5</b> <b>Risk azaltmaya yönelik uluslararası işbirliği</b>	<b>A5:</b> Uluslararası alanda öncü kuruluşlardan biri olmak <b>H5.4:</b> Uluslararası alanda risk azaltma faaliyetlerinde bulunmak <b>Faaliyet:</b> Afete hazırlık ve risk azaltmaya yönelik uluslararası iş birliği faaliyetlerini artırmak (PG5.4.1)
<b>726.1</b> <b>Ulusal iyileştirme planı</b>	<b>A3:</b> Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek <b>H3.1:</b> Afet ve acil durum bölgelerinde yeniden yapılanma ve iyileştirme süreçlerini geliştirmek <b>Faaliyet:</b> AFAD'da ulusal iyileştirme planının oluşturulması (PG3.1.1)
<b>727.1</b> <b>Kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı</b>	<b>A1:</b> Afet ve acil durum yönetiminde koordinasyonun etkinliğini artırmak <b>H1.3:</b> Afet ve acil durum yönetiminde etkin haberleşme ve iletişim sağlamak <b>Faaliyet:</b> Sürdürülebilir ve güvenli haberleşme sisteminin yeni teknolojiler doğrultusunda geliştirilmesi (PG1.3.1)
<b>728.3</b> <b>Lojistik barınma malzemeleri tedariki</b>	<b>A3:</b> Afet esnası ve sonrası süreçleri en etkili şekilde yönetmek <b>H3.3:</b> Müdahale kapasitesini artırmak <b>Faaliyet:</b> Lojistik depoların inşa edilmesi ve donatılması (PG3.3.6)
<b>820.6</b> <b>İnsani yardım ile ilgili uluslararası faaliyetler</b>	<b>A5:</b> Uluslararası alanda öncü kuruluşlardan biri olmak <b>H5.1:</b> AFAD'ın uluslararası insani yardım performansını artırmak <b>Faaliyet:</b> İhtiyaç sahibi ülkelere insani yardım sağlanması (PG5.1.2 ve PG5.1.3)

### **3.4.2.2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda Yer Alan AFAD Tedbirleri**

On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan ve AFAD'ın sorumlu olduğu tedbirlerden 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda yer alması teklif edilen 12 tedbirin tamamı programda yer almıştır. Tedbirlere ilişkin 3 aylık gerçekleştirmeler, AFAD'ın bağlı olduğu İçişleri Bakanlığı koordinasyonunda gerçekleştirilmekte ve bu formdaki tüm verilerin CPPİDS'e girişi yapılmak suretiyle gösterilmektedir.

Tablo 22: 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda yer alan AFAD Tedbirleri

Tedbir	Yürütülecek Faaliyet ve Projeler
722.1. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.	1. Türkiye Afet Yönetim Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanacaktır. 2. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı Taslağının güncelleme çalışmaları tamamlanacak, paydaş görüşleri alınarak nihai hali onaya sunulacaktır.
722.2. İl afet risk azaltma planları hazırlanacaktır.	1. 20 ilde İl Afet Risk Azaltma Planı hazırlanacaktır.
723.2. Afet türlerine göre risk haritaları hazırlanacaktır.	1. 2020 yılında heyelan için oluşturulan kavramsal model, pilot alanda uygulamaya alınacaktır.
724.2. İstanbul'da geçici barınma alanlarının kapasitelerinin artırılması sağlanacaktır.	1. Geçici barınma alanlarının yüzde 50'sinin vaziyet planlarının, ilçe belediyeleri tarafından çizimi tamamlanacak ve projelendirme çalışmaları başlatılacaktır.
725.2. Kritik altyapı tesislerinin önceliklendirilmesi için yöntem belirlenecektir.	1. Belirlenecek iki sektör için kritik altyapı risk değerlendirme metodoloji çalışması yapılacaktır.
726.1. Ulusal iyileştirme planının çerçevesi hazırlanacaktır.	1. İyileştirme Planı, amaç, kapsam, temel ilkeleri, hedefleri, metod ve çerçeve eylemleri belirlenecektir.
726.2. Yerel afet sonrası iyileştirme planları hazırlanacaktır.	1. İyileştirme Planı çalışmalarıyla uyumlu kapasite dâhilinde en az bir ilde pilot çalışma başlatılacaktır.
727.1. Kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı kurulmasına yönelik çalışmalar tamamlanacaktır.	1. Sayısal Telsiz Sisteminin kurulumları 12 ilde tamamlanacaktır.
727.2. Afet anında tüm kaynakları etkin bir şekilde yönetebilen karar destek mekanizması geliştirilecektir.	1. Afet Yönetim ve Karar Destek Sisteminin (AYDES) geliştirilmesine ve gerekli bilgilerin sisteme girilmesine yönelik faaliyetlere devam edilecek, bu kapsamda 50 modül devreye alınacaktır.
728.3 İhtiyaç duyulan lojistik barınma malzemelerinin tedariki yapılacaktır.	1. İhtiyaç duyulan lojistik barınma malzemelerinin tedariki yapılacaktır.
820.2. Türkiye'nin uluslararası insani yardımlarının mevcut durum değerlendirmesi yapılacaktır.	1. İnsani yardımların daha verimli hale getirilmesi için yapılması gerekenleri ihtiva eden mevcut durum analiz raporu hazırlanacaktır.
820.6. BM ve diğer uluslararası platformlarda insani yardım konularında uluslararası topluma yönelik düzenli bilgilendirme yapılacaktır.	1. İlgili paydaşların katkıları alınarak insani yardım alanında düzenlenen uluslararası toplantılara katılım sağlanacak ve söz konusu toplantılarda ülkemiz faaliyetleri hakkında bilgilendirmeler yapılacaktır.

**Kaynak:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020b

Tablo 22'de yer alan tedbirlere ilişkin yapılan 3 aylık dönemler halinde yapılan izlemede her bir tedbir kapsamında izleme periyodunda yapılan çalışmalara, yılın geri kalan kısmında yapılması planlanan çalışmalara, tamamlanma yüzdesine ve faaliyetin gerçekleştirilmesinin tedbirin yüzde kaçını tamamladığını ifade eden etki oranlarına yer verilmektedir. Aşağıda tabloda örnek bir tedbir üzerinden izleme formu yer almaktadır.

Tablo 23'te yer alan bilgilere göre AYDES kapsamında 50 modülün devreye alınması planlanmış ve 2021 yılının Mart ayı sonu itibarıyla 19 modül devreye alınmıştır. Tamamlanma yüzdesi  $19/50 = \%38$  olmakla birlikte, Cumhurbaşkanlığı Plan Program İzleme Değerlendirme Sistemi (CPPİDS)'ne  $\%10$  ve bu oranın katları şeklinde oran girilebildiğinden söz konusu tedbirin tamamlanma yüzdesi  $\%40$  olarak belirtilmiştir.

Tablo 23: 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı Örnek İzleme Formu

Tedbir	727.2.
<b>Yürütülecek Projeler</b>	Afet Yönetim ve Karar Destek Sisteminin (AYDES) geliştirilmesine ve gerekli bilgilerin sisteme girilmesine yönelik faaliyetlere devam edilecek, bu kapsamda 50 modül devreye alınacaktır.
<b>Etki Oranı (%)</b>	%25
<b>Sorumlu Kuruluş</b>	İçişleri Bakanlığı-AFAD
<b>Faaliyet Kapsamında Yapılanlar</b>	19 Modül devreye alınmıştır.
<b>Yılın Geri Kalanında Faaliyet Kapsamında Yapılacaklar</b>	31 Modül daha tamamlanacaktır.
<b>Tamamlanma Yüzdesi</b>	%40

AFAD kaynaklarından elde edilen verilere göre, 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda yer alan AFAD tedbirlerinin 2021 yılı sonu itibariyle gerçekleşme ortalaması %86 olmuştur. Bu oran, AFAD'ın On Birinci Kalkınma Planı'nda yer alan tedbirleri gerçekleştirme düzeyi açısından değerlendirildiğinde AFAD'ın Kalkınma Planı 2021 yılı performansının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

### 3.4.3.Yeni Ekonomi Programı (2021-2023)'nda Yer Alan AFAD Projeleri

Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın hazırladığı Yeni Ekonomi Programı (YEP) 2021-2023, “Yeni Dengelenme”, “Yeni Normal” ve “Yeni Ekonomi” temaları ile 29.09.2020 tarihinde açıklanmıştır. (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020c)

**Yeni Dengelenme ile** Kovid-19 salgınının ekonomiye olan etkisini en aza indirmeye yönelik olarak imalat sektöründe herhangi bir duraksama yaşanmaması, işgücü kaybının olmaması ve piyasa mekanizmasının gücünün korunması ile ilgili politikalar geliştirileceği, **Yeni Normal ile** salgının sosyal ve ekonomik hayatı dönüştüren gerçeği göz önünde bulundurarak, çalışma hayatı ve ekonomi alanlarında mekana ve zamana bağlı olmayan düzenlemelerin hayata geçirileceği, **Yeni Ekonomi ile** de yeni normale uyumlu biçimde “yüksek katma değerli, ihracata dayalı, insan odaklı ve kapsayıcı bir kalkınma modeli”nin uygulanacağı ifade edilmektedir.

Yeni Ekonomik Programda yer alan eylem ve proje başlıkları “çevre ve şehircilik, eğitim, finansal sistem, gençlik ve toplum, iş ve yatırım ortamı, işgücü ve istihdam, kamu düzeni ve güvenliği,

*kamu maliyesi, sağlık, tarım, turizm, yerli ve yenilikçi üretim*” olacak şekilde belirtilmiştir. Bu başlıkların altında yer alan her bir eylem *“ekonomik dengelenme, sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme, daha adaletli paylaşım, nitelikli insan gücü ve güçlü toplum, yeni normal”* kategorileri ile ilişkilendirilmiştir.

AFAD’ın görev alanına giren eylemler, Yeni Ekonomik Programda “Kamu Düzeni ve Güvenliği” başlığı altında yer almakta ve **“Afetlerle daha etkin müdahale için toplumun farkındalığı artırılacak, kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı kurulacak ve afet risklerinin belirlenmesi ve azaltılması için planlama çalışmaları yürütülecektir.”** açıklamasını içermektedir. Söz konusu eylem; *“sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme, nitelikli insan gücü ve güçlü toplum, yeni normal”* kategorileri ile ilişkilendirilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020c)

Yeni Ekonomik Program’da yer alan eylemlerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken projeler için bir proje kartı oluşturulmakta ve proje kartında projelere ilişkin performans ve hedef göstergeleri, proje bütçesi, projenin başlangıç ve bitiş tarihleri, hedeflenen ve gerçekleşen değerler ile her 3 ayda bir yapılan izleme sonuçları gibi detaylara yer verilmektedir. Yeni Ekonomik Programı’nın izleme aracı olarak da kullanılan proje kartlarının düzenlenme sürecinde, AFAD’ın sorumlu olduğu eyleme ilişkin yürütülen projeler, ilgili Daire Başkanlığı tarafından proje kartına işlenmekte, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından işlenen proje bilgilerinin Yeni Ekonomi Programı İzleme Sistemi’ne (YEPİS) girişı yapılmaktadır.

Yeni Ekonomik Program’da AFAD’ın sorumlu olduğu eylemin gerçekleştirilmesi için toplam 5 proje tanımlanmıştır. Bu projeler *“Afet Eğitim ve Farkındalık Merkezinin kurulması, Afet Yönetimi Karar Destek Sistemi (AYDES) Projesi, Bilişim Altyapısının Geliştirilmesi, İl Afet Risk Azaltma Planı (İRAP), Kesintisiz ve Güvenli Haberleşme Sistemi Kurulması”* başlıkları ile belirtilmiştir.

Aşağıdaki tabloda örnek olarak seçilen bir projeye ilişkin proje kartı yer almaktadır. İl Afet Risk Azaltma Planı ile ilgili hazırlanan proje kartında yer alan bilgilere göre, 6.115.000 TL bütçe ayrılan ve 2021 yılının sonunda bitirilmesi öngörülen projenin birinci çeyrekte hedeflenen %4 gerçekleştirmeye ulaşıldığı, il risk azaltma planının tamamlanması için tamamlanması öngörülen 4 modülün yılın 4 çeyreğinin her birinde tamamlanacağı ifade edilmektedir.

Tablo 24: Yeni Ekonomik Programı Örnek Proje Kartı

PROJE KARTI						
Sorumlu Bakanlık		Eylem Adı				
İçişleri Bakanlığı		Afetlerle daha etkin müdahale için toplumun farkındalığı artırılacak, kesintisiz ve güvenli haberleşme altyapısı kurulacak ve afet risklerinin belirlenmesi ve azaltılması için planlama çalışmaları yürütülecektir.				
Proje Adı (1)		Performans Göstergesi		Proje Başl.Tarihi	Proje Bitiş Tarihi	
İl Afet Risk Azaltma Planı (IRAP)		81 ilin İl Afet Risk Azaltma Planının hazırlanması		1.01.2021	31.12.2021	
ETKİ MALİYET TABLOSU			Mevzuat/ Kanun Değişikliği			
Proje Bütçesi	6.115.000 TL					
Cari Açık	-					
İstihdam	-					
HEDEF GÖSTERGELERİ						
Hedef Göstergesi (1)		Başlangıç Değeri	Hedef Başlangıç Tarihi		Hedef Bitiş Tarihi	
İl Afet Risk Azaltma Planlarının tamamlanma oranı (Artan)		40%	1.01.2021		31.12.2021	
2021	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	2022	2023
Hedeflenen	4%	4%	26%	26%	-	-
Gerçekleşen	4%					
YOL HARİTASI (ADIM VE FAALİYETLER)						
2021	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	2022	2023
Hedeflenen	Belirlenecek 20 ilin İl Afet Risk Azaltma Planı'nın "Modül 1: İl Profilinin Belirlenmesi" kısmı tamamlanacaktır.	Belirlenecek 20 ilin İl Afet Risk Azaltma Planı'nın "Modül 2: Tehlike ve/veya Risk Değerlendirmeleri" kısmı tamamlanacaktır.	Belirlenecek 20 ilin İl Afet Risk Azaltma Planı'nın "Modül 3: GZFT (Mevcut Durum Analizi)" kısmı tamamlanacaktır. Kalan 54 ilin Modül 1 ve 2'si tamamlanacaktır.	Belirlenecek 20 ilin İl Afet Risk Azaltma Planı'nın "Modül 4: Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi" kısmı tamamlanarak taslak planlar hazırlanacaktır. Kalan 54 ilin Modül 3 ve Modül 4'ü tamamlanarak taslak planlar hazırlanacaktır.		
Gerçekleşen	Belirlenen 20 ilin İl Afet Risk Azaltma Planı'nın; "Modül 1: İl Profilinin Belirlenmesi" tamamlanmıştır.					

Diğer projeler ile ilgili proje kartları incelendiğinde; Kesintisiz ve Güvenli Haberleşme Sistemi Kurulması projesinde birinci çeyrekte hedeflenen %2 gerçekleşmeye ulaşıldığı, Bilişim Altyapısının Geliştirilmesi projesinde birinci çeyrekte hedeflenen % 20'lik hedefe ulaşamadığı ve %14'te kaldığı, Afet Yönetimi Karar Destek Sistemi (AYDES) Projesi'nde birinci çeyrekte hedeflenen %11 gerçekleşmeye ulaşıldığı ve Afet Eğitim ve Farkındalık Merkezinin kurulması projesinde birinci çeyrekte hedeflenen %5'lik hedefe ulaşamadığı ve %2'de kaldığı görülmüştür.

Özetle, Yeni Ekonomik Programı'nda yer alan beş AFAD projesinden üçünde hedeflenen orana ulaşıldığı, diğerleri için de kısmi ilerleme sağlandığı tespit edilmiştir.2021 yılında Yeni Ekonomik Programı (2021-2023) ile ilgili yalnızca bir dönem izleme yapılmıştır. Koronavirüs salgını nedeniyle diğer izlemelerin yapılmayacağı yetkili kurumlarca ifade edilmiştir. Yeni Ekonomik Programı (2021-2023) yerine 05.09.2021 tarihinde Orta Vadeli Program (2022-2024) yayınlanmıştır. Orta Vadeli Program'da ise herhangi bir AFAD projesi yer almamaktadır.

## 4. BÖLÜM: AFAD'DA YÜRÜTÜLEN STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

AFAD'da yürütülen stratejik yönetim çalışmalarının yöneticiler ve çalışanlar açısından nasıl algılandığını, bu alanda farkındalık düzeylerinin ne durumda olduğunu, stratejik yönetim konusunda gelecekte hangi çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymak için merkez ve taşra teşkilatını kapsayacak şekilde bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde yeterli sayıda dönüşün sağlandığı anket sonucunda ortaya çıkan bulguların yorumu ve analizi yapılmıştır.

### 4.1. VERİ DERLEME FORMU VE YÖNTEMİ

Bu çalışma, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin; AFAD'da stratejik yönetime yönelik mevcut duruma, gelişmelere ve bu kapsamdaki sorunlara ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla, nitel araştırma desenlerinden “*kültür analizi*” yaklaşımıyla gerçekleştirilen bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Veri derleme amacıyla; 4 bölüm ve toplamda 27 soru içeren bir anket soru formu oluşturulmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler niteliğinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, AFAD'daki hizmet süresi ve görev unvanı (pozisyon) sorulmuştur. Bu sorular aynı zamanda takip eden sorulara ilişkin çaprazlamalara elverişli sorulardır. Soru formunun ikinci bölümünde “stratejik yönetim” ile ilgili bakış açısını ölçmeyi amaçlayan 15 adet Likert ölçek tipinde soru yer almaktadır. Üçüncü bölüm “AFAD'ın 2019-2023 Stratejik Planı” özelinde 6 adet Likert ölçek tipinde soru içermektedir. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan bu sorular, anket soru formundaki ölçeğin iki “alt boyutunu” oluşturmaktadır. Son bölümde ise stratejik yönetim çalışmalarının etkinliğini artırmak adına katılımcıların önerilerinin alındığı, çoktan seçmeli bir soru yer almaktadır.

Anket soru formunda yer alan Likert ölçek, sosyal bilimler alanında yaygın kullanıma sahip olan klasik 5'li Likert ölçektir. Katılımcılar ilgili soruda yer alan ifadeyi sırasıyla; “*kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)*” seçeneklerinden biri ile değerlendirmişlerdir.



Soru formu 04.12.2021-22.02.2022 tarihleri arasında çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Bu tarihler arasında soru formuna 395 katılımcı cevap vermiştir. Analizler “IBM SPSS Statistics 26” ve “Microsoft Excel 2016” yazılımları kullanılarak yapılmıştır.

## 4.2.BULGULAR

### 4.2.1.Güvenirlilik Analizi

Soru formunda yer alan soruların iç tutarlılığı bu bölümde incelenmiştir. Hem anket soru formunun geneli için hem de anket soru formundaki her iki alt boyut için *Cronbach's Alpha (Alfa)* değeri hesaplanmıştır.

#### 4.2.1.1.Anket Soru Formunun Genel Güvenirliliği

Soru formunun genel güvenirliliğini analiz etmeden önce, sorular arasında negatif yönlü korelasyon (ilgişim) olup olmadığı aşağıda yer alan korelasyon matrisi ile incelenmiştir (Tablo 25).

Formda yer alan Likert ölçek tipindeki sorulardan Soru 13 (*Yaptırım uygulanmadığı müddetçe stratejik yönetim çalışmalarından sonuç almak mümkün değildir*), Soru 15 (*Stratejik yönetim ile ilgili e-posta, ofis programları ve telefon aracılığıyla yürütülen izleme süreci, iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktadır*) ve Soru 17 (*Stratejik yönetim, AFAD çalışanları ve orta kademe yöneticilerinden daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konudur*) haricindeki soruların genelinin birbiri ile pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

Bu durumda ağırlıklı olarak negatif yönlü korelasyon gösteren bu üç soru için yön düzeltmesi yapılarak korelasyon matrisi yeniden hesaplanmıştır (Tablo 26). Düzeltme yapılmadan elde edilen güvenirlilik katsayısı %91,0 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 25. Yön Düzeltmesi Öncesi Güvenirlilik Katsayısı ve Korelasyon Matrisi**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,910	,915	21

		Inter-Item Correlation Matrix																				
		S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26
S6	1.000	0.435	0.421	0.431	0.442	0.486	0.312	0.011	0.309	-0.084	0.237	-0.129	0.360	0.157	0.261	0.380	0.372	0.366	0.405	0.329	0.377	
S7	0.435	1.000	0.837	0.677	0.604	0.622	0.667	-0.087	0.151	-0.201	0.577	-0.031	0.461	0.205	0.567	0.635	0.698	0.507	0.520	0.622	0.561	
S8	0.421	0.837	1.000	0.752	0.655	0.656	0.686	-0.080	0.147	-0.184	0.607	-0.083	0.504	0.168	0.614	0.661	0.721	0.549	0.566	0.638	0.604	
S9	0.431	0.677	0.752	1.000	0.774	0.771	0.620	-0.038	0.232	-0.115	0.619	-0.125	0.533	0.166	0.615	0.574	0.653	0.506	0.540	0.579	0.535	
S10	0.442	0.604	0.655	0.774	1.000	0.765	0.640	-0.030	0.162	-0.057	0.524	-0.107	0.516	0.174	0.560	0.505	0.616	0.479	0.529	0.516	0.491	
S11	0.486	0.622	0.656	0.771	0.765	1.000	0.615	0.008	0.246	-0.077	0.531	-0.110	0.581	0.243	0.584	0.580	0.623	0.549	0.529	0.531	0.561	
S12	0.312	0.667	0.686	0.620	0.640	0.615	1.000	-0.080	0.067	-0.124	0.496	0.023	0.446	0.246	0.562	0.543	0.647	0.469	0.470	0.602	0.549	
S13	0.011	-0.087	-0.080	-0.038	-0.030	0.008	-0.080	1.000	0.263	0.216	-0.087	0.091	0.020	0.224	-0.067	-0.118	-0.109	0.033	-0.013	-0.143	-0.100	
S14	0.309	0.151	0.147	0.232	0.162	0.246	0.067	0.263	1.000	0.018	0.107	-0.091	0.215	0.110	0.071	0.165	0.119	0.254	0.227	0.157	0.218	
S15	-0.084	-0.201	-0.184	-0.115	-0.057	-0.077	-0.124	0.216	0.018	1.000	-0.164	0.157	-0.078	0.148	-0.184	-0.250	-0.205	-0.113	-0.080	-0.281	-0.266	
S16	0.237	0.577	0.607	0.619	0.524	0.531	0.496	-0.087	0.107	-0.164	1.000	-0.051	0.475	0.181	0.611	0.519	0.557	0.417	0.411	0.562	0.495	
S17	-0.129	-0.031	-0.083	-0.123	-0.107	-0.110	0.023	0.091	-0.091	0.157	-0.051	1.000	-0.045	0.207	0.040	-0.048	-0.035	0.016	-0.034	-0.057	-0.086	
S18	0.360	0.461	0.504	0.533	0.516	0.581	0.446	0.020	0.215	-0.078	0.475	-0.045	1.000	0.287	0.642	0.528	0.569	0.550	0.542	0.503	0.555	
S19	0.157	0.205	0.168	0.166	0.174	0.243	0.246	0.224	0.110	0.148	0.181	0.207	0.287	1.000	0.231	0.167	0.163	0.346	0.333	0.139	0.207	
S20	0.261	0.567	0.614	0.615	0.560	0.584	0.562	-0.067	0.071	-0.184	0.611	0.040	0.642	0.231	1.000	0.583	0.636	0.512	0.475	0.585	0.541	
S21	0.380	0.635	0.661	0.574	0.505	0.580	0.543	-0.118	0.165	-0.250	0.519	-0.048	0.528	0.167	0.583	1.000	0.768	0.562	0.568	0.715	0.693	
S22	0.372	0.698	0.721	0.653	0.616	0.623	0.647	-0.109	0.119	-0.205	0.557	-0.035	0.569	0.163	0.636	0.768	1.000	0.581	0.612	0.769	0.699	
S23	0.366	0.507	0.549	0.506	0.479	0.549	0.469	-0.033	0.254	-0.113	0.417	0.016	0.550	0.346	0.512	0.562	0.581	1.000	0.844	0.586	0.607	
S24	0.405	0.520	0.566	0.540	0.529	0.529	0.470	-0.013	0.227	-0.080	0.411	-0.034	0.542	0.333	0.475	0.568	0.612	0.844	1.000	0.611	0.624	
S25	0.329	0.622	0.638	0.579	0.516	0.531	0.602	-0.143	0.157	-0.281	0.562	-0.057	0.503	0.139	0.585	0.715	0.769	0.586	0.611	1.000	0.751	
S26	0.377	0.561	0.604	0.535	0.491	0.561	0.549	-0.100	0.218	-0.266	0.495	-0.086	0.555	0.207	0.541	0.693	0.699	0.607	0.624	0.751	1.000	

Soru 13, 15 ve 17'nin yönlerini düzeltmek için gerekli kodlama yapıldıktan sonra hesaplanan korelasyon matrisinde, birbiriyle ağırlıklı olarak negatif korelasyon gösteren soru kalmamıştır. Yön düzeltmesinin ardından hesaplanan güvenilirlik katsayısı bu sefer %92,0 olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler kapsamında yürütülen çalışmalarda kullanılan ölçeklerde %70 ve üzerindeki katsayılar “yeterli” kabul edilmektedir. Bu bakımdan bu çalışma için hesaplanan güvenilirlik katsayısı “oldukça iyi” düzeydedir.

**Tablo 26: Yön Düzeltmesi Sonrası Güvenirlik Katsayısı ve Korelasyon Matrisi**

		Reliability Statistics																													
		Cronbach's Alpha										Cronbach's Alpha Based on Standardized Items										N of Items									
		,920										,923										21									
		Inter-Item Correlation Matrix *Corrected																													
		S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13C*	S14	S15C*	S16	S17C*	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26									
S6	1.000	0.435	0.421	0.431	0.442	0.486	0.312	0.011	0.309	0.084	0.237	0.129	0.360	0.157	0.261	0.380	0.372	0.366	0.405	0.329	0.377										
S7	0.435	1.000	0.837	0.677	0.604	0.622	0.667	0.087	0.151	0.201	0.577	0.031	0.461	0.205	0.567	0.635	0.698	0.507	0.520	0.622	0.561										
S8	0.421	0.837	1.000	0.752	0.655	0.656	0.686	0.080	0.147	0.184	0.607	0.083	0.504	0.168	0.614	0.661	0.721	0.549	0.566	0.638	0.604										
S9	0.431	0.677	0.752	1.000	0.774	0.771	0.620	0.038	0.232	0.115	0.619	0.123	0.533	0.166	0.615	0.574	0.653	0.506	0.540	0.579	0.535										
S10	0.442	0.604	0.655	0.774	1.000	0.765	0.640	0.030	0.162	0.057	0.524	0.107	0.516	0.174	0.560	0.505	0.616	0.479	0.529	0.516	0.491										
S11	0.486	0.622	0.656	0.771	0.765	1.000	0.615	0.008	0.246	0.077	0.531	0.110	0.581	0.243	0.584	0.580	0.623	0.549	0.529	0.531	0.561										
S12	0.312	0.667	0.686	0.620	0.640	0.615	1.000	-0.080	0.067	0.124	0.496	-0.025	0.446	0.246	0.562	0.543	0.647	0.469	0.470	0.602	0.549										
S13C*	-0.011	0.087	0.080	0.038	0.030	0.008	-0.080	1.000	-0.263	0.216	0.087	0.091	-0.020	0.224	-0.067	-0.118	-0.109	0.033	0.013	-0.143	-0.100										
S14	0.309	0.151	0.147	0.232	0.162	0.246	0.067	0.263	1.000	-0.018	0.107	-0.091	0.215	0.110	0.071	0.165	0.119	0.254	0.227	0.157	0.218										
S15C*	0.084	0.201	0.184	0.115	0.057	0.077	0.124	0.216	-0.018	1.000	0.164	0.157	0.078	-0.148	0.184	0.250	0.205	0.113	0.080	0.281	0.266										
S16	0.237	0.577	0.607	0.619	0.524	0.531	0.496	0.087	0.107	0.164	1.000	0.051	0.475	0.181	0.611	0.519	0.557	0.417	0.411	0.562	0.495										
S17C*	0.129	0.031	0.083	0.123	0.107	0.110	-0.023	0.091	0.091	0.157	0.051	1.000	0.045	-0.207	-0.040	0.048	0.035	-0.016	0.034	0.057	0.086										
S18	0.360	0.461	0.504	0.533	0.516	0.581	0.446	-0.020	0.215	0.078	0.475	0.045	1.000	0.287	0.642	0.528	0.569	0.550	0.542	0.503	0.555										
S19	0.157	0.205	0.168	0.166	0.174	0.243	0.246	-0.224	0.110	-0.148	0.181	-0.207	0.287	1.000	0.231	0.167	0.163	0.346	0.333	0.139	0.207										
S20	0.261	0.567	0.614	0.615	0.560	0.584	0.562	0.067	0.071	0.184	0.611	-0.040	0.642	0.231	1.000	0.585	0.636	0.512	0.475	0.585	0.541										
S21	0.380	0.635	0.661	0.574	0.505	0.580	0.543	-0.118	0.165	-0.250	0.519	-0.048	0.528	0.167	0.583	1.000	0.768	0.562	0.568	0.715	0.693										
S22	0.372	0.698	0.721	0.653	0.616	0.623	0.647	-0.109	0.119	0.205	0.557	0.035	0.569	0.163	0.636	0.768	1.000	0.581	0.612	0.769	0.699										
S23	0.366	0.507	0.549	0.506	0.479	0.549	0.469	-0.033	0.254	-0.113	0.417	-0.016	0.550	0.346	0.512	0.562	0.581	1.000	0.844	0.586	0.607										
S24	0.405	0.520	0.566	0.540	0.529	0.529	0.470	0.013	0.227	0.080	0.411	0.034	0.542	0.333	0.475	0.568	0.612	0.844	1.000	0.611	0.624										
S25	0.329	0.622	0.638	0.579	0.516	0.531	0.602	0.143	0.157	-0.281	0.562	0.057	0.503	0.139	0.585	0.715	0.769	0.586	0.611	1.000	0.751										
S26	0.377	0.561	0.604	0.535	0.491	0.561	0.549	0.100	0.218	0.266	0.495	0.086	0.555	0.207	0.541	0.693	0.699	0.607	0.624	0.751	1.000										

Tablo 27, her bir sorunun ölçekten çıkarılması durumunda ölçeye ilişkin parametrelerin ne şekilde değişeceğini gösteren bir tablodur. Bu tablo özellikle Cronbach Alfa katsayısının ne şekilde değişeceğini görebilmek adına önemlidir.

Bazı soruların ölçekten çıkarılması durumunda bu katsayının çok az da olsa yükseldiği görülmektedir (ör. Soru 13 ve 17). Ancak bu değişim oldukça kısıtlı düzeydedir. Bununla birlikte; ölçekten çıkarılması durumunda ölçek ortalaması ve varyansında belirgin bir değişikliğe sebep olan hiçbir soru göze çarpmamaktadır. Bu nedenlerle; hâlihazırda oldukça yeterli düzeyde hesaplanan bir güvenilirlik katsayısının (%92) varlığı altında ölçekten soru çıkarılmasına gerek bulunmamaktadır.

**Tablo 27: Sorunun Ölçekten Çıkarılması Durumunda Ölçeğin Değişim İstatistikleri**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>S6</b>	61,92	216,488	,490	,352	,921
<b>S7</b>	62,52	209,311	,772	,744	,916
<b>S8</b>	62,38	206,668	,812	,793	,914
<b>S9</b>	62,02	205,974	,789	,760	,915
<b>S10</b>	62,02	207,335	,729	,708	,916
<b>S11</b>	61,88	206,178	,771	,728	,915
<b>S12</b>	62,34	208,851	,700	,612	,917
<b>S13</b>	62,71	230,580	,059	,183	,930
<b>S14</b>	60,84	227,293	,211	,241	,925
<b>S15</b>	62,31	224,586	,207	,198	,927
<b>S16</b>	62,04	211,848	,653	,518	,918
<b>S17</b>	62,15	229,459	,076	,142	,930
<b>S18</b>	61,66	210,686	,662	,549	,917
<b>S19</b>	61,62	225,450	,219	,281	,926
<b>S20</b>	62,07	208,851	,705	,626	,916
<b>S21</b>	62,08	206,487	,762	,676	,915
<b>S22</b>	62,20	207,480	,814	,759	,915
<b>S23</b>	61,55	209,888	,691	,753	,917
<b>S24</b>	61,48	209,641	,707	,767	,917
<b>S25</b>	62,05	207,731	,773	,724	,915
<b>S26</b>	61,84	209,515	,760	,673	,916

#### 4.2.1.2.Alt Boyutların Güvenirliği

Anket soru formunun geneli için hesaplanan katsayı oldukça yeterli olmakla birlikte, geçerli bir analiz için soru formunda yer alan iki alt boyuta ilişkin katsayıların yeterliliğinin de incelenmesi gerekmektedir. Boyutlardan biri 15 sorunun yer aldığı ve stratejik yönetim sürecine ilişkin katılımcıların temel görüşlerinin ele alındığı “*Stratejik Yönetim*” boyutu; diğeri ise 2019-2023 dönemi için hazırlanmış stratejik plana ilişkin değerlendirmelerin ele alındığı “*AFAD 2019-2023 Stratejik Planı*” boyutudur.

**Tablo 28: Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri**

Reliability Statistics (Scale: <i>Stratejik Yönetim</i> )		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,860	,864	15
Reliability Statistics (Scale: <i>AFAD 2019-2023 Stratejik Planı</i> )		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,922	,923	6

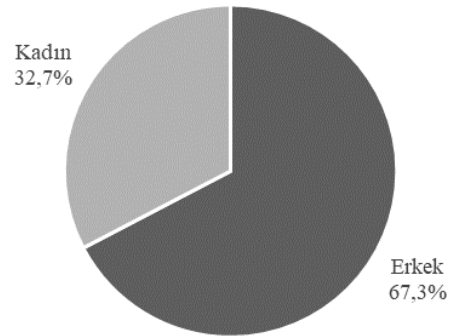
Stratejik Yönetim alt boyutu için hesaplanan güvenirlilik katsayısı %86,0 ve AFAD 2019-2023 Stratejik Planı alt boyutu için hesaplanan güvenirlilik katsayısı ise %92,2 düzeyindedir. Her iki alt

boyut da genel ölçekle paralellik gösterir biçimde oldukça yüksek güvenirlik katsayısına sahiptir. Bu bakımdan soru formunda herhangi bir değişikliğe ihtiyaç duyulmamıştır. Soru formu mevcut haliyle hem genel hem de alt boyutları için ölçek olarak kullanıma elverişlidir.

## 4.2.2. Temel Tanımlayıcı İstatistikler ve Sıklıklar

### 4.2.2.1. Demografik Bulgular

**Grafik 2: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

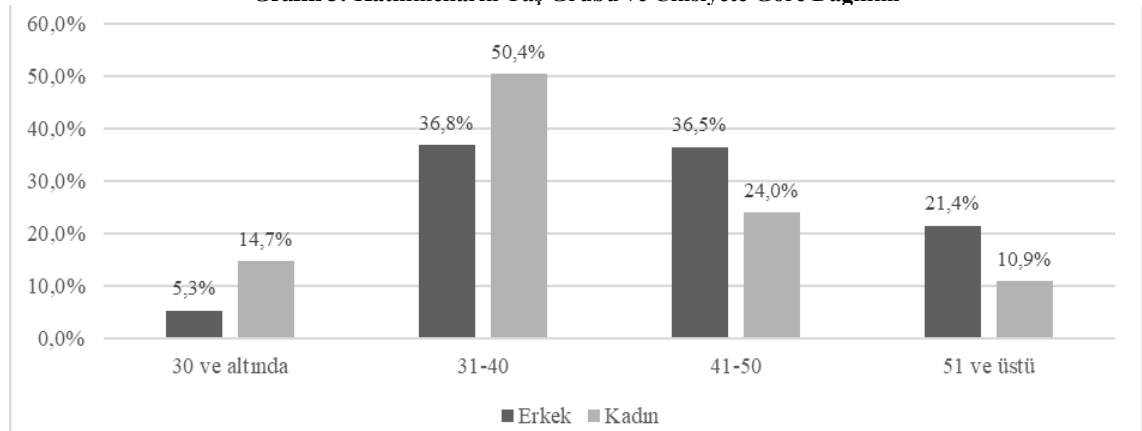


**Tablo 29: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	n	%
Erkek	266	67,3
Kadın	129	32,7
<b>Toplam</b>	<b>395</b>	<b>100,0</b>

Çalışmaya toplamda 395 AFAD personeli katılım sağlamıştır. Bunun yüzde 67'sini erkekler ve yüzde 33'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

**Grafik 3: Katılımcıların Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

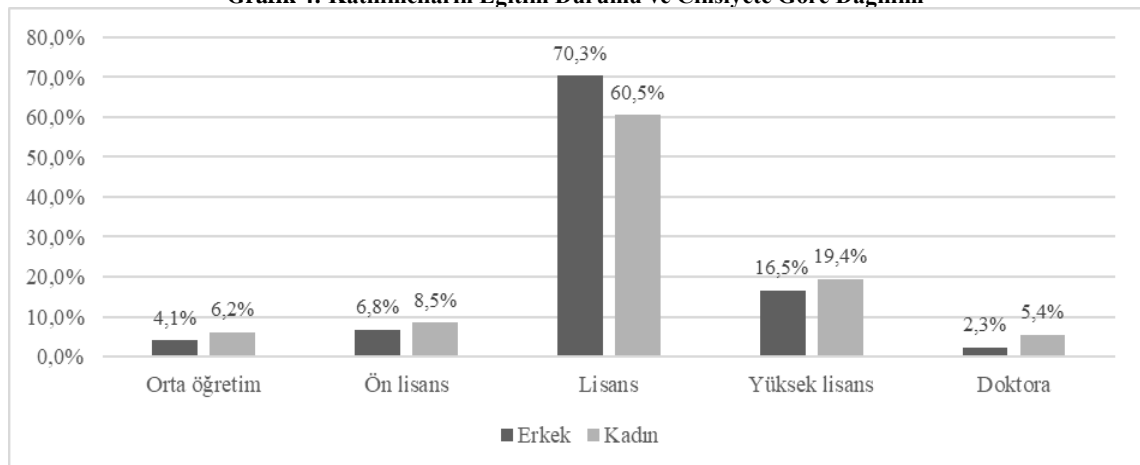


**Tablo 30: Katılımcıların Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>Yaş Grubu</b>						
<b>30 ve altında</b>	14	5,3	19	14,7	33	8,4
<b>31-40</b>	98	36,8	65	50,4	163	41,3
<b>41-50</b>	97	36,5	31	24,0	128	32,4
<b>51 ve üstü</b>	57	21,4	14	10,9	71	18,0
<b>Toplam</b>	266	100,0	129	100,0	395	100,0

Çalışmaya katılan AFAD personelinin yüzde 8'i 30 ve altındaki yaş grubuna dâhildir. 31 – 40 yaşları arasındakilerin oranı yüzde 42 düzeyindedir. Yaş grupları itibariyle en kalabalık grubu 31 – 40 yaşın arasındakiler oluşturmaktadır. 41 – 50 yaş grubu yüzde 32 ve 51 yaş ve üstü ise yüzde 18'dir. Cinsiyetlerin yaş dağılımları arasında farklılıklar bulunmaktadır. 30 yaş ve altındaki erkeklerin oranı yüzde 5 düzeyinde iken kadınlarda bu oran yüzde 15 seviyesindedir. 31 – 40 yaş grubuna dâhil olan erkeklerin oranı yüzde 37 iken kadınlarda bu oran yüzde 50 olarak hesaplanmıştır.

Kadınlarda en kalabalık grubu 31 – 40 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Buna karşın erkeklerde 31 – 40 ve 41 – 50 yaş grubundakiler yüzde 37 ile birbirine oldukça yakın düzeydedir. Katılımcıların yaş grupları genel olarak değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kadın personelin erkeklere oranla daha genç bireylerden oluştuğu görülmektedir.

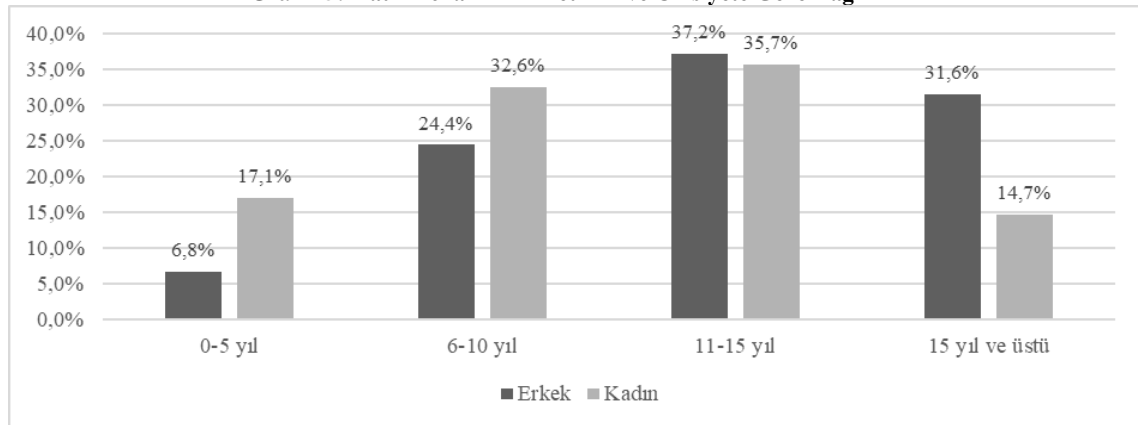
**Grafik 4: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılımı****Tablo 31: Katılımcıların Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>Eğitim Durumu</b>						
<b>Orta öğretim</b>	11	4,1	8	6,2	19	4,8

<b>Ön lisans</b>	18	6,8	11	8,5	29	7,3
<b>Lisans</b>	187	70,3	78	60,5	265	67,1
<b>Yüksek lisans</b>	44	16,5	25	19,4	69	17,5
<b>Doktora</b>	6	2,3	7	5,4	13	3,3
<b>Toplam</b>	266	100,0	129	100,0	395	100,0

Çalışmaya katılan AFAD personelinin yüzde 5'i orta öğretim, yüzde 7'si ön lisans, yüzde 67'si lisans, yüzde 18'i yüksek lisans ve yüzde 3'ü ise doktora düzeyinde eğitim görmüştür. Cinsiyetler arasındaki eğitim durumu bakımından önemli bir farklılık bulunmamaktadır. Her iki cinsiyette de lisans düzeyinde eğitim görmüş bireyler çoğunluğu oluştururken oransal olarak en küçük grubu doktora düzeyinde eğitim görmüş bireyler oluşturmaktadır. Doktora düzeyinde eğitim görmüş erkeklerin oranı yüzde 2 ve kadınların oranı ise yüzde 5 seviyesindedir.

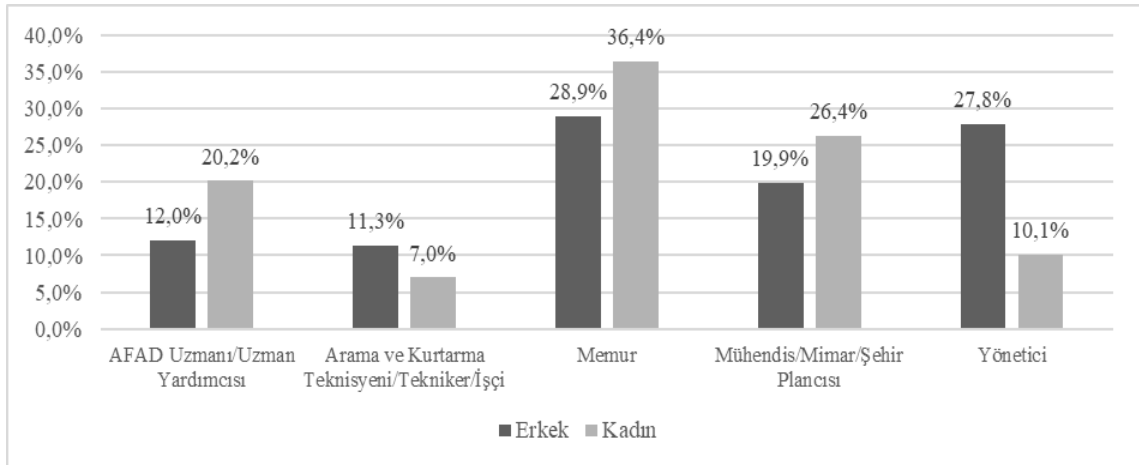
**Grafik 5: Katılımcıların Hizmet Yılı ve Cinsiyete Göre Dağılımı**



**Tablo 32: Katılımcıların Hizmet Yılı ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>Hizmet Yılı</b>						
<b>0-5 yıl</b>	18	6,8	22	17,1	40	10,1
<b>6-10 yıl</b>	65	24,4	42	32,6	107	27,1
<b>11-15 yıl</b>	99	37,2	46	35,7	145	36,7
<b>15 yıl ve üstü</b>	84	31,6	19	14,7	103	26,1
<b>Toplam</b>	266	100,0	129	100,0	395	100,0

Çalışmaya katılan AFAD personelinin yüzde 10'u en fazla 5 yıllık hizmet süresine sahiptir. 6 – 10 yıl arasında hizmet verenlerin oranı yüzde 27, 11 – 15 yıl arasında hizmet verenlerin oranı yüzde 37 ve en az 15 yıl hizmet verenlerin oranı ise yüzde 26 düzeyindedir. Yaş gruplarındaki dağılıma paralel olarak hizmet yılında da erkek personelin daha uzun hizmet yılına sahip olduğu görülmektedir. En az 15 yıl hizmete veren erkek personelin oranı yüzde 32 iken bu oran kadınlarda yüzde 15 düzeyindedir. Benzer şekilde; en fazla 5 yıl hizmet vermiş olan erkek personelin oranı yüzde 7 iken kadınlarda bu oran yüzde 17'dir.

**Grafik 6: Katılımcıların AFAD'daki Pozisyonları ve Cinsiyete Göre Dağılımı****Tablo 33: Katılımcıların AFAD'daki Pozisyonları ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

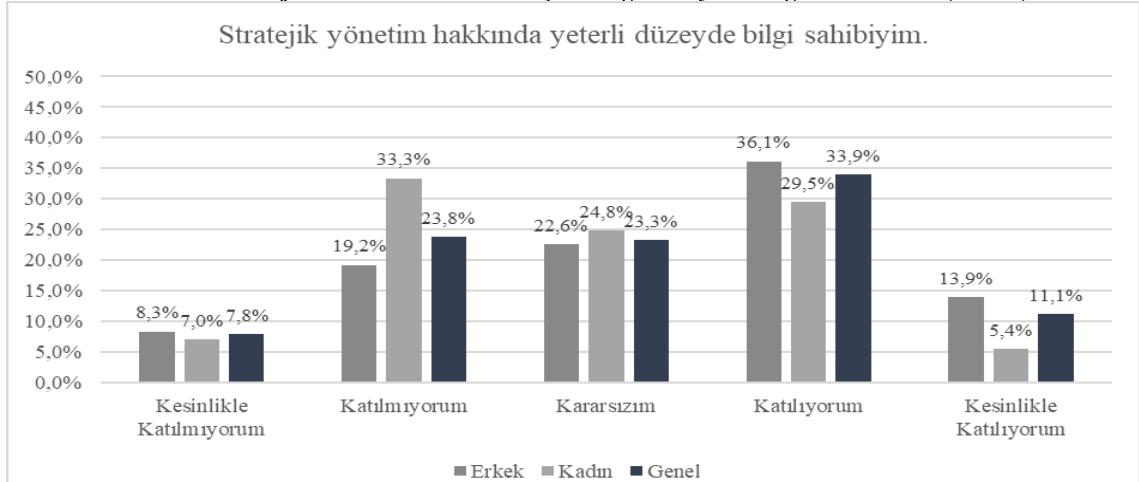
Cinsiyet	Erkek		Kadın		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<b>Pozisyon</b>						
<b>AFAD Uzmanı/Uzman Yardımcısı</b>	32	12,0	26	20,2	58	14,7
<b>Arama ve Kurtarma Teknisyeni/Tekniker/İşçi</b>	30	11,3	9	7,0	39	9,9
<b>Memur</b>	77	28,9	47	36,4	124	31,4
<b>Mühendis/Mimar/Şehir Plancısı</b>	53	19,9	34	26,4	87	22,0
<b>Yönetici</b>	74	27,8	13	10,1	87	22,0
<b>Toplam</b>	266	100,0	129	100,0	395	100,0

Çalışmaya katılan AFAD personelinin yüzde 15'i AFAD uzmanı ya da uzman yardımcılarında oluşmaktadır. Arama ve kurtarma teknisyeni/tekniker/işçi pozisyonundaki katılımcıların oranı yüzde 10, memurların oranı yüzde 31 düzeyindedir. Mühendis/mimar/şehir plancısı ve yöneticilerin oranı ise her bir grup için yüzde 22 olarak göze çarpmaktadır.

#### 4.2.2.2.Frekansların İncelenmesi

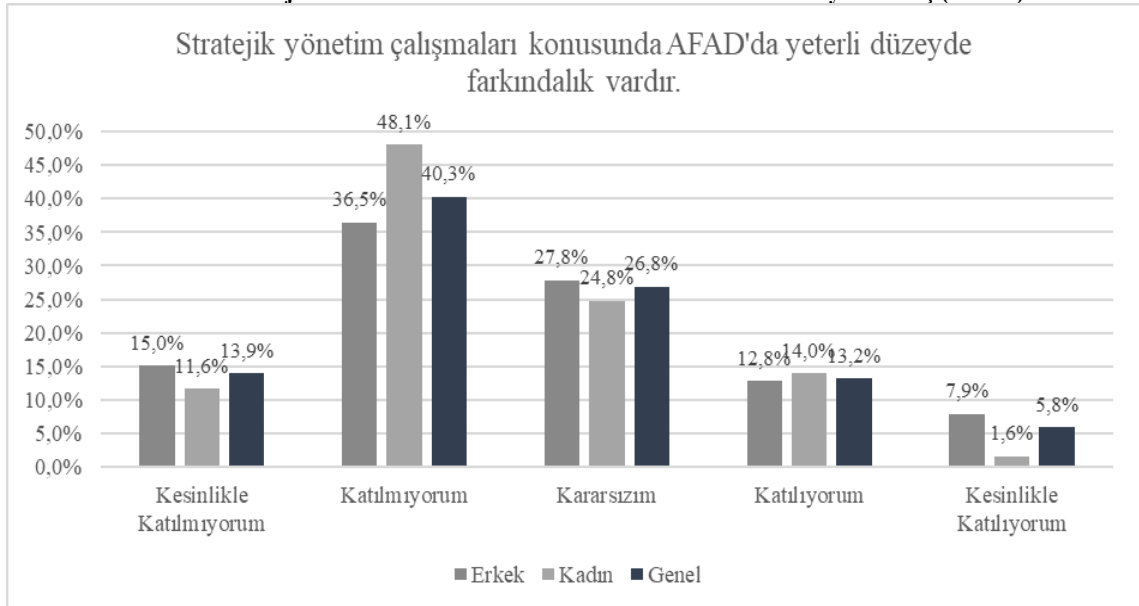
##### 4.2.2.2.1.Boyut 1: “Stratejik Yönetim” Frekansları

**Grafik 7: Stratejik Yönetim Hakkında Kişisel Bilgi Düzeyinin Değerlendirilmesi (Soru 6)**



Katılımcıların yüzde 45’i “*Stratejik yönetim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim*” şeklindeki ifadeye katıldığını (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum) bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 32’si bu ifadeye katılmadığını (kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum) bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 23 düzeyindedir. Bu oranlar, stratejik yönetim konusunda AFAD çalışanlarına eğitim verilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

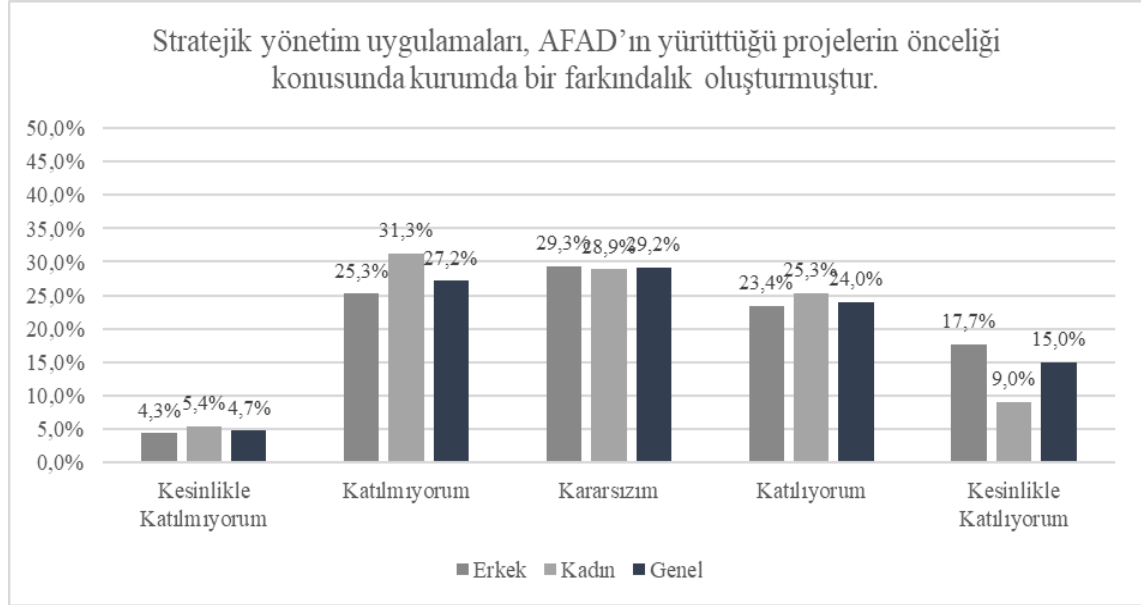
**Grafik 8: Stratejik Yönetim Hakkında AFAD’daki Farkındalık Düzeyine Bakış (Soru 7)**





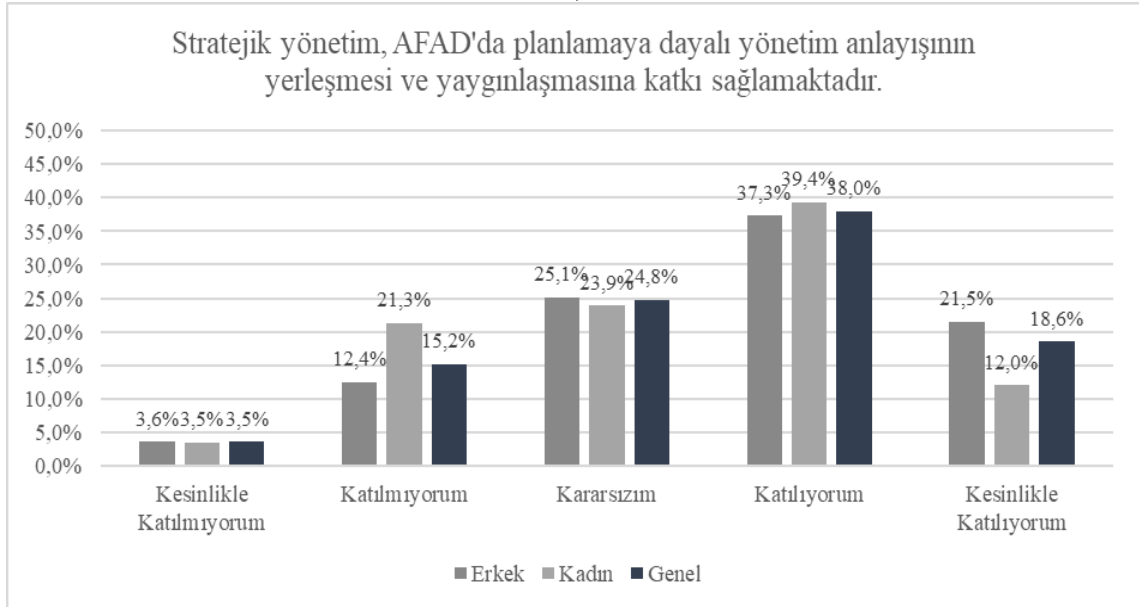
Katılımcıların yalnızca yüzde 19'u “*Stratejik yönetim çalışmaları konusunda AFAD’da yeterli düzeyde farkındalık vardır*” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 54’ü bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 27 düzeyindedir. AFAD’da stratejik yönetim çalışmalarına yönelik farkındalığın artırılması için daha katılımcı bir yönetim anlayışının tesis edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

**Grafik 9: Stratejik Yönetimin AFAD’ın Proje Önceliklerinde Oluşturduğu Kurumsal Farkındalığa Bakış (Soru 8)**



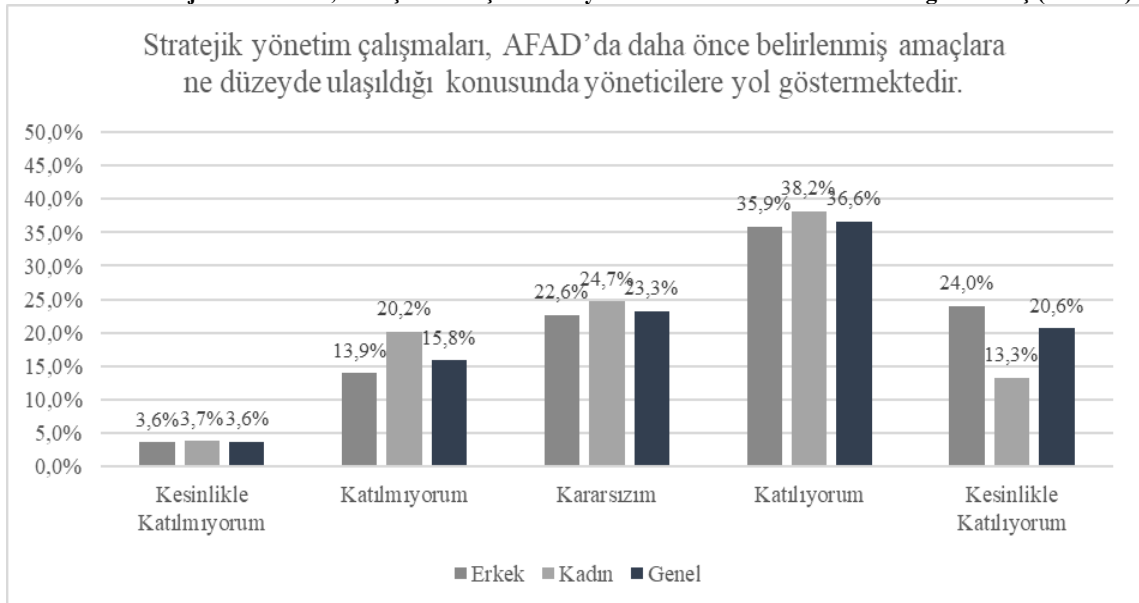
Katılımcıların yüzde 39'u “*Stratejik yönetim uygulamaları, AFAD’ın yürüttüğü projelerin önceliği konusunda kurumda bir farkındalık oluşturmuştur*” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 32’si bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 29 düzeyindedir. AFAD’da yürütülen önemli projelerin takibi, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı aracılığıyla yapılmakta, bunun için de stratejik yönetim araçlarından stratejik plan, faaliyet raporu, kalkınma planı gibi belgeler kullanılmaktadır. Önemli projelerin bilinirliğinin artırılması için stratejik yönetim araçlarının daha etkin kullanılması gerektiği değerlendirilmektedir.

**Grafik 10: Stratejik Yönetimin AFAD'ın Planlamaya Dayalı Yönetim Anlayışına Olan Katkısına Bakış (Soru 9)**



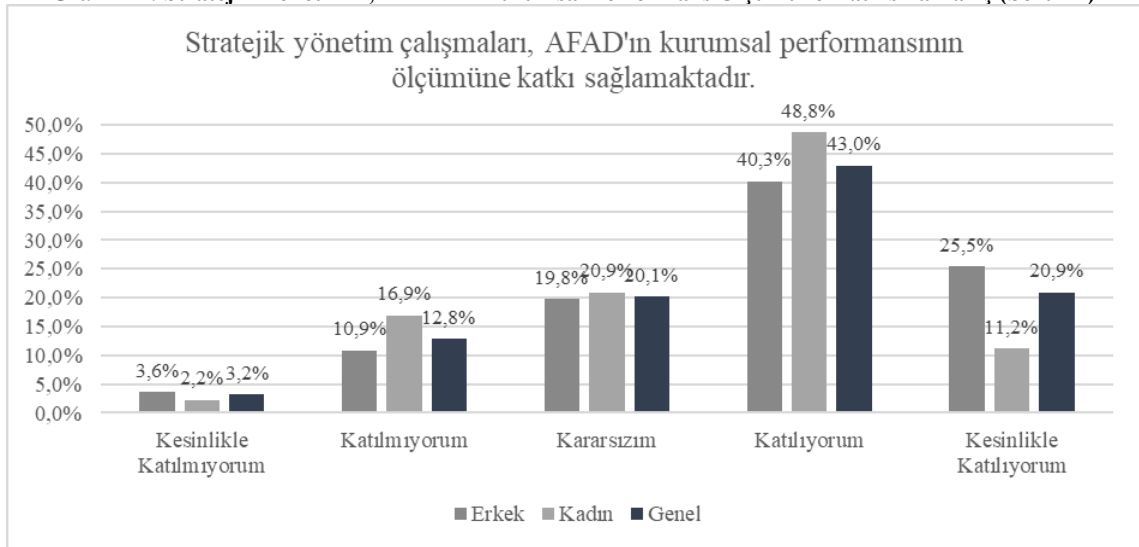
Katılımcıların yüzde 57'si "Stratejik yönetim, AFAD'da planlamaya dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi ve yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 19'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 25 düzeyindedir. Stratejik yönetimin stratejik planlamayı da içine alan bir süreç olduğu dikkate alındığında, etkin bir stratejik yönetim uygulamasının planlama anlayışına da önemli bir katkı sunduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkan sonuç, bu görüşü desteklemektedir.

**Grafik 11: Stratejik Yönetimin, Amaçlara Ulaşma Düzeyinde Yöneticilere Yol Göstericiliğine Bakış (Soru 10)**

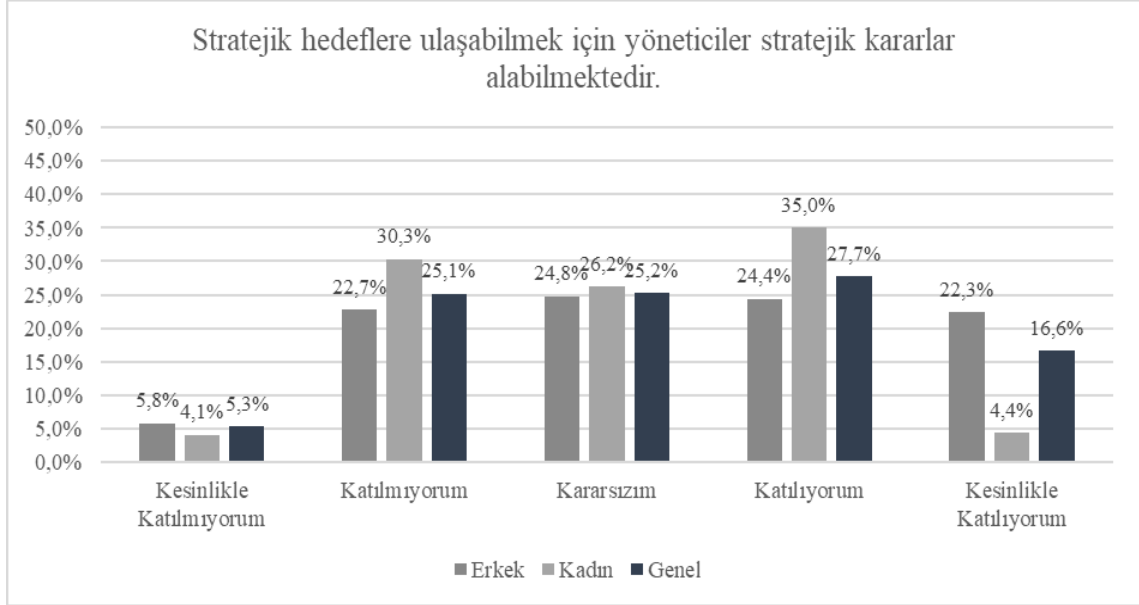


Katılımcıların yüzde 57'si “Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD’da daha önce belirlenmiş amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı konusunda yöneticilere yol göstermektedir” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 19’u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 24 düzeyindedir. Stratejik yönetim sayesinde amaçlar, hedefler ve bu hedeflere ilişkin gerçekleşme düzeyleri belirli aralıklarla izlendiğinden, yöneticilerin karar alma aşamalarında söz konusu izleme süreçlerinden elde edilen veriler önemli bir karar destek işlevi görmektedir. Katılımcıların çoğu da bu görüşe paralel görüş bildirmiştir.

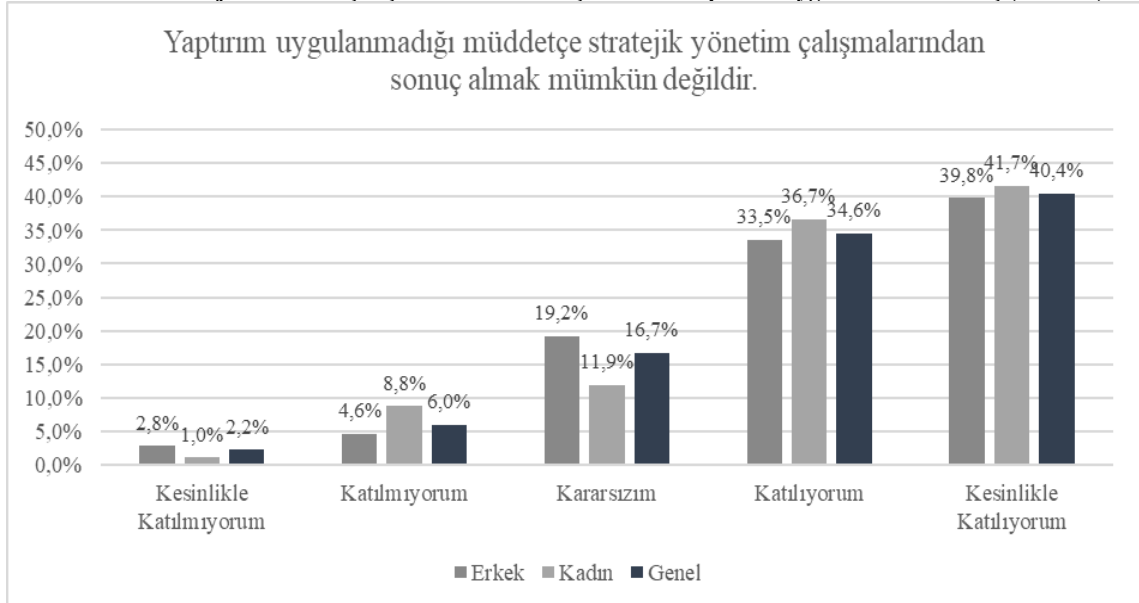
**Grafik 12: Stratejik Yönetimin, AFAD’ın Kurumsal Performans Ölçümüne Katısına Bakış (Soru 11)**



Katılımcıların yüzde 64’ü “Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD’ın kurumsal performansının ölçümüne katkı sağlamaktadır” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 16’sı bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 20 düzeyindedir. Kurumsal performansın ölçümünde kullanılan en önemli araçlar, stratejik yönetim araçları olan faaliyet raporu ve performans programıdır. Yıllık olarak hazırlanan söz konusu rapor ve program ile hedeflerdeki gerçekleşme düzeyi düzenli olarak ölçülmektedir. Katılımcıların çoğu, AFAD’da yürütülen stratejik yönetim çalışmalarının ölçmeye önemli katkı sunduğunu ifade etmişlerdir.

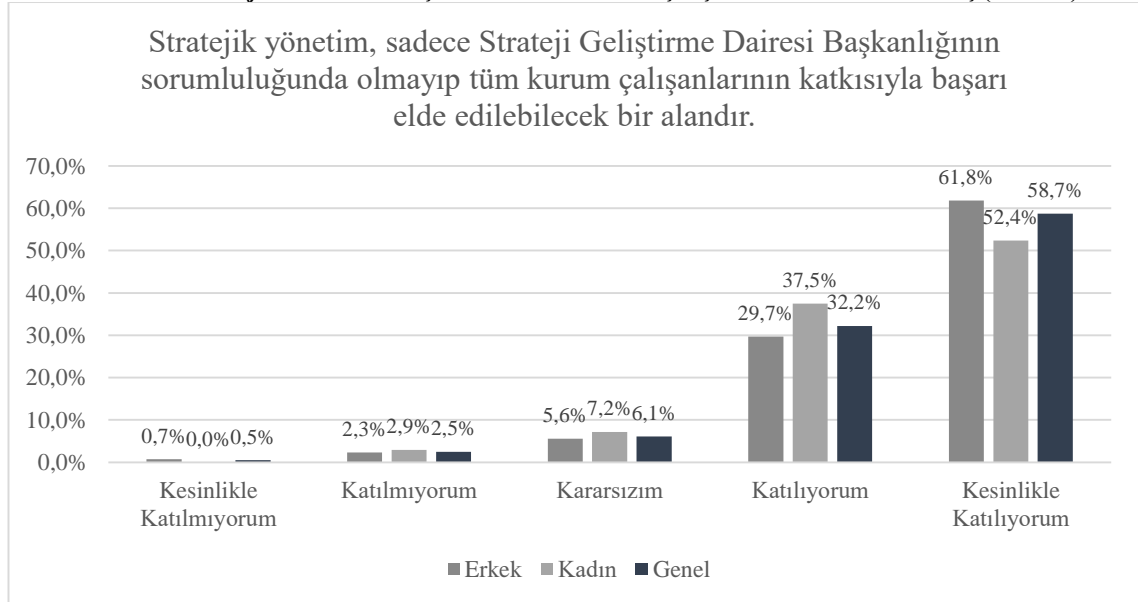
**Grafik 13: Yöneticilerin Stratejik Hedeflere Ulaşabilmek İçin Stratejik Kararlar Alabilmesine Bakış (Soru 12)**

Katılımcıların yüzde 45'i “*Stratejik hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler stratejik kararlar alabilmektedir*” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 30'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 25 düzeyindedir. Ortaya çıkan oranlar, AFAD yöneticilerinin stratejik hedeflere ulaşabilmek için alınan kararların stratejik seviyede olmadığını göstermektedir. Katılmayanların ve kararsızların toplamının katılanlara göre yüksek olması, alınan kararların ağırlıklı olarak taktik/uygulamaya dönük kararlar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

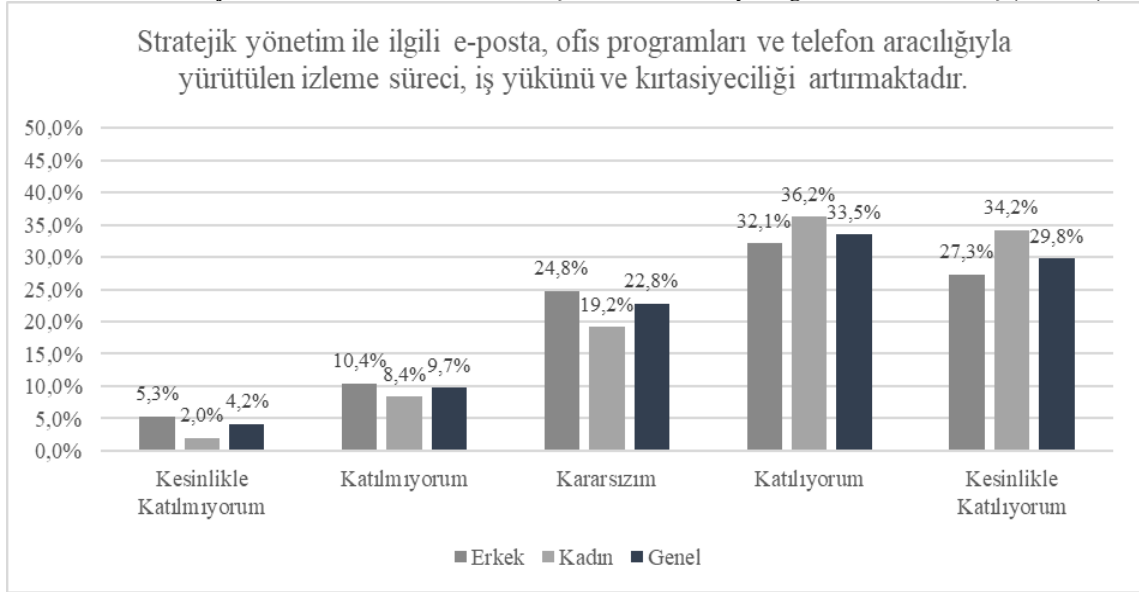
**Grafik 14: Stratejik Yönetim Çalışmalarından Sonuç Almada Yaptırım Uygulanmasına Bakış (Soru 13)**

Katılımcıların yüzde 75'i "Yaptırım uygulanmadığı müddetçe stratejik yönetim çalışmalarından sonuç almak mümkün değildir" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların sadece yüzde 8'i bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı yüzde 17 düzeyindedir. Katılımcılar, stratejik yönetimden sonuç almak için yaptırım uygulanması gerektiği konusunda net bir görüş ortaya koymuştur. Kamu sektöründe yasal olarak uygulanması zorunlu olan stratejik yönetim çalışmalarının etkinliğinin artırılması için sadece eğitim ya da farkındalık çalışmalarının yeterli olmadığı, hesap verebilirlik ilkesi gereği, stratejik yönetim süreçlerinin eksik ya da yanlış işletilmesi sonucunda da ilgililere yaptırım uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir.

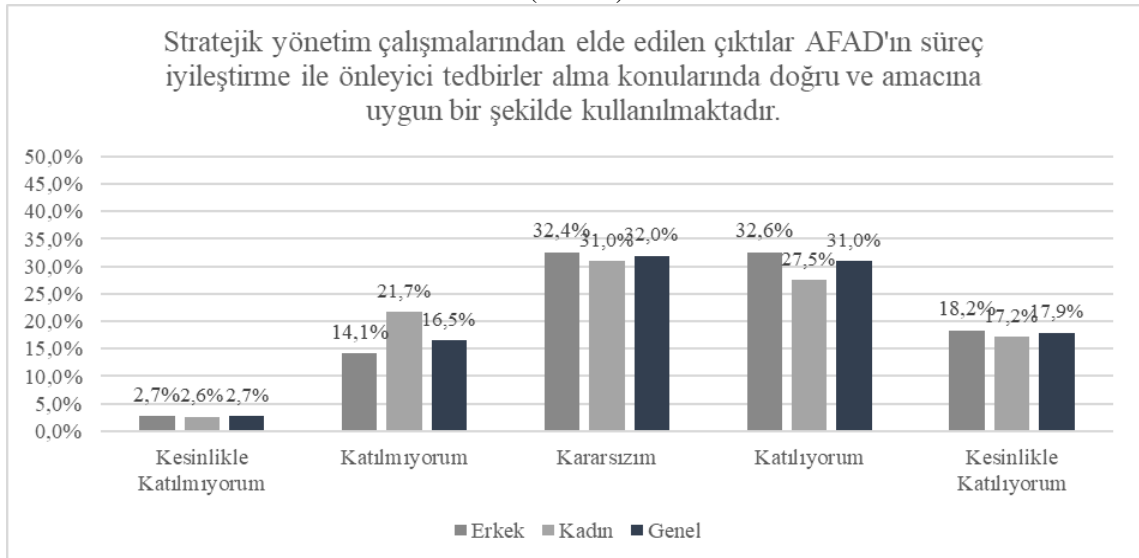
**Grafik 15: Stratejik Yönetimin Başarısında Tüm Kurum Çalışanlarının Katkısına Bakış (Soru 14)**



Katılımcıların yüzde 91'i "Stratejik yönetim, sadece Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumluluğunda olmayıp tüm kurum çalışanlarının katkısıyla başarı elde edilebilecek bir alandır" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların sadece yüzde 3'ü bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 6 düzeyinde kalmıştır. Stratejik yönetim çalışmalarının tüm AFAD çalışanlarının katılımıyla başarıya ulaşabileceği konusunda katılımcılar oldukça yüksek bir oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, stratejik yönetim çalışmalarının koordinasyonundan sorumlu bir birim olmakla birlikte, bu çalışmalardan istenen sonucun elde edilmesi için tüm AFAD yöneticileri ve çalışanlarının sürece katkı vermesi gerekmektedir. Zira her bir birimin sorumlu olduğu amaç ve hedeflerin ilerleme durumundan o birimin yönetici ve çalışanları sorumlu olmakta, tüm birimlerin ortak sorumluluğu olmadan arzu edilen kurumsal hedeflere ulaşmanın imkânsız olduğu değerlendirilmektedir.

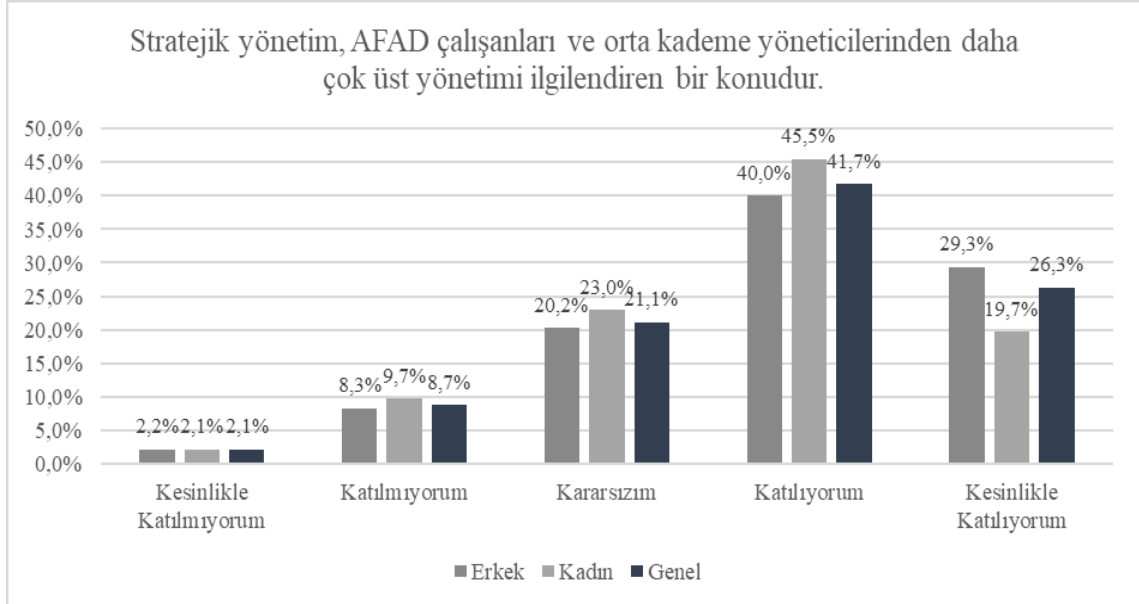
**Grafik 16: Stratejik Yönetimde İzleme Sürecinin İş Yükü ve Kırtasiyeciliği Artırmasına Bakış (Soru 15)**

Katılımcıların yüzde 63'ü “Stratejik yönetim ile ilgili e-posta, ofis programları ve telefon aracılığıyla yürütülen izleme süreci, iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktadır” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 14'ü bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 23 düzeyindedir. Stratejik yönetim ile ilgili izleme süreçleri çağın getirdiği teknolojik ilerlemeye paralel olarak gözden geçirilmeli ve geliştirilmelidir. Yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla yürütülecek izleme süreçlerinin iş yükünü ve kırtasiyeciliği azaltacağından hareketle, AFAD'da stratejik yönetim çalışmalarında daha etkin ve verimli bir izleme sistemi kurulması için bir yazılıma ihtiyaç duyulduğu katılımcıların görüşü ile de desteklenmektedir.

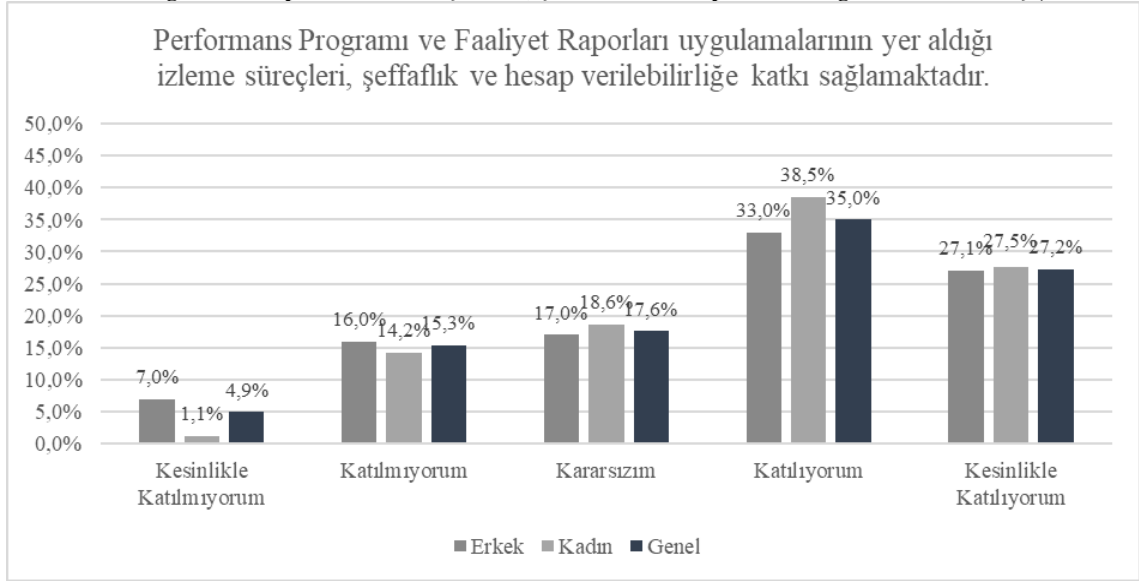
**Grafik 17: Stratejik Yönetim Çıktılarının, AFAD'ın Süreç İyileştirme ve Tedbir Almadaki Rolüne Bakış (Soru 16)**

Katılımcıların yüzde 49'u "Stratejik yönetim çalışmalarından elde edilen çıktılar AFAD'ın süreç iyileştirme ile önleyici tedbirler alma konularında doğru ve amacına uygun bir şekilde kullanılmaktadır" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 19'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 32 düzeyindedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı stratejik yönetim çıktılarının süreç iyileştirmede bir rolü olduğunu düşünmekle birlikte, görece yüksek bir oranda katılımcının bu konuda kararsız kalmasının nedeni olarak söz konusu katılımcıların süreç iyileştirme ve önleyici tedbirler konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları ifade edilebilir. Kurumsal eğitimlerde stratejik yönetim ile birlikte, süreçler, süreç analizi, süreç iyileştirme teknikleri gibi konulara da yer verilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

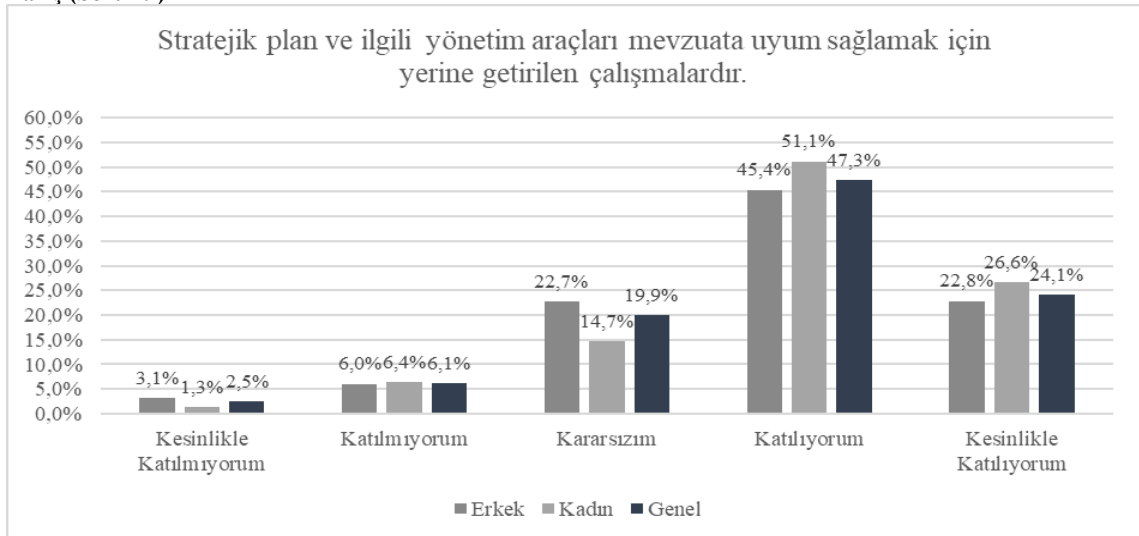
**Grafik 18: Stratejik Yönetimin Daha Çok Üst Yönetimi İlgilendiren Bir Konu Olmasına Bakış (Soru 17)**



Katılımcıların yüzde 68'i "Stratejik yönetim, AFAD çalışanları ve orta kademe yöneticilerinden daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konudur" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 11'i bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 21 düzeyindedir. Katılımcı yönetim anlayışı ile yürütülen stratejik yönetim çalışmaları, sadece üst yönetimi değil kurumdaki tüm yönetici ve çalışanları ilgilendiren bir konudur. Stratejik yönetim çalışmalarında kurumun her biriminin önemli projeleri bir bütün olarak, stratejik planlama mantığında ele alınmakta, planlama sürecine de tüm birim çalışan ve yöneticilerinin katılımı sağlanmaktadır. Katılımcıların farklı olarak algılayabildiği bu sürecin ve anlayışın kurumsal eğitimler yoluyla anlatılması önem arz etmektedir.

**Grafik 19: Program ve Rapor İzleme Süreçlerinin, Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğe Katkısına Bakış (Soru 18)**

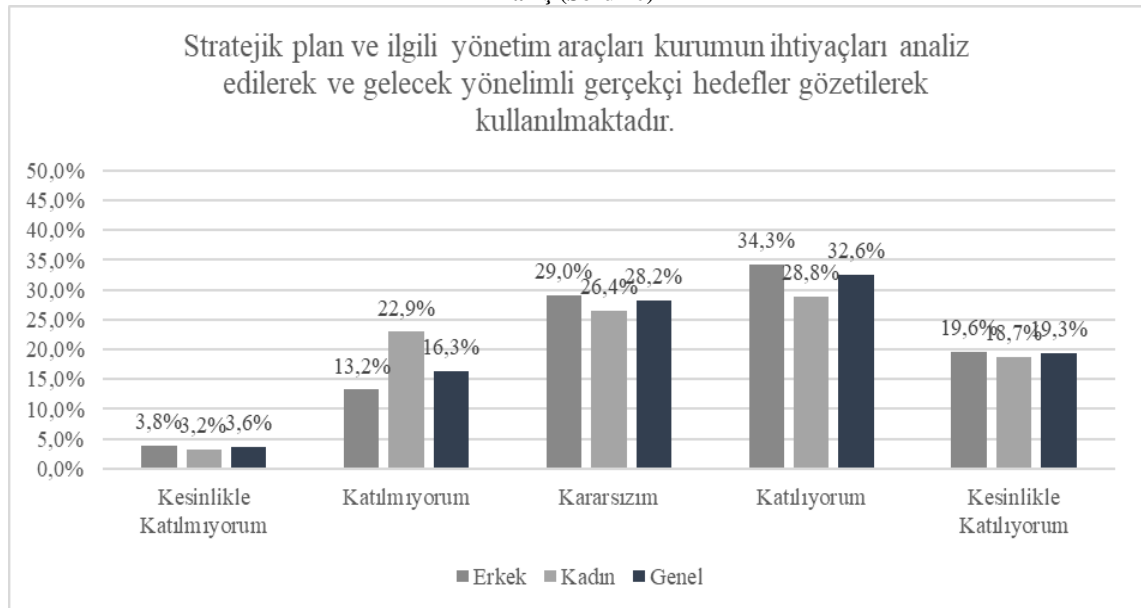
Katılımcıların yüzde 62'si "Performans Programı ve Faaliyet Raporları uygulamalarının yer aldığı izleme süreçleri, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağlamaktadır" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 20'si bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 18 düzeyindedir. Stratejik yönetimin izleme araçları olan performans programı ve faaliyet raporu ile hedeflere ilişkin gerçekleştirme düzeyleri ve maliyetler düzenli olarak kamuoyuna kurumsal internet sitesi aracılığıyla şeffaf bir şekilde açıklanmaktadır. Katılımcıların çoğu izleme süreçlerinin şeffaflığa ve hesap verilebilirliğe katkı sağladığını düşünmektedir.

**Grafik 20: Stratejik Plan ve Yönetim Çalışmalarının, Mevzuata Uyum Sağlamak İçin Yerine Getirilmesine Bakış (Soru 19)**



Katılımcıların yüzde 71'i “*Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları mevzuata uyum sağlamak için yerine getirilen çalışmalardır*” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 9'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 20 düzeyindedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, eğer yasal bir zorunluluk olmasa stratejik yönetim çalışmalarının yürütülemeyeceğini düşünmektedir. Kamu sektöründe tesis edilen her idari işlemin mutlaka bir yasal altyapısının olması gerektiği, mevzuata aykırı hiçbir işlem yapılamayacağı dikkate alındığında, ortaya çıkan bu görüşü kamu sektöründe sadece stratejik yönetime değil genel işleyişe ait bir tespit olarak da değerlendirmek mümkündür.

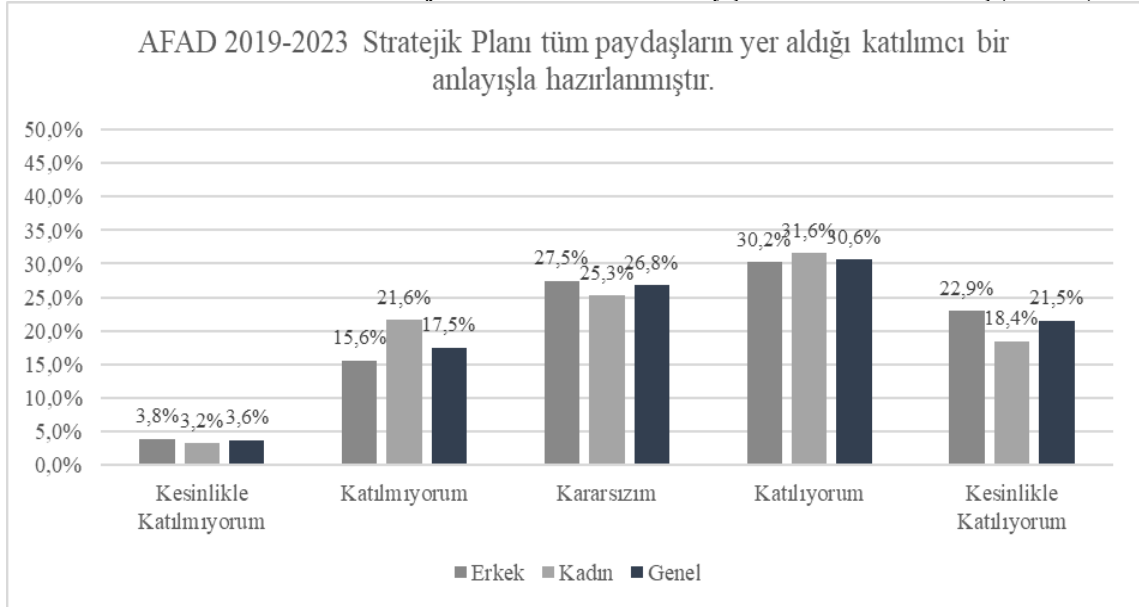
**Grafik 21: Stratejik Plan ve Araçların, İhtiyaç Analizi Sonucu Gerçekçi Hedefler Gözetilerek Kullanılmasına Bakış (Soru 20)**



Katılımcıların yüzde 52'si “*Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları kurumun ihtiyaçları analiz edilerek ve gelecek yönelimli gerçekçi hedefler gözetilerek kullanılmaktadır*” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 20'si bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 28 düzeyindedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı kurumsal ihtiyaç analizinde stratejik yönetim çalışmalarından elde edilen sonuçların da değerlendirildiğini, gerçekçi hedefler belirlemede stratejik yönetimin önemli olduğunu düşünmektedir. Stratejik yönetimin hedef belirleme ve bunları ölçme fonksiyonu, bu görüşü destekler nitelikte olmakla birlikte, kararsızların görece yüksek olması da ihtiyaç analizi ve hedeflerin tespiti noktasında bir eğitim ve/veya farkındalık çalışması yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

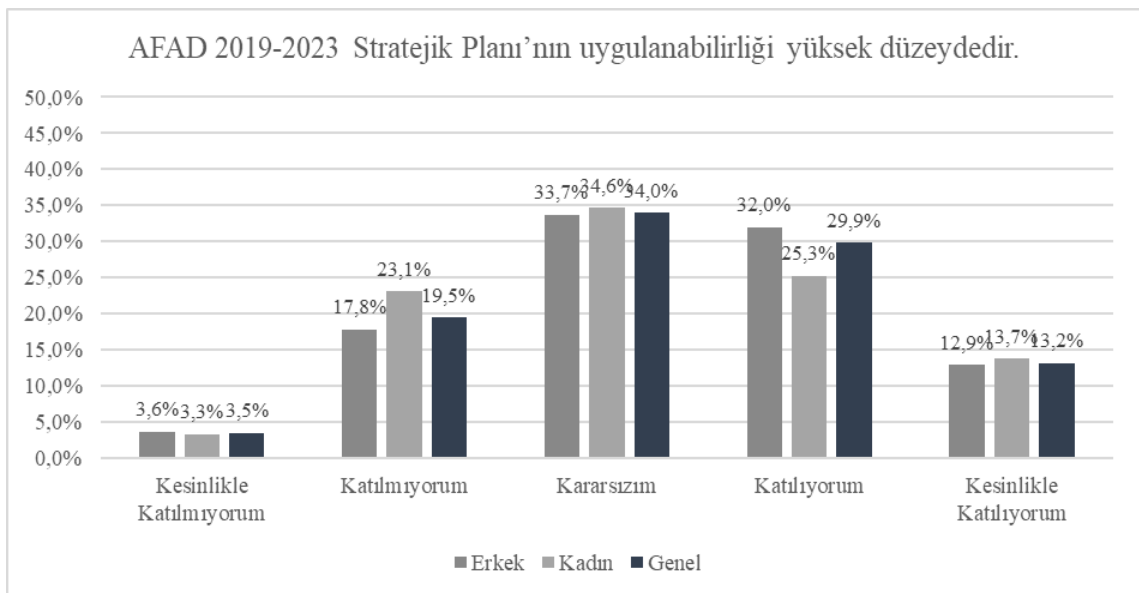
#### 4.2.2.2.Boyut 2: “AFAD 2019-2023 Stratejik Planı” Frekansları

**Grafik 22: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı’nın Katılımcı Anlayışla Hazırlanmasına Bakış (Soru 21)**



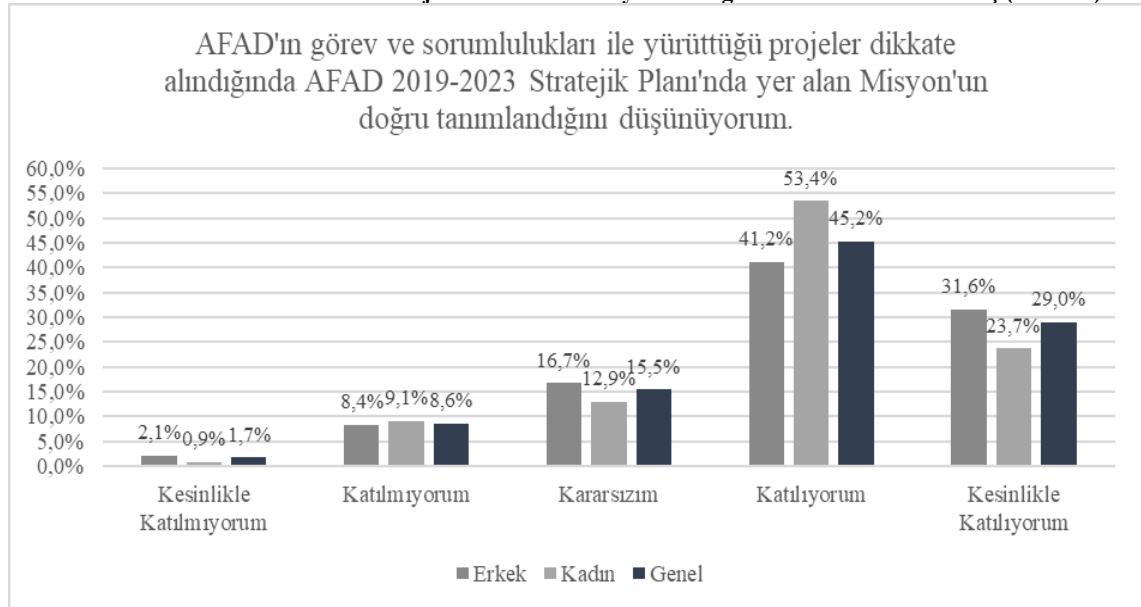
Katılımcıların yüzde 52’si “AFAD 2019-2023 Stratejik Planı tüm paydaşların yer aldığı katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 21’i bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 27 düzeyindedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı katılımcı anlayış fikrine destek vermiştir. Kararsızların görece yüksek çıkmasında stratejik plan hazırlık sürecinde yer almamaları ya da kurumun paydaşları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları hususlarının etkili olduğu değerlendirilebilir.

**Grafik 23: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı’nın Uygulanabilirliğine Bakış (Soru 22)**

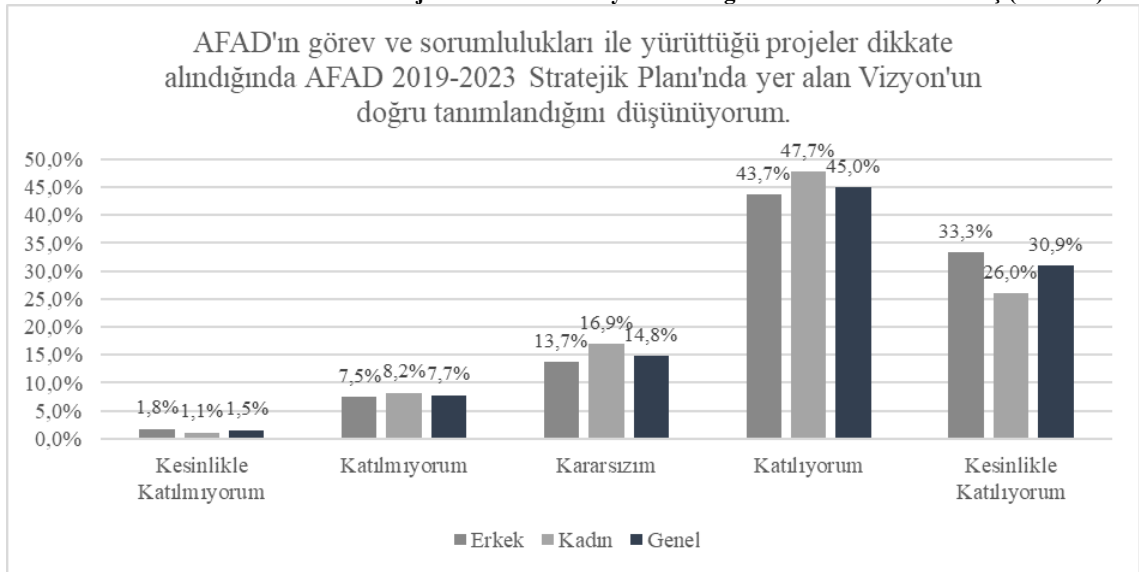


Katılımcıların yüzde 43'ü “AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın uygulanabilirliği yüksek düzeydedir” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 23'ü bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 34 düzeyindedir. Katılımcılar stratejik planın uygulanabilirliğini düşük bulmaktadır. Stratejik planın uygulanabilirliğinin artırılması için üst yönetimin desteği gerekmektedir. Özellikle izleme dönemlerinde planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyleri kapsamlı olarak değerlendirilmeli, ulaşılamayan hedeflerle ilgili tedbirler bir sonraki izleme dönemini bekleme-sizin hayata geçirilmelidir. Bununla birlikte kararsızların yüzde 30'un üzerinde olmasında söz konusu kişilerin stratejik plan hazırlama ve izleme süreçlerinde aktif olarak görev almadıkları hususunun etkili olduğu değerlendirilmektedir.

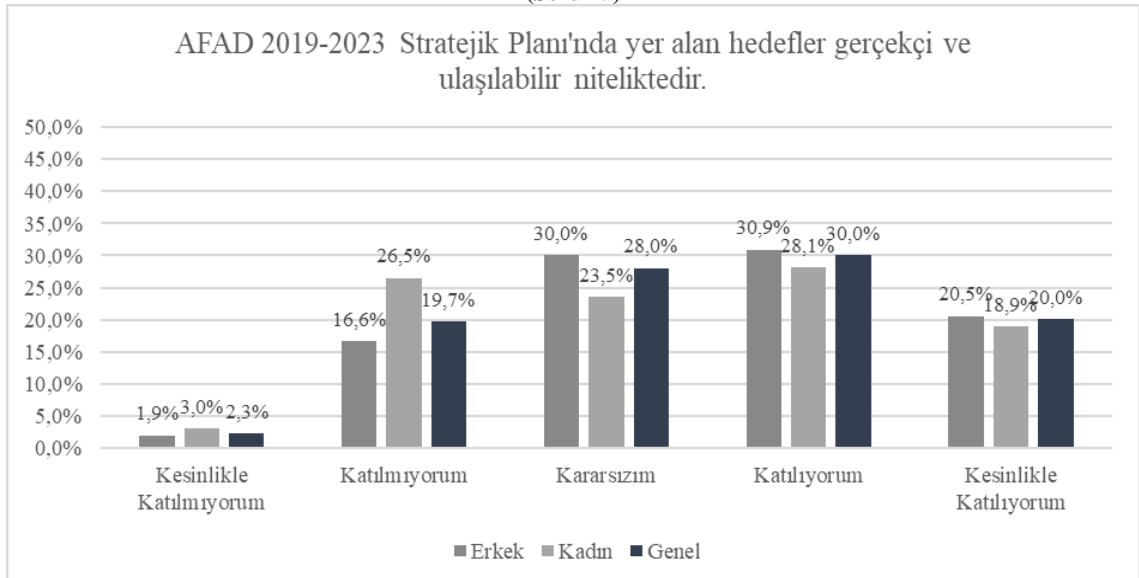
**Grafik 24: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'ndaki Misyonun Doğru Tanımlanmasına Bakış (Soru 23)**



Katılımcıların yüzde 74'ü “AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Misyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum” şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 10'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 16 düzeyindedir. Katılımcıların önemli bir kısmı AFAD'ın misyonu konusunda bilgi sahibi olup yürütülen projeler ile kurumun asli görev alanını doğru bir biçimde örtüşmektedir.

**Grafik 25: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'ndaki Vizyonunu Doğru Tanımlanmasına Bakış (Soru 24)**

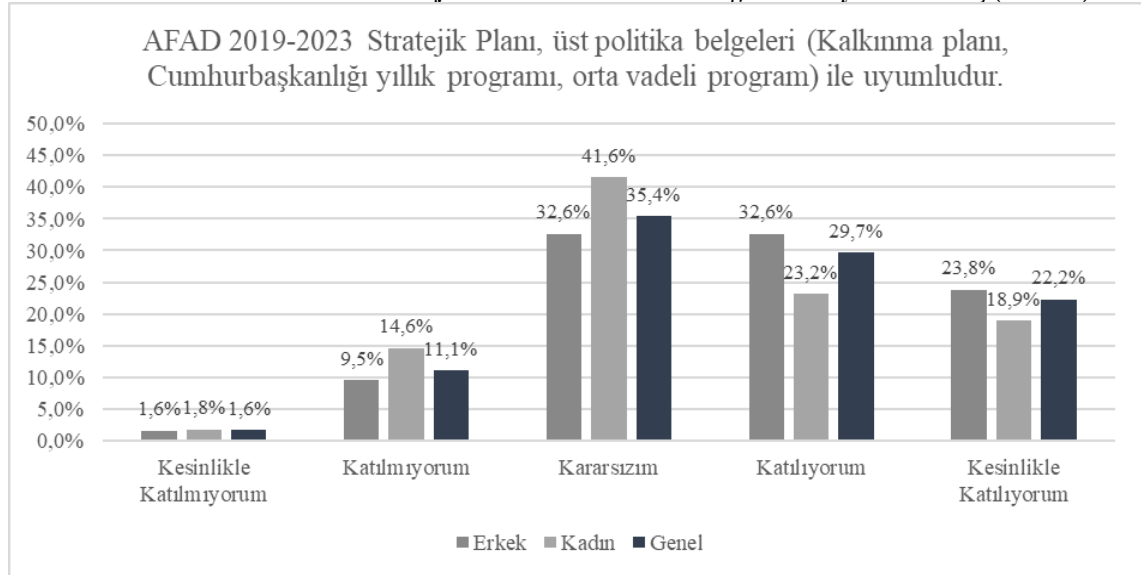
Katılımcıların yüzde 76'sı "AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Vizyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 9'u bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 15 düzeyindedir. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu AFAD'ın kısa ve akılda kalıcı olan vizyonunu bilmekte ve vizyonun yürütülen projelere ilham verdiğini düşünmektedir.

**Grafik 26: AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'ndaki Hedeflerin Gerçekçiliğine ve Ulaşılabilirliğine Bakış (Soru 25)**

Katılımcıların yüzde 50'si "AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir niteliktedir" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 22'si bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 28

düzeindedir. Katılımcıların yarısı stratejik plandaki hedefleri gerçekçi ve ulaşılabilir bulmakta, görece yüksek bir oranda ise bu konuda kararsız kalınmıştır. Söz konusu oranlar bir sonraki stratejik plan hazırlığında daha anlaşılabilir, ölçülebilir ve gerçekçi hedeflerin yer alması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Grafik 27: AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı'nın Üst Politika Belgeleri ile Uyumuna Bakış (Soru 26)**



Katılımcıların yüzde 52'si "AFAD 2019-2023 Stratejik Planı, üst politika belgeleri (Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, orta vadeli program) ile uyumludur" şeklindeki ifadeye katıldığını bildirmiştir. Buna karşın katılımcıların yüzde 13'ü bu ifadeye katılmadığını bildirmiştir. Kararsızlığını bildirenlerin oranı da yüzde 35 düzeyindedir. Kararsızların yüksek çıkmasında üst politika belgeleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları, bununla birlikte olumlu görüş bildirenlerin de gerek stratejik plan gerekse kalkınma planının izleme süreçlerinde görev alan çalışanlar olduğu değerlendirilmektedir.

#### 4.2.2.2.3.Stratejik Yönetim Çalışmalarının Etkinliği İçin Sunulan Önerilerin Frekansları

**Tablo 34: AFAD'da Stratejik Yönetim Çalışmalarının Etkinliğinin Artırılması İçin Sunulan Öneriler (Soru 27)**

ÖNERİLER	n	%
Çalışanlara stratejik yönetim alanında eğitim verilmesi	320	31,7
Üst yönetimin stratejik yönetimin izleme süreçlerinde daha aktif rol alması	205	20,3
Stratejik planlamanın değişen şartlara göre revize edilebilmesi	184	18,3
Mevzuat düzenlemesi	174	17,3
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi	125	12,4
<b>TOPLAM</b>	<b>1.008</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların, AFAD’da stratejik yönetim çalışmalarının daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yapılabileceklerle ilişkin önerileri tabloda sunulmuştur. Bir katılımcının birden fazla öneride bulunabildiği bu soruda ilk sırayı, çalışanların stratejik yönetim alanında eğitilmesine yönelik öneri (yüzde 32) almıştır. Bunu yüzde 20 ile üst yönetimin izleme süreçlerinde daha aktif rol alması şeklindeki öneri izlemiştir. Stratejik planlamanın değişen şartlarla birlikte revize edilebilmesi yüzde 18, mevzuatta yapılabilecek düzenlemeler yüzde 17 ve Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı’nın insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi yüzde 12 ile bunları takip etmiştir. AFAD’da stratejik yönetim çalışmalarının daha etkin yürütülmesi için eğitimin en önemli unsur olduğu katılımcılar tarafından da ortaya konulmaktadır. Bununla birlikte, üst yönetimin stratejik yönetime daha fazla destek vermesine yönelik öneri de katılımcılar tarafından ön plana çıkarılan bir diğer öneri olmuştur.

#### 4.2.2.2.4.Ortalamaların İncelenmesi

**Tablo 35: Ölçekte Yer Alan Sorulara Verilen Cevapların Ortalama Değerleri**

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
<b>S6.</b> Stratejik yönetim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.	395	3,17	1,145
<b>S7.</b> Stratejik yönetim çalışmaları konusunda AFAD'da yeterli düzeyde farkındalık vardır.	395	2,57	1,067
<b>S8.</b> Stratejik yönetim uygulamaları, AFAD’ın yürüttüğü projelerin önceliği konusunda kurumda bir farkındalık oluşturmuştur.	395	2,70	1,129
<b>S9.</b> Stratejik yönetim, AFAD'da planlamaya dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi ve yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.	395	3,07	1,189
<b>S10.</b> Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD'da daha önce belirlenmiş amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı konusunda yöneticilere yol göstermektedir.	395	3,07	1,215
<b>S11.</b> Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD'ın kurumsal performansının ölçümüne katkı sağlamaktadır.	395	3,21	1,205
<b>S12.</b> Stratejik hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler stratejik kararlar alabilmektedir.	395	2,74	1,188
<b>S13.</b> Yaptırım uygulanmadığı müddetçe stratejik yönetim çalışmalarından sonuç almak mümkün değildir.	395	3,63	1,236
<b>S14.</b> Stratejik yönetim, sadece Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumluluğunda olmayıp tüm kurum çalışanlarının katkısıyla başarı elde edilebilecek bir alandır.	395	4,25	,960
<b>S15.</b> Stratejik yönetim ile ilgili e-posta, ofis programları ve telefon aracılığıyla yürütülen izleme süreci, iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktadır.	395	3,23	1,298
<b>S16.</b> Stratejik yönetim çalışmalarından elde edilen çıktılar AFAD'ın süreç iyileştirme ile önleyici tedbirler alma konularında doğru ve amacına uygun bir şekilde kullanılmaktadır.	395	3,04	1,117
<b>S17.</b> Stratejik yönetim, AFAD çalışanları ve orta kademe yöneticilerinden daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konudur.	395	3,07	1,330
<b>S18.</b> Performans Programı ve Faaliyet Raporları uygulamalarının yer aldığı izleme süreçleri, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağlamaktadır.	395	3,42	1,160
<b>S19.</b> Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları mevzuata uyum sağlamak için yerine getirilen çalışmalardır.	395	3,47	1,147

<b>S20.</b> Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları kurumun ihtiyaçları analiz edilerek ve gelecek yönelimli gerçekçi hedefler gözetilerek kullanılmaktadır.	395	3,02	1,181
<b>S21.</b> AFAD 2019-2023 Stratejik Planı tüm paydaşların yer aldığı katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.	395	3,01	1,204
<b>S22.</b> AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın uygulanabilirliği yüksek düzeydedir.	395	2,88	1,093
<b>S23.</b> AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Misyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.	395	3,54	1,153
<b>S24.</b> AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Vizyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.	395	3,60	1,141
<b>S25.</b> AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir niteliktedir.	395	3,04	1,135
<b>S26.</b> AFAD 2019-2023 Stratejik Planı, üst politika belgeleri (Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, orta vadeli program) ile uyumludur.	395	3,24	1,074
Valid N (listwise)	395		

Tablo 35, soru bazında katılımcıların verdiği cevapların (1'den 5'e) ortalama değerlerini göstermektedir. Sonuçların daha anlamlı olarak yorumlanabilmesi için bu ortalama değerleri Likert ölçeği değerlerinden kurtarıp yüzdesel gösterime dönüştürmek gerekmektedir. Bunun için kullanılan dönüşüm formülü aşağıda verilmiştir.

$$\%_i = \frac{\mu_i}{N_{\max}(x_i)} 100$$

**Tablo 36: Öçeekte Yer Alan Sorulara Verilen Cevapların Dönüştürülmüş Yüzdesel Değerleri**

Önerme	Ortalama	Dönüştürülmüş (%)
<b>S6.</b> Stratejik yönetim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.	3,17	63,3%
<b>S7.</b> Stratejik yönetim çalışmaları konusunda AFAD'da yeterli düzeyde farkındalık vardır.	2,57	51,3%
<b>S8.</b> Stratejik yönetim uygulamaları, AFAD'ın yürüttüğü projelerin önceliği konusunda kurumda bir farkındalık oluşturmuştur.	2,70	54,1%
<b>S9.</b> Stratejik yönetim, AFAD'da planlamaya dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi ve yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.	3,07	61,4%
<b>S10.</b> Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD'da daha önce belirlenmiş amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı konusunda yöneticilere yol göstermektedir.	3,07	61,4%
<b>S11.</b> Stratejik yönetim çalışmaları, AFAD'ın kurumsal performansının ölçümüne katkı sağlamaktadır.	3,21	64,1%
<b>S12.</b> Stratejik hedeflere ulaşabilmek için yöneticiler stratejik kararlar alabilmektedir.	2,74	54,8%
<b>S13.</b> Yaptırım uygulanmadığı müddetçe stratejik yönetim çalışmalarından sonuç almak mümkün değildir.	3,63	72,6%
<b>S14.</b> Stratejik yönetim, sadece Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumluluğunda olmayıp tüm kurum çalışanlarının katkısıyla başarı elde edilebilecek bir alandır.	4,25	84,9%
<b>S15.</b> Stratejik yönetim ile ilgili e-posta, ofis programları ve telefon aracılığıyla yürütülen izleme süreci, iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktadır.	3,23	64,6%
<b>S16.</b> Stratejik yönetim çalışmalarından elde edilen çıktılar AFAD'ın süreç iyileştirme ile önleyici tedbirler alma konularında doğru ve amacına uygun bir şekilde kullanılmaktadır.	3,04	60,8%
<b>S17.</b> Stratejik yönetim, AFAD çalışanları ve orta kademe yöneticilerinden daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konudur.	3,07	61,4%

S18. Performans Programı ve Faaliyet Raporları uygulamalarının yer aldığı izleme süreçleri, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağlamaktadır.	3,42	68,4%
S19. Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları mevzuata uyum sağlamak için yerine getirilen çalışmalardır.	3,47	69,3%
S20. Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları kurumun ihtiyaçları analiz edilerek ve gelecek yönelimli gerçekçi hedefler gözetilerek kullanılmaktadır.	3,02	60,3%
S21. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı tüm paydaşların yer aldığı katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.	3,01	60,2%
S22. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın uygulanabilirliği yüksek düzeydedir.	2,88	57,7%
S23. AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Misyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.	3,54	70,7%
S24. AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Vizyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.	3,60	72,0%
S25. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir niteliktedir.	3,04	60,7%
S26. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı, üst politika belgeleri (Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, orta vadeli program) ile uyumludur.	3,24	64,9%

Stratejik yönetim çalışmalarının sadece Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın sorumluluğunda olmadığı ve tüm kurum çalışanlarının katkısıyla başarılacağı önermesine katılım düzeyi yüzde 85 olarak hesaplanmıştır. Bu, anket soru formunda en fazla destek bulan görüş olmuştur. Bunu yüzde 73 ile stratejik yönetim çalışmalarında sonuç almada yaptırım uygulanması fikrine katılım oranı izlemektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaklaşık dörtte üçü yaptırım uygulanmadığı müddetçe stratejik yönetim çalışmalarından sonuç almanın mümkün olmadığı fikrini desteklemektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü stratejik yönetim çalışmalarının tüm kurum bazında ve belli yaptırımlar eşliğinde yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir.

AFAD tarafından “*afetlere dirençli toplum oluşturmak*” şeklinde belirlenmiş olan vizyonun doğru tanımlandığı fikrine katılım oranı yüzde 72 düzeyindedir. Benzer şekilde “*afet ve acil durumlara ilişkin süreçlerin etkin yönetimi için gerekli çalışmaları yürütmek, ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve bu alanda politikalar üretmek*” şeklinde belirlenmiş olan misyonun doğru tanımlandığı fikrine katılım oranı da yüzde 70 seviyesindedir. Gerek misyon gerekse vizyonun; AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında doğru tanımlandığını düşünenlerin oranı yüksek seviyededir.

Buna karşın AFAD stratejik planında yer alan hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir nitelikte olduğu fikrine katılım düzeyi yüzde 60 düzeyinde kalmıştır. Benzer şekilde AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın uygulanabilirliğinin yüksek olduğu fikrine katılım da sadece yüzde 58 seviyesinde



kalmıştır. Bu, soru formu içinde desteğin en az olduğu dördüncü önermedir. Katılımcılar, AFAD’ın misyon ve vizyonunun doğru tanımlandığını düşünmekle beraber bu misyon ve vizyon kapsamında belirlenen hedeflerin gerçekçiliği ve ulaşılabilirliği konusunda aynı katılım düzeyini göstermemiştir.

Soru formunda en az destek görmüş olan önerme, stratejik yönetim çalışmaları konusunda AFAD’da yeterli düzeyde farkındalık olduğuna yönelik önermedir. Bu önerme katılım oranı yüzde 51 seviyesindedir. Bunu destekler biçimde stratejik yönetim uygulamalarının AFAD’ın yürüttüğü projelerin önceliği konusunda bir farkındalık oluşturduğu fikrini destekleme oranı da yüzde 54 seviyesinde kalmıştır. Ancak konu kişisel bilgi düzeyine geldiğinde oranların daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Stratejik yönetim hakkında yeterli bilgi düzeyine sahibim şeklindeki önermeye katılım oranı yüzde 63 olmuştur. Özetlenecek olursa; bilgi sahibi olma/farkındalık konusunda katılımcılar kendi düzeylerini kurumun düzeyinden daha iyi bir konumda görmektedirler.

Stratejik yönetim çalışmalarının AFAD çalışanlarından ziyade üst yönetimi ilgilendirdiği ve daha önce belirlenmiş amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı konusunda yöneticilere yol gösterdiği fikirlerine katılım düzeyi her biri için yüzde 61 olarak göze çarpmıştır. Katılımcılar tüm kurumun stratejik yönetim çalışmalarına katılımını desteklese de bu iki önerme ile de stratejik yönetim çalışmaları ve amaçlara ulaşma düzeyi ile yöneticileri ilişkilendirdiği görülmektedir. Ancak yöneticilerin stratejik hedeflere ulaşabilmek için stratejik kararlar alabildiği şeklindeki önerme aynı düzeyde destek bulmamış ve yüzde 55’te kalmıştır.

**Tablo 37: Ölçekte Yer Alan Alt Boyutların Ortalama Değerleri ve Dönüştürülmüş Yüzdeleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Dönüştürülmüş (%)
Alt Boyut 1: “Stratejik Yönetim”	3,05	61,0%
Alt Boyut 2: “AFAD 2019-2023 Stratejik Planı”	3,22	64,4%

Tablo 37, ölçekte yer alan iki alt boyutun ortalama değerlerini ve dönüştürülmüş yüzdelerini göstermektedir. AFAD 2019 – 2023 Stratejik Planı alt boyutunda yer alan ifadelere ortalama katılım düzeyi yüzde 64 ve Stratejik Yönetim alt boyutunda yer alan ifadelere katılım oranı yüzde 61 düzeyindedir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların AFAD 2019-2023 stratejik planına ilişkin tutumları stratejik yönetime ilişkin tutumlarından daha yüksektir. Alt boyut tutumlarının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, AFAD’daki hizmet yılına ve AFAD’daki pozisyona göre değişip/değişmediği ile ilgili hipotezler bir sonraki bölümde ele alınacaktır.

### 4.2.3.Hipotez Sınamaları

Hipotezlerin sınanması ve ortalamalar arası fark kontrolü için öncelikle alt boyut skorlarının dağılımını incelemek gerekmektedir. Alt boyutların normal dağılım göstermesi durumunda parametrik (değişkene nicel olarak bağlı); normal dağılım göstermemesi durumunda ise parametrik olmayan (değişkenin nicel değerinden bağımsız) testlerle ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı incelenecektir.

Bağımlı değişkenin normal dağıldığı durumda; bağımsız değişken eğer iki düzeyli ise (örneğin cinsiyet) “Student’s t” testi uygulanmaktadır. Bağımsız değişkenin düzeyi ikiden fazla ise (örneğin yaş) bu durumda ANOVA (Analyze of Variance) testi uygulanmaktadır. Bu testler parametrik testlerdir.

Bağımlı değişkenin normal dağılım göstermediği durumda; bağımsız değişken eğer iki düzeyli ise “Mann Whitney U” testi uygulanmaktadır. Bağımsız değişkenin düzeyi ikiden fazla ise bu durumda “Kruskal Wallis” testi uygulanmaktadır. Bu testler parametrik olmayan testlerdir. Parametrik testlerin uygun dağılım koşulu nedeniyle kullanılmadığı durumda parametrik olmayan testler kullanılmaktadır.

#### 4.2.3.1.Normallik Sınamaları

**Tablo 38: Alt Boyuta İlişkin Skorların Normallik Sınaması**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AB1_Stratejik_Yonetim	,054	395	,007	,992	395	,030
AB2_AFAD20192023SP	,076	395	,000	,979	395	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*Normallik Hipotezi: Alt boyut skorlarının dağılımı ile normal dağılım arasında fark yoktur.*

Kolmogorov-Smirnov istatistiğinin anlamlılık sütunu (Sig.) incelendiğinde her iki alt boyuta ilişkin değerler 0,05’ten küçük olması nedeniyle her iki alt boyut için normallik hipotezi koşulu sağlanamamaktadır. Ancak veri setinde yer alan veri sayısı arttıkça (>300) Kolmogorov-Smirnov istatistiğinin hatalı/yanlı sonuçlar verebildiği bilinmektedir. Bunu kontrol etmenin yolu çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakmaktan geçmektedir. Eğer değişkene ilişkin

çarpıklık katsayısı mutlak değerce 2'den küçükse ve basıklık katsayısı da mutlak değerce 7'den küçükse bu durumda değişken normal dağılmaktadır.

**Tablo 39: Alt Boyuta İlişkin Skorların Basıklık ve Çarpıklık Katsayıları**

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
AB1_Stratejik_Yonetim	Mean	3,0518	,03435
	Skewness	,073	,123
	Kurtosis	-,163	,245
AB2_AFAD20192023SP	Mean	3,2176	,04843
	Skewness	-,100	,123
	Kurtosis	-,345	,245

Her iki alt boyutun çarpıklık katsayıları (*skewness*) mutlak değerce 2'den ve basıklık katsayıları da (*kurtosis*) mutlak değerce 7'den küçüktür. Bu durumda **normallik koşulu sağlanmıştır**. Ortalamalar arası farkların kontrolü parametrik testler yardımıyla yapılacaktır.

#### 4.2.3.2.Hipotezlerin Sınanması (Ortalamalar Arası Fark Kontrolü)

##### 4.2.3.2.1.Yaşa Göre Alt Boyut Hipotezleri

**Tablo 40: Yaşa Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AB1_Stratejik_Yonetim	Between Groups	4,054	3	1,351	2,942	,033
	Within Groups	179,580	391	,459		
	Total	183,634	394			
AB2_AFAD20192023SP	Between Groups	5,899	3	1,966	2,141	,095
	Within Groups	359,088	391	,918		
	Total	364,987	394			

$H_{01}$ : Yaşa göre stratejik yönetim tutumları arasında fark yoktur.

$H_{02}$ : Yaşa göre AFAD 2019-2023 stratejik planı tutumları arasında fark yoktur.

Varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre katılımcıların stratejik yönetim tutumları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir ( $H_{01}$  ret,  $p < 0,033$ ). Buna karşın AFAD 2019 – 2023 stratejik planı tutumları yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir ( $H_{02}$  kabul,  $p > 0,095$ ).

Farklılık gösteren yaş grupları, karşılaştırma testi ile incelenmiştir. 30 ve altındaki yaş grubuna dâhil olan bireylerin stratejik yönetim tutumları ile 41-50 yaş grubuna dâhil olan bireylerin stratejik yönetim tutumları farklılık göstermiştir. 41-50 yaş grubundakilerin stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,11) 30 yaş ve altındakilerin stratejik yönetime ilişkin tutumlarına (2,73) göre yüzde 14 oranında daha yüksektir.

**Tablo 41: Stratejik Yönetim Tutumunda Farklılık Gösteren Yaş Grupları**

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: AB1_Stratejik_Yonetim						
Dunnett T3						
(I) Yaş	(J) Yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
30 ve altında	41 - 50	2,7297 - 3,1099 = -,38022*	,12721	,025	-,7271	-,0333

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 4.2.3.2.2.Cinsiyete Göre Alt Boyut Hipotezleri

**Tablo 42: Cinsiyete Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

Independent Samples Test										
		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AB1_Stratejik_Yonetim	Equal var. assumed	1,038	,309	2,421	393	,016	,17622	,07280	,03309	,31935
	Equal var. not assumed			2,468	266,526	,014	,17622	,07141	,03562	,31682
AB2_AFAD20192023SP	Equal var. assumed	2,732	,099	1,018	393	,309	,10513	,10326	-,09788	,30814
	Equal var. not assumed			1,054	277,197	,293	,10513	,09979	-,09130	,30157

$H_{0_1}$ : Cinsiyete göre stratejik yönetim tutumları arasında fark yoktur.

$H_{0_2}$ : Cinsiyete göre AFAD 2019-2023 stratejik planı tutumları arasında fark yoktur.

Student's t testi sonuçlarına göre katılımcıların stratejik yönetim tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir ( $H_{0_1}$  ret,  $p < 0,016$ ). Buna karşın AFAD 2019 – 2023 stratejik planı tutumları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $H_{0_2}$  kabul,  $p > 0,330$ ).

Erkeklerin stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,11) kadınların stratejik yönetime ilişkin tutumlarına (2,93) göre yüzde 6 oranında daha yüksektir.

**Tablo 43: Cinsiyete Göre Stratejik Yönetim Alt Boyutuna İlişkin Ortalamalar**

Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AB1_Stratejik_Yonetim	Erkek	266	3,1094	,69046	,04233
	Kadın	129	2,9332	,65314	,05751

#### 4.2.3.2.3.Eğitim Durumuna Göre Alt Boyut Hipotezleri

**Tablo 44: Eğitim Durumuna Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AB1_Stratejik_Yonetim	Between Groups	8,868	4	2,217	4,947	,001
	Within Groups	174,766	390	,448		
	Total	183,634	394			
AB2_AFAD20192023SP	Between Groups	9,731	4	2,433	2,671	,032
	Within Groups	355,256	390	,911		
	Total	364,987	394			

$H_{0_1}$ :Eğitim durumuna göre stratejik yönetim tutumları arasında fark yoktur.

$H_{0_2}$ :Eğitim durumuna göre AFAD 2019-2023 stratejik planı tutumları arasında fark yoktur.

Varyans analizi testi sonuçlarına göre katılımcıların stratejik yönetim tutumları ve AFAD 2019 – 2023 stratejik planı tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ( $H_{0_1}$  ret,  $p<0,001$  ve  $H_{0_2}$  ret,  $p<0,032$ ).

Lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,10) orta öğretim düzeyinde eğitim görmüş olanlara (2,55) göre yüzde 21 oranında daha yüksektir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,12) orta öğretim düzeyinde eğitim görmüş olanlara (2,55) göre yüzde 22 oranında daha yüksektir. Lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,10) ön lisans düzeyinde eğitim görmüş olanlara (2,73) göre yüzde 14 oranında daha yüksektir.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların AFAD 2019-2023 stratejik planına ilişkin tutumları (3,25) orta öğretim düzeyinde eğitim görmüş olanlara (2,99) göre yüzde 22 oranında daha yüksektir.

**Tablo 45: Eğitim Durumuna Göre Stratejik Yönetim Alt Boyutuna İlişkin Ortalamalar**

Multiple Comparisons							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
AB1_Stratejik_Yonetim	Orta öğretim	Lisans	2,5511 – 3,0996 =-,54857*	,15898	,006	-,9843	-,1129
		Yüksek lisans	2,5511 – 3,1226 =-,57156*	,17343	,009	-1,0469	-,0962
	Ön lisans	Lisans	2,7293 – 3,0996 =-,37031*	,13093	,039	-,7291	-,0115
AB2_AFAD 20192023SP	Orta öğretim	Lisans	2,6584 – 3,2529 =-,59445*	,22667	,026	-1,1470	-,0419

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 4.2.3.2.4.AFAD'daki Hizmet Süresine Göre Alt Boyut Hipotezleri

**Tablo 46: AFAD'daki Hizmet Süresine Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AB1_Stratejik_Yonetim	Between Groups	1,423	3	,474	1,017	,385
	Within Groups	182,211	391	,466		
	Total	183,634	394			
AB2_AFAD20192023SP	Between Groups	2,061	3	,687	,740	,529
	Within Groups	362,926	391	,928		
	Total	364,987	394			

$H_{0_1}$ : Hizmet süresine göre stratejik yönetim tutumları arasında fark yoktur.

$H_{0_2}$ : Hizmet süresine göre AFAD 2019-2023 stratejik planı tutumları arasında fark yoktur.

Varyans analizi testi sonuçlarına göre katılımcıların stratejik yönetim tutumları ve AFAD 2019 – 2023 stratejik planı tutumları AFAD'daki hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir ( $H_{0_1}$  kabul,  $p>0,385$  ve  $H_{0_2}$  kabul,  $p>0,529$ ).

#### 4.2.3.2.5.AFAD'daki Pozisyona Göre Alt Boyut Hipotezleri

**Tablo 47: AFAD'daki Pozisyona Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
AB1_Stratejik_Yonetim	Between Groups	16,242	4	4,060	9,460	,000
	Within Groups	167,392	390	,429		

	Total	183,634	394			
AB2_AFAD20192023SP	Between Groups	17,888	4	4,472	5,025	,001
	Within Groups	347,098	390	,890		
	Total	364,987	394			

$H_{0_1}$ : AFAD'daki pozisyona göre stratejik yönetim tutumları arasında fark yoktur.

$H_{0_2}$ : AFAD'daki pozisyona göre AFAD 2019-2023 stratejik planı tutumları arasında fark yoktur.

Varyans analizi testi sonuçlarına göre katılımcıların stratejik yönetim tutumları ve AFAD 2019 – 2023 stratejik planı tutumları AFAD'daki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir ( $H_{0_1}$  red,  $p < 0,00$  ve  $H_{0_2}$  red,  $p < 0,01$ ).

Yönetici pozisyonunda görev yapanların stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,42); AFAD uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonunda görev yapanlara (3,01) göre yüzde 14, arama ve kurtarma teknisyeni/tekniker/işçi pozisyonunda görev yapanlara (2,82) göre yüzde 21 ve memur pozisyonunda görev yapanlara (2,94) göre yüzde 16 oranında daha yüksektir. Yönetici pozisyonunda görev yapanların stratejik yönetime ilişkin tutumları (3,42) AFAD uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonunda görev yapanlara (2,97) göre yüzde 15 oranında daha yüksektir.

Yönetici pozisyonunda görev yapanların AFAD 2019-2023 stratejik planına ilişkin tutumları (3,60) AFAD uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonunda görev yapanlara (3,17) göre yüzde 14 ve AFAD uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonunda görev yapanlara (3,15) göre ise yüzde 14 oranında daha yüksektir.

**Tablo 48: AFAD'daki Pozisyona Göre Alt Boyut Ortalamalarının Fark Kontrolü**

Multiple Comparisons								
Dunnnett T3								
Dependent Variable	(I) AFAD_Pozisyon	(J) AFAD_Pozisyon	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
AB1_Stratejik_Yonetim	AFAD Uzm/Uzm.Yard.	Yönetici	3,0088 – 3,4224 = -,41362*	,09601	,000	-,6865	-,1408	
	Ar. ve Kurt. Tekn./Tekniker/İşçi	Yönetici	2,8177 – 3,4224 = -,60472*	,14714	,001	-	-,1799	
	Memur	Yönetici	2,9432 – 3,4224 = -,47919*	,10113	,000	-,7656	-,1928	
	Müh./Mimar/Şehir Plan.	Yönetici	2,9698 – 3,4224 = -,45264*	,09734	,000	-,7288	-,1765	

AB2_AFAD2019 2023SP	AFAD Uzm/Uzm.Yard.	Yönetici	3,1726 – 3,5976 = - ,42500*	,12512	,009	-,7806	-,0694
	Müh./Mimar/Şehir Plan.	Yönetici	3,1489 – 3,5976 = - ,44874*	,13368	,010	-,8277	-,0697
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Hipotez sınamalarının geneli incelendiğinde, AFAD’da stratejik yönetim çalışmalarına ilişkin farklı tutumların, AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’na kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Öyle ki, stratejik yönetim çalışmaları ile ilgili kurulan beş hipotezin dördü reddedilirken, AFAD 2019-2023 Stratejik Planı ile ilgili kurulan beş hipotezin ikisi reddedilmiştir. AFAD’da stratejik yönetime yönelik tutumların, 41-50 yaş grubu, erkekler, lisans ve yüksek lisans mezunları ve yöneticiler açısından daha yüksek olduğu, buna karşın hizmet süreleri bakımından ise bir farklılığın bulunmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, AFAD 2019-2023 Stratejik Planı’na yönelik tutumların lisans mezunları ile yöneticilerde yüksek olduğu görülürken, söz konusu tutumların yaş, cinsiyet ve hizmet süresi bakımından ise bir farklılığa yol açmadığı şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür. Her iki alt boyutun tutumları bir arada değerlendirildiğinde, gerek yöneticilerin gerekse lisans mezunların stratejik yönetim ve stratejik plan tutumlarının diğer gruplara göre yüksek olduğu, hizmet süreleri açısından ise bir farklılığın olmadığı görülmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetim alanında yaşanan değişim ve dönüşüm, gelişen teknoloji, hızla değişen çevresel, sosyal ve ekonomik şartlar nedeniyle özellikle 21.yüzyılın sonlarına doğru gittikçe hızlanmıştır. Bu değişim, kamu ve özel sektörü de yeni tedbirler almaya sevk etmiştir. Özel sektörün kamu sektörüne nispeten daha dinamik ve esnek yapısı, değişime ayak uydurmak noktasında kendisini daha avantajlı konuma getirmiş, yönetim teknikleri geliştirmek ve uygulamak konusunda daha erken davranıp sonuç almasına olanak sağlamıştır.

Özel sektörün değişen çevresel şartlara uyum sağlamak, daha şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışını tesis etmek amacıyla geliştirdiği yönetim modellerinden biri stratejik yönetim modeli olmuştur. Kurumsal değerler tanımlama, hedefler ortaya koyma, hedeflere ilişkin bütçe planlaması yapma, bu hedefleri ölçecek performans göstergeleri belirleme ve bunları belirli aralıklarla izleme şeklinde özetlenebilecek bu model ile idari ve mali yönden kurumsallaşmanın temeli atılmıştır. Özellikle büyük firmaların kurumsal süreçleri incelendiğinde, stratejik yönetim modelinin başarılı sonuçlar verdiği görülmektedir.

Kamu sektöründe hantal ve karmaşık bürokratik yapının, hizmet sunulan bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarına yeterince cevap veremediği, hızla değişen çevresel koşullara ayak uyduramadığı ve bu nedenle ortaya yönetim açısından etkin olmayan, verimsiz, devasa bir kamu örgütünün çıktığı görülmektedir. Kamu yönetimi alanında bu görünümün değişimine yönelik kamu otoritelerince tesis edilen irade, değişimin kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle, yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Kamu yönetiminde bu değişim, yeni kamu işletmeciliği kavramı ile ele alınmış ve bu kapsamda yönetimde etkinliği, katılımcılığı, hesap verebilirliği, sistemli çalışmayı, hedeflerle yönetimi baz alan bazı yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemlerden biri de özel sektörde uygulanmış ve başarı elde edilmiş modellerin kamu sektörüne transferi şeklinde olmuştur. Özel sektörden kamu sektörüne transfer edilen bu yönetim modellerinin başında stratejik yönetim gelmektedir.

Farklı ülkelerde kamu yönetimi alanında uygulanan stratejik yönetim modelleri incelendiğinde;

- Amerika Birleşik Devletleri'nde stratejik plan hazırlama ve performans hedeflerini belirlemeye yönelik yasal düzenlemelerin yapıldığı ve bu kapsamda 5 yılda bir stratejik plan hazırlandığı, stratejik yönetim ile ilgili izleme ve değerlendirme süreçlerinin oluşturulduğu,
- Birleşik Krallık'ta stratejik yönetimin koordinasyonu olarak Stratejik Yetenek Ekibinin kurulduğu ve stratejik yönetim sürecinin “ilke ve değerlerin tanımlanması, durum analizinin yapılması, stratejik yaklaşımla alternatiflerin oluşturularak stratejik çözüm geliştirilmesi ve bunların izlenmesi” şeklinde tasarlandığı,
- Almanya'da yerel yönetimlerde başlayan stratejik yönetim çalışmalarının daha sonra ulusal düzeyde devam ettiği, Federal İçişleri Bakanlığı bünyesinde kurulan birim tarafından stratejik planlama faaliyetlerinin yürütüldüğü ve bu kapsamda her bir politika için hedef odaklı uygulamaların hayata geçirildiği,
- İspanya'da da tıpkı Almanya örneğinde olduğu stratejik yönetim çalışmalarının yerelden başlayıp daha sonra merkezi düzeyde devam ettiği, ilgili bakanlıklar aracılığıyla performans yönetimi, stratejik hedefler ve performans dayalı harcama yönetimi çalışmalarının yürütüldüğü ve merkeziyetçi bir izleme ve değerlendirme sisteminin bulunduğu,

gözlemlenmiştir. Ülkeler arasında farklı idari yapılanmalar olsa da stratejik yönetime yönelik genel olarak benzer süreçlerin izlendiği görülmektedir.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında stratejik yönetim konusunda yapılan çalışmalar Dünya Bankası ile yürütülen Kamu Mali Yönetim Projesi ile başlamıştır. Söz konusu projeyi takiben yürütülen diğer projeler ile de kamu kurumlarına stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiş, 58. Hükümetin hazırladığı Acil Eylem Planı'nda da bu yükümlülük bir politika unsuru olarak ele alınarak stratejik planlama konusu kamu sektöründe çözülmesi gereken acil sorunlar arasında yer almıştır. Kamu Yönetimi Temel Kanunu'nda ise stratejik yönetim yeni yönetim anlayışı olarak tarif edilmiş, yıllık amaç ve hedeflere vurgu yapılarak stratejik plan ön plana çıkarılmıştır. Kanunda kamuda stratejik yönetim çalışmalarını yürütecek birimler ile bu birimlerin görevleri de tanımlanmıştır.

Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim açısından dönüm noktası ise 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Kanun ile stratejik yönetimin yasal altyapısı oluşturulmuş, bütçenin de dahil edildiği kapsamlı bir yönetim modeli ortaya konulmuştur. Model ile kamu kurumlarına özetle “uzun vadeli amaç ve hedefleri belirleme, performans ölçütlerini geliştirme, izleme ve değerlendirme yapma ve bütçeye uygun olarak şekilde faaliyetleri planlama” yükümlülükleri getirilmiştir. Böylelikle, stratejik yönetim kamu kurumları için

hazırlık, planlama, uygulama ve izleme aşamalarını kapsayan zorunlu bir süreç olmuştur. Kanunda yer alan hükümlerin uygulanabilirliğini tesis etmek ve ortak bir standart oluşturmak amacıyla yönetmelik ve kılavuzlar da yayınlanmıştır.

Stratejik yönetim çalışmaları, T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı koordinasyonunda, her bir bakanlık ve kuruluştaki yer alan strateji geliştirme birimleri aracılığıyla yürütülmektedir. Çalışmalar kapsamında kamu kurumları kalkınma planları ile uyumlu olacak şekilde 5 yıllık süre için stratejik plan hazırlamakta, bu planlar yıllık olarak hazırlanan idare faaliyet raporları aracılığıyla izlenmektedir. Kamu kurumlarınca hazırlanan idare faaliyet raporu, mali saydamlık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereğince her yıl kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Bu tez çalışmasında kamu kurumlarında yürütülen stratejik yönetim çalışmaları ülkemizde afet yönetimi alanında koordinatör kurum olarak faaliyet gösteren T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) örneği üzerinden incelenmiştir. İnceleme kurumsal belge ve saha araştırması şeklinde 2 aşamalı olarak yapılmıştır. Kurumsal belge analizinde, 30 hedef ve 117 göstergenin yer aldığı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu olmuştur. Kanun ile stratejik yönetimin yasal altyapısı oluşturulmuş, bütçenin de dahil edildiği kapsamlı bir yönetim modeli ortaya konulmuştur. Model ile kamu kurumlarına özetle *“uzun vadeli amaç ve hedefleri belirleme, performans ölçütlerini geliştirme, izleme ve değerlendirme yapma ve bütçeye uygun olarak şekilde faaliyetleri planlama” yükümlülükleri* getirilmiştir ve 2022 Yılı Performans Programı incelenmiştir. İnceleme sonucunda, 30 hedefin 2021 yılı performans ortalamasının %79 olduğu tespit edilmiştir. Üst politika belgelerinde yer alan AFAD politika ve tedbirleri ile stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin uyumlu olduğu görülmüştür.

Tezin alan araştırması kısmını oluşturan anket çalışmasında, AFAD yönetici ve çalışanlarına bir anket uygulanarak stratejik yönetim konusundaki algı ve beklentilerinin neler olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Anketten elde edilen verilerin analizi sonucunda özetle aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Katılımcıların önemli bir bölümü stratejik yönetim çalışmalarının sadece Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı değil tüm kurum bazında ve belli yaptırımlar eşliğinde yürütülmesi gerektiğini düşünmektedir.

- Katılımcılar, AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD'ın misyon ve vizyonunun doğru tanımlandığını düşünmekle birlikte, bu misyon ve vizyon kapsamında belirlenen hedeflerin gerçekçiliği ve ulaşılabilirliği konusunda aynı fikre sahip değildir.
- Katılımcıların çoğunluğu stratejik yönetim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi iken, AFAD'da stratejik yönetim konusunda farkındalık olmadığını düşünmektedir.
- Katılımcılar, stratejik yönetimin çalışanlardan ziyade üst yönetimi ilgilendirdiğini ve daha önce belirlenmiş amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı konusunda yöneticilere yol gösterdiğini düşünmektedir.
- Katılımcılar, stratejik yönetim çalışmalarının kurumsal performansın ölçümüne, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağladığını düşünmekle birlikte, e-posta ve ofis programları aracılığıyla yürütülen izleme sürecinin kırtasiyeciliği artırdığını düşünmektedir.
- Katılımcılar, stratejik plan ve ilgili yönetim araçları mevzuata uyum sağlamak için yerine getirildiğini düşünmektedir.
- Katılımcılar, AFAD 2019-2023 Stratejik Planı katılımcı anlayışla hazırlanmadığını ve planın uygulanabilirliğinin yüksek olmadığını düşünmektedir.
- Katılımcılara göre stratejik yönetim çalışmalarında etkinliğin artırılması için eğitim verilmeli, üst yönetim izleme süreçlerinde daha aktif olmalı, stratejik planlama değişen şartlara göre revize edilebilmeli ve mevzuat düzenlemesi yapılmalıdır.

Alan araştırmasından elde edilen bulgulara göre AFAD'da stratejik yönetim çalışmalarının; üst yönetimin desteğiyle, tüm kurumu kapsayacak şekilde, gerektiğinde yaptırımlar da uygulanarak, katılımcı bir anlayışla ve kırtasiyeciliği azaltacak şekilde yürütülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. AFAD'da stratejik yönetim daha etkili bir şekilde uygulandığı takdirde, öncelikli proje ve faaliyetler konusunda kurumsal farkındalık gelişecek, ölçülebilir ve anlaşılır hedefler konulmak suretiyle kurumsal performans daha etkin bir şekilde izlenecek, kurumda planlama anlayışı daha fazla yaygınlaşacak ve kurumun stratejik planının uygulanabilirliği artacaktır.

Stratejik yönetim açısından AFAD örneğinde ortaya çıkan bu sonucun esasında diğer kamu kurumları bakımından da çok farklı sonuçlar doğurmayacağı değerlendirilmektedir. Zira, stratejik yönetim her ne kadar kanun ile zorunlu bir model olarak kamu yönetimine girmiş olsa da üst yöneticilerin yeterince sahiplenmediği, izleme süreçlerinde bilgi teknolojilerinden yeterince

faaydalanılamadığı, plan ve program ile bütçe ilişkisinin oldukça geç kurulması nedeniyle stratejik planlama-bütçe entegrasyonun yeterli düzeyde sağlanamadığı bir yönetim modeli durumundadır. Bu durumun ortaya çıkmasında temel neden, kamunun bürokratik ve katı hiyerarşik yapısının değişime olan inanç ve istek konusunda yeterince mesafe kat edememiş olmasıdır.

Beş yıl için hazırlanan stratejik planların, hızla değişen çevresel ve ekonomik şartlar dikkate alındığında daha kısa sürelerle hazırlanması gerektiği düşünölmektedir. Sürenin uzun olması ve hazırlık süresi bittikten sonra uygulama aşamasına geçilen stratejik planların beş yıl boyunca belirli periyotlarla izlenmesi, stratejik yönetimin sadece izlemeden ibaret olduğu düşünömesini güçlendirmektedir. Bu nedenle, daha dinamik planlama yapabilmek ve değişen şartlara hızla ayak uydurabilmek için stratejik planlama periyodunun gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Kamu kurumlarında stratejik yönetimin daha etkin uygulanması için strateji geliştirme birimlerinin insan kaynağı kapasitesi güçlendirilmeli, stratejik yönetim ile ilgili tüm personele eğitimler verilmelidir. Stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinde üst yönetimin öncölüğünde, katılımcı anlayışla hareket edilmeli, paydaşların talep ve beklentileri gözötilmelidir.

Daha işlevsel bir stratejik yönetim modelinin tesis edilmesi için stratejik yönetim araçlarının kendi içinde de bir sadeleştirmeye gidilmesi gerektiği düşünölmektedir. Örneğin, faaliyet raporları ile performans programlarının içerik itibariyle kurumsal bilgiler, temel politika ve hedefler başlıkları başta olmak üzere birçok mükerrer alanı bulunmakta, her yıl hazırlanan bu rapor ve programlarda söz konusu mükerrer alanlar sıklıkla tekrar edilmektedir. Stratejik planlarda kurumsal amaç hedef ve performans göstergeleri ön plana çıkarılmalı, içerik itibariyle özellikle kurumsal bilgiler, mevcut stratejik planın değerlendirilmesi, stratejik plan hazırlama süreci gibi başlıkların yeni hazırlanacak stratejik planda yer almasının gerekli olup olmadığı tekrar değerlendirilmelidir. Stratejik plan hazırlanıp bittiğinde ortaya hedef, performans ve izleme eksenli bir doküman çıkmalıdır.

Stratejik yönetim; kamu yönetimine planlamaya dayalı ve hedeflerle yönetim şeklinde önemli bir yenilik getirmiştir. Ancak hem bu yeniliklerin sürdürülebilirliğinin hem de stratejik yönetimin yukarıda özetlenen problemlili alanlarının çözümüne yönelik güçlü bir iradenin tesis edilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003, Aralık 24). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf> adresinden alındı.
- AFAD. (2021). AFAD ve Tarihçesi. <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>. (Erişim tarihi: 12.11.2021)
- AFAD. (2022a). AFAD 2021 İdare Faaliyet Raporu. <https://www.afad.gov.tr/kurumsal-raporlar> (Erişim tarihi: 20.04.2022)
- AFAD.(2022b).AFAD 2019-2023 Stratejik Planı. [https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e\\_Kutuphane/Planlar/AFAD\\_2019\\_2023\\_STRAT\\_EJIK\\_PLAN.pdf](https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/Planlar/AFAD_2019_2023_STRAT_EJIK_PLAN.pdf) (Erişim tarihi:05.01.2022)
- AFAD. (2022c). AFAD 2022 Yılı Performans Programı. <https://www.afad.gov.tr/kurumsal-raporlar> (Erişim tarihi: 03.03.2022)
- Akgemci, T. ve Güleş, H.K. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti
- Akman, Ç. & Özaslan, A. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Ne Söylüyor? . *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 55-90 .
- Aksaraylı, D. , Egeli, Y. , Tüğen, P. , Akdeniz, P. & Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye’deki Kamu Kurumlarının Analizi . *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 12 (3) , 313-326
- Allen, M (2001). *Analysing The Organisational Environment*. Select Knowledge.
- Bakoğlu, R., Yıldız, M.L (2016). *Üniversitelerde Strateji Geliştirme Sürecinde Uygulamalı Durum Analizleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Barca M (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7 - 38.
- Barca M,Hızıroğlu M (2009). 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113 - 148.
- Barney, J. B., Hesterly, W.S. (2012), “Strategic Management and Competitive Advantage”, (6th Edition), United Kingdom: Pearson.
- Berry, F.S (2007) Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change, *International Journal of Public Administration*, 30:3, 331-346.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü . *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 19 (1) , 75-86 .

- Bilici, N., Bilici, A. (2016). Kamu Maliyesi. 7.Baskı. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Blair, R. (2004). Public Participation And Community Development: The Role Of Strategic Planning. *Public Administration Quarterly*, 28(1/2), 102–147.
- Bütüner, H (2014). Sistematik Stratejik Planlama, 1.Baskı. İstanbul: Scala Yayıncılık
- David, F.R. & David F.R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition. Edinburgh: Pearson Education
- Denhardt, R. B. (1985). Strategic Planning in State and Local Government. *State & Local Government Review*, 17(1), 174–179.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C (2003). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Başbakanlık, Ankara. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ewRtI+Degisimin\\_Yonetimi\\_icin\\_Yonetimde\\_Degisim\\_2003\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ewRtI+Degisimin_Yonetimi_icin_Yonetimde_Degisim_2003_.pdf) (Erişim Tarihi: 14.02.2022)
- Dunleavy, P., Margetts, H.Z., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead. Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494.
- Edizdoğan, N.& Çetinkaya, Ö (2013). Kamu Bütçesi.4.Baskı.Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım
- Ferlie, E., & Parrado, S. (2017). Strategic management in public services organizations: Developing a european perspective. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 101-119)
- Germany Country Report (2015).Technical Assistance for Improved Strategic Management Capacity [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/kg17w+Germany\\_Country\\_Report.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/kg17w+Germany_Country_Report.pdf) (Erişim tarihi: 06.02.2022)
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim.Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi , 23 (2) , 61-85
- Güler, B.A (2013). Türkiye' Yönetimi: Yapı. 4.Baskı.Ankara: İmge Kitabevi
- Hacettepe Üniversitesi (2022). Hacettepe Üniversitesi Misyonu. [https://www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/misyon\\_vizyon](https://www.hacettepe.edu.tr/hakkinda/misyon_vizyon) (Erişim tarihi: 10.04.2022)
- Hendrick, R. (2010). What Is Wrong with Advice on Strategic Planning? *Public Administration Review*, 70, S222–S223
- Hill, C.W.L, Jones, G.R.(2012). *Essentials of Strategic Management*. Canada:South-Western Cengage Learning
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., & de Porrás, D. A. (1987). Strategy Formulation Processes: Differences in Perceptions of Strength and Weaknesses Indicators and Environmental Uncertainty by Managerial Level. *Strategic Management Journal*, 8(5), 469–485.

Joyce, P (2015). Strategic Management In The Public Sector, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data

Kalkınma Bakanlığı, (2015). Onuncu Kalkınma Planı Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu.

[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jYEng+Kamuda\\_Stratejik\\_Yonetim\\_Calisma\\_Grubu\\_Raporu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jYEng+Kamuda_Stratejik_Yonetim_Calisma_Grubu_Raporu.pdf) (Erişim Tarihi:02.02.2022)

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (2021, 22 Nisan). Resmi Gazete (Sayı:31462). Erişim adresi:

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38547&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Karcı, Ş. M. (2008). Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme . Akdeniz İİBF Dergisi , 08 (16) , 40-64 .

Kennedy, R.(2020). Strategic Management. Blacksburg: Virginia Tech Publishing.

Kevser, M. (2019). Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi . International Journal of Business and Economic Studies , 1 (1) , 30-39.

Kırılmaz, M (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. Doktora Tezi. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü

Maleka, S.(2014). Strategy Management And Strategic Planning Process. South African Perspective, 1-28.

Matheson, A., Scanlan, G., & Tanner, R. (1997). Strategic Management in Government: Extending the Reform Model in New Zealand. <https://www.oecd.org/governance/budgeting/1902913.pdf> (Erişim Tarihi: 21.02.2022)

Mohammadian, H.D. (2017). Principles Of Strategic Planning.Bielefeld: Fachhochschule des Mitttestands GmbH.

Mucuk, İ (2012). Temel işletme bilgileri, 6.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Ömürgönülşen, U. (1997). The Emergence Of A New Approach To The Public Sector: The New Public Management . Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 52 (01)

Parmenter, D (2010). Key Performance Indicators, 2nd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Plant, T(2009). Holistic Strategic Planning In The Public Sector. Performance Improvement, 48(2), 38-43.

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review, 65(1), 45–56.

Rose, A.& Lawton, A. (1999). Public Services Management. Edinburgh: Pearson Education Limited.



Ruano J.M. (2019) Actors, Aims and Challenges of Local Strategic Planning in Spain. In: Hinteá C., Profiroiu M., Ţicláu T. (eds) Strategic Planning in Local Communities. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T.(2013). İşletme, 9. Baskı, İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A.Ş.

Sayđılı, D.(2014). Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması. Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı

Scott, A (1991). Strategic Planning, Edinburgh: Edinburgh Business School

Songür, N (2001). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: İl Özel İdareler Deneyimi, Ankara:TODAİE

Spain Country Report (2014). Technical Assistance for Improved Strategic Management Capacity [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/YhYg4+Spain\\_Country\\_Report\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/YhYg4+Spain_Country_Report_.pdf) (Erişim tarihi: 10.02.2022)

Steiss, A.W (2003). Strategic Management For Public and Nonprofit Organizations.New York: Marcel Dekker Inc.

T.C. Ankara Büyükşehir Belediyesi (2022). Ankara Büyükşehir Belediyesi Vizyonu. <https://www.ankara.bel.tr/kurumsal/misyon-vizyon> (Erişim tarihi: 10.04.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanlığı (2022). T.C. Savunma Sanayi Başkanlığı Misyonu. <https://www.ssb.gov.tr/WebSite/contentlist.aspx?PageID=43&LangID=1> (Erişim tarihi: 10.04.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020a). Program Bütçe Rehberi. <https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/09/programrehber.pdf> (Erişim Tarihi: 01.03.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020b). 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı.[https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/11/2021\\_Yili\\_Cumhurbaskanligi\\_Yillik\\_Programi.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/11/2021_Yili_Cumhurbaskanligi_Yillik_Programi.pdf) (Erişim tarihi: 10.10.2021)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2020c). Yeni Ekonomi Programı 2021-2023.[https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/08/YeniEkonomiProgrami\\_OVP\\_2021-2023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/08/YeniEkonomiProgrami_OVP_2021-2023.pdf) (Erişim tarihi: 10.10.2021)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı .(2021a). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.

[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu\\_V3\\_1\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf) (Erişim Tarihi: 01.03.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021b). Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2021c). Orta Vadeli Program (2022-2024). <https://www.sbb.gov.tr/orta-vadeli-program-2022-2024/> (Erişim Tarihi:01.03.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.(2022a). Temel Politika Belgeleri. <http://www.sp.gov.tr/tr/temel-belge> (Erişim tarihi: 23.02.2022)

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2022b). 2022 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/10/2022-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi-26102021.pdf> (Erişim tarihi: 10.12.2021)

T.C. Devlet Planlama Teşkilatı (2006). Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.

T.C. Hakimler ve Savcılar Kurulu (2022). Hakimler ve Savcılar Kurulu Vizyonu. <https://www.hsk.gov.tr/hakkimizda> (Erişim tarihi:10.04.2022)

T.C. İçişleri Bakanlığı (2022). İçişleri Bakanlığı Misyonu. <https://www.icisleri.gov.tr/hakkimizda> (Erişim tarihi: 10.04.2022)

T.C. Maliye Bakanlığı (2009). Performans Programı Hazırlama Rehberi. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587\\_performansrehberfinalpdf.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/dYR0q+4587_performansrehberfinalpdf.pdf) (Erişim tarihi:01.03.2022)

T.C. Sağlık Bakanlığı (2022). Sağlık Bakanlığı Vizyonu. <https://www.saglik.gov.tr/TR,11465/kurumsal-politikalarimiz.html> (Erişim tarihi:10.04.2022)

T.C. 58. Hükümeti (2003). T.C.58. Hükümeti Acil Eylem Planı. <https://vergiyedaircom.files.wordpress.com/2021/03/t.c.-58.-hukumet-acil-eylem-planı-aep.pdf> (Erişim tarihi: 20.05.2022)

TBMM (2021). Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı <https://www5.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss349m.htm> (Erişim tarihi: 01.12.2021)

TDK(Türk Dil Kurumu), (2011). [www.sozluk.gov.tr](http://www.sozluk.gov.tr) (Erişim tarihi: 14.07.2021)

United Kingdom Country Report (2014). Technical Assistance for Improved Strategic Management Capacity. [http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/npkie+UK\\_Country\\_Report.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/npkie+UK_Country_Report.pdf) (Erişim tarihi: 04.02.2022)

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim, 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim, 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş.

Vinzant, J. C., & Vinzant, D. H. (1996). Strategic Management And Total Quality Management: Challenges And Choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201–219.

Weiss, J (2016). Trust as a key for strategic management? The relevance of council–administration relations for NPM-related reforms in German local governments, *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, 19(10), 1399-1414.

Wheelen, T.L.& Hunger, D.H.(2012). Strategic management and business policy : toward global sustainability. 13th Edition. New Jersey: Pearson Education.

White, C (2004). Strategic Management. New York: Palgrave Macmillan.

World Bank (1995). Loan Agreement (Public Financial Management Project) Between Republic of Turkey and International Bank For Reconstruction And Development, October 11, 1995, Loan Number 3942 TU, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/471561468312861765/pdf/C7CF71FAC798FA4285256F03000CA235.pdf> (Erişim tarihi: 20.05.2022)

World Bank (2001). Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan- PFPSAL I. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/931721475087957704/pdf/Turkey-Programmatic-Financial-And-Public-Sector-Adjustment-Loan-I.pdf> (Erişim tarihi: 20.05.2022)

## **EK 1: Stratejik Yönetim Anketi Gönüllü Katılım Formu**

Değerli Katılımcı,

Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç.Dr. Uğur SADIOĞLU'nun danışmanlığı ile yürütmekte olduğum Tez çalışması kapsamında kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanabilirliği AFAD (Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı) örneği üzerinden araştırılmaktadır. Tez araştırması ile AFAD'da stratejik yönetime yönelik mevcut durumun, gelişmelerin, aktörlerin algısının ve bu kapsamdaki sorunların ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırmada kullanılmak üzere stratejik yönetim ile ilgili bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu genel olarak kişisel rahatsızlık verecek sorular içermemektedir. Ancak, katılım esnasında sorulardan rahatsızlık duymanız ve/veya soruları cevaplamak istememeniz durumunda anketi tamamlamakta serbestsiniz. Anket formunda yer alan soruların siz değerli AFAD yöneticileri ve stratejik yönetim çalışmalarında aktif görev alan uzmanlar tarafından cevaplanması araştırmaya önemli bir katkı sağlayacaktır. Anket sorularını dikkatlice okuyup samimi olarak cevaplamanız araştırma sonuçlarının bilimsel geçerlilik ve güvenilirliği bakımından önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz ve cevaplarınız herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya verdiğiniz katkı için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Ömer BULUT  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kamu Yönetimi Bölümü

**Birinci Bölüm**

Anketin bu bölümünde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi vb. niteliklerinizi belirtmeniz istenmektedir.

**1. Yaşınız**

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

30 ve altında

31-40

41-50

51 ve üstü

**2. Cinsiyetiniz**

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

Kadın

Erkek

**3. Eğitim durumunuz**

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

Orta öğretim

Ön lisans

Lisans

Yüksek lisans

Doktora

**4. AFAD'daki hizmet süreniz**

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

0-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

15 yıl ve üstü

5. AFAD'daki pozisyonunuz

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Yönetici
- AFAD Uzmanı / Uzman Yardımcısı
- Mühendis/Mimar/Şehir Plancısı Avukat
- Memur
- İşçi
- Diğer: \_\_\_\_\_

**İkinci Bölüm**

Bu bölümde stratejik yönetim ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan her bir sorudaki ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve o ifadeye ne derece katılıp katılmadığınıza karşılık gelen kutucuğu işaretleyiniz.

6. Stratejik yönetim hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

7. Stratejik yönetim çalışmaları konusunda AFAD'da yeterli düzeyde farkındalık vardır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

8. Stratejik yönetim uygulamaları, AFAD'ın yürüttüğü projelerin önceliği konusunda kurumda bir farkındalık oluşturmuştur.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

9. Stratejik yönetim, AFAD'da planlamaya dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi ve yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*



15. Stratejik yönetim ile ilgili e-posta, office programları ve telefon aracılığıyla yürütülen izleme süreci, iş yükünü ve kırtasiyeciliği artırmaktadır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

16. Stratejik yönetim çalışmalarından elde edilen çıktılar AFAD'ın süreç iyileştirme ile önleyici tedbirler alma konularında doğru ve amacına uygun bir şekilde kullanılmaktadır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

17. Stratejik yönetim, AFAD çalışanları ve orta kademe yöneticilerinden daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konudur.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

18. Performans Programı ve Faaliyet Raporları uygulamalarının yer aldığı izleme süreçleri, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağlamaktadır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

19. Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları mevzuata uyum sağlamak için yerine getirilen çalışmalardır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum



20. Stratejik plan ve ilgili yönetim araçları kurumun ihtiyaçları analiz edilerek ve gelecek yönelimli gerçekçi hedefler gözetilerek kullanılmaktadır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

### Üçüncü Bölüm

Bu bölümde AFAD 2019-2023 Stratejik Plan ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan her bir sorudaki ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve o ifadeye ne derece katılıp katılmadığınıza karşılık gelen kutucuğu işaretleyiniz.

21. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı tüm paydaşların yer aldığı katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

22. AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nın uygulanabilirliği yüksek düzeydedir.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

23. AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Misyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.

MİSYON: Afet ve acil durumlara ilişkin süreçlerin etkin yönetimi için gerekli çalışmaları yürütmek, ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve bu alanda politikalar üretmek

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

24. AFAD'ın görev ve sorumlulukları ile yürüttüğü projeler dikkate alındığında AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan Vizyon'un doğru tanımlandığını düşünüyorum.

VİZYON: Afetlere dirençli toplum oluşturmak

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

**25.** AFAD 2019-2023 Stratejik Planı'nda yer alan hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir niteliktedir.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

**26.** AFAD 2019-2023 Stratejik Planı, üst politika belgeleri (Kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı yıllık programı, orta vadeli program) ile uyumludur.

*Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

	1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılıyorum

#### **Dördüncü Bölüm**

Bu bölümde AFAD'da yürütülen stratejik yönetim çalışmalarının etkinliği ile ilgili görüş belirtilmesi beklenmektedir. Lütfen aşağıda yer alan sorulara kendinizce en uygun olduğunu düşündüğünüz cevaba karşılık gelen kutucuğu işaretleyiniz. Seçeneklerdeki ifadelerden farklı bir görüşünüz varsa “Diğer” seçeneğini işaretleyerek belirtiniz.

**27.** AFAD’da stratejik yönetim çalışmalarının daha etkin bir şekilde yürütülebilmesi için neler yapılabilir?

*Uygun olanların tümünü işaretleyin.*

- Çalışanlara stratejik yönetim alanında eğitim verilmesi
- Mevzuat düzenlemesi
- Üst yönetimin stratejik yönetimin izleme süreçlerinde daha aktif rol alması
- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi
- Stratejik planlamanın değişen şartlara göre revize edilebilmesi
- Diğer: \_\_\_\_\_

## EK 2: Orijinallik Raporu

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;"> <p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b>  <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>  <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b></p> </div>
<p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b>  <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>  <b>SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b></p> <p style="text-align: right;">Tarih: 26/04/2022</p> <p>Tez Başlığı : Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması: AFAD Örneği</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin, 26/04/2022 tarihinde tez danışmamın tarafından Turnatın adli intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezinin benzerlik oranı % 6'tır.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç</li> <li>2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç</li> <li>3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç</li> <li>4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil</li> <li>5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelime eden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'm inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intikal işlemi olmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">Tarih ve İmza</div> <div style="margin-top: 10px;"> <p>Adı Soyadı: <u>Ömer BULUT</u></p> <p>Öğrenci No: <u>N19230271</u></p> <p>Anabilim Dalı: <u>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi</u></p> <p>Programı: <u>Kamu Yönetimi Tezli Yüksek Lisans</u></p> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <p><b>DANIŞMAN ONAYI</b></p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;">Doç.Dr.Uğur SADIOĞLU</p> <p style="text-align: center;">(Unvan, Ad Soyad, İmza)</p> </div>



**HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

HACETTEPE UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC ADMINISTRATION DEPARTMENT

Date: 26/04/2022

Thesis Title : Application of Strategic Management in Public Administration: The Case of AFAD

According to the originality report obtained by my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 26/04/2022 for the total of 115 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 6 %.

Filtering options applied:

1.  Approval and Declaration sections excluded
2.  Bibliography/Works Cited excluded
3.  Quotes excluded
4.  Quotes included
5.  Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Name Surname: Ömer BULUT  
 Student No: N19230271  
 Department: Political Sciences and Public Administration  
 Program: Master in Public Administration with Thesis

**ADVISOR APPROVAL**

APPROVED.

Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU

(Title, Name Surname, Signature)

## EK 3: Etik Komisyon İzni

Tarih: 29/06/2021  
Sayı: E-35853172-300-00001635939  
00001635939



T.C.  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00001635939  
Konu : Ömer BULUT (Etik Komisyon İzni)

29.06.2021

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 14.06.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001611216 sayılı yazımız.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Ömer BULUT'un Doç. Dr. Uğur SADIOĞLU danışmanlığında hazırladığı "Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması: Afad Örneği" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 22 Haziran 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: B1F419D4-0D94-4FB3-9C4F-9700692CF020

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Bilgisayar İşletmeni

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: 03123051008

Keş: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

