

*Araştırma Makalesi / Research Article*

## STRATEJİK PLANLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME: DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

Mesut BALİBEY\*

### ÖZ

İklim değışikliklerinin sonuçlarının dünyada önemli derecede hissedildiğı bir yüzyılda suyun önemi gün geçtikçe artmaktadır. İklim değışikliklerinin acı sonuçlarından birisi olan kuraklık sebebiyle ülkeler çapında kuraklıkla mücadele kapsamında önlemler alınmaktadır. Söz konusu ülkelerden biri de tatlı su kaynaklarının varlığıyla dikkat çeken Türkiye Cumhuriyeti Devletidir. Türkiye sınırları içerisinde su kaynaklarının korunması, yönetilmesi ve depolanması gibi görevleri yerine getirmek için kuşkusuz iyi bir planlama ve koordinasyon gerekmektedir.

Bu kapsamda 1954 yılından bugüne hizmet veren Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü' nün resmi internet adresinde yayımlanan kuruluş kayıtları dikkate alınmıştır. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü' nün 2019-2023 ve 2024-2028 dönemlerine ait stratejik planları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve ek olarak nicel inceleme kapsamında oluşturulan dereceli puanlama ölçeğı (rubrik) kullanılarak bir puanlama yapılmıştır.

İki stratejik planın nitel ve nicel olarak incelenmesi sonucunda iki stratejik planın da Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)" na uygun olarak hazırlandığı tespit edilmiştir. İkinci olarak, 2024-2028 Stratejik Planının 2019-2023 Stratejik Planına göre daha iyi hazırlanmış olduğu ve son olarak geliştirilen dereceli puanlama ölçeğine göre iki planın da "çok iyi" puan aralıklarında oldukları görülmektedir. Elde edilen bütün veriler ilgili kuruluşun internet sitesinde kamuoyuna yayımlanan stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının incelenmesi sonucunda elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Planlama, Nitel Veri Analizi, DSİ

\*Doç. Dr., Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Şube Müdürü, mstblby@hotmail.com, <https://ORCID.org/0000-0002-3449-2897>



## **A COMPARATIVE STUDY ON STRATEGIC PLANS: THE CASE OF THE GENERAL DIRECTORATE OF STATE WATER WORKS**

### **ABSTRACT**

*In a century where the consequences of climate change are felt significantly around the world, the importance of water is increasing. Due to drought, which is one of the painful consequences of climate change, measures are being taken throughout the countries to combat drought. One of the countries that takes precautions and plans to combat drought is the Republic of Türkiye, which draws attention with the presence of freshwater resources. Good planning and coordination are undoubtedly required to fulfill tasks such as protecting, managing and storing water resources within the borders of Türkiye.*

*In this context, , the records of the organization operating under the name of the General Directorate of State Hydraulic Works since 1954 are taken into consideration, which published on the official website of the General Directorate of State Hydraulic Works. The strategic plans of the General Directorate of State Hydraulic Works for the periods 2019-2023 and 2024-2028 are evaluated comparatively, and in addition, a scoring is made using the graduated scoring scale (rubric) created within the scope of the quantitative analysis.*

*As a result of qualitative and quantitative examination of the two strategic plans; first of all, both strategic plans are prepared by the "Strategic Planning Guide for Public Administrations (version 3.1)" published by the Presidency of Strategy and Budget, and second, it is seen that the 2024-2028 Strategic Plan is better prepared than the 2019-2023 strategic plan, and the last, according to the developed scoring scale, both plans are in the "very good" score range. All data are obtained as a result of examining the strategic plans, performance programs and activity reports, which are published on the website of the General Directorate of State Hydraulic Works' s website.*

**Keywords:** *Strategic Planning, Strategic Management, Planning, Qualitative Data Analysis, DSI*

## GİRİŞ

Yaklaşık olarak yüzde yetmişinin sularla kaplı olduğu gezegenimizde, su kaynaklarının yalnızca yüzde üçlük bir kısmı içilebilir tatlı su kaynaklarından oluşmaktadır. Bu tatlı su kaynaklarının ise ulaşılabilirliği sadece bu oranın yüzde birlik kısmına karşılık gelmektedir. Artan nüfus ve gelişen teknolojiyle birlikte daha fazla kullanılması, küresel iklim değişikliği ve artan kuraklık ile hâlihazırda dünya üzerinde eşit dağılmamış olan tatlı suların her geçen gün daha da azalması ile değeri ve korunması oldukça önem kazanmıştır (Mengü ve Akkuzu, 2008). Dünyada bulunan su kaynakları, değişen iklim koşulları, artan küresel ısınma ve kutuplarda buzulların erimesi ile azalmaktadır. Sadece su kaynaklarının azalması değil, aynı zamanda şehirleşme, artan yaşam kalitesi, yoğun tarım faaliyetleri, teknolojik ilerlemeler, daha yüksek evler yapma isteği ve tatlı su kaynaklarını azaltan kirliliğin artması gibi faktörler, kullanılabilir suyun insanlığın hizmetine sunulmasında çeşitli zorluklara sebebiyet vermektedir (Şahin ve Kutbay, 2024; Ren vd., 2019). Türkiye'deki bütün su kaynaklarının plânlanması, yönetimi, geliştirilmesi ve işletilmesinden sorumlu bir kuruluş olarak hizmet veren Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ), önemli program ve stratejik planlarla Türkiye' de sürdürülebilir su yönetimini gerçekleştirmekte stratejik bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda değerlendirdiğinde DSİ bünyesinde yapılan planlamaların önemi oldukça fazladır.

Tarım ve Orman Bakanlığı' na bağlı ve özel bütçeli bir kuruluş olan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü gibi benzer bütçeye sahip bir kuruluşun stratejik planlarının karşılaştırma örneğine literatürde çok rastlanmamıştır. Bu boşluğun yanında özel bütçeli kuruluşlardan sadece üniversitelerin ve yerel yönetimlerin hazırlamış oldukları stratejik planlar üzerinde çalışmalar yapılmış olup Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü gibi yüksek bütçeli yatırımcı kuruluşların veya benzer bir merkez idareye ait stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak fazla incelenmediği görülmüştür.

DSİ tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planlarının seçilmesinde;

1. DSİ tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planlarında program bütçe sürecine uygun performans göstergeleriyle izlenen ve değerlendirilen dönemler dikkate alınarak hazırlanması,
2. İki dönem stratejik planlarının Cumhurbaşkanlığı'nın 7.8.2019 tarih ve 67 sayılı Olur'u ile 2020 yılı performans programlarının program bütçe esaslarına uygun olarak hazırlanması kararı,
3. 2019-2023 ve 2024-2028 Stratejik Planlarının karşılaştırmalı olarak



betimsel analize, kendi aralarında nitel ve nicel karşılaştırmalara uygun bir şekilde benzer süreçler ve “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)” esas alınarak hazırlanan stratejik planlar oldukları,

4. DSİ resmi internet sitesinin detaylı incelenmesi sonucunda ise ilgili Mevzuatlarda ve Yönetmeliklerde belirlenen sürelerde DSİ 2019-2023 Stratejik Planı ile ilişkili olan faaliyet raporlarıyla performans programı süreçlerinin de zamanında yayımlanması, maddeleri etkili olmuştur.

Bu çalışmalar yapılırken iki stratejik plan verilerine kurumun resmi internet sitesi üzerinden ulaşılmış ve CSBB tarafından yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1) dikkate alınarak bu ilkeler çerçevesinde analize tabi tutulması sağlanmıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Kanununun kamu kurumlarında yürürlüğe girmesinden sonra stratejik planlama geleceğe ilişkin kararların alınarak uygulanması ve sonuçlandırılması anlamında aktif bir rol almaya başlamıştır. Değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılırken “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Kılavuz (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)) esas alınarak incelenmiştir.

Kamu idarelerinde beş yıllık dönemleri kapsayan stratejik plan, kamu idarelerinin misyonunun, vizyonunun, planlanan hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakların belirlendiği çalışmalardır. 5018 sayılı Kanun’ da 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 ifade edilmektedir (CSBB, Kılavuz). Milenyum çağı diye adlandırılan yıllarda Türkiye’de kamu yönetiminde köklü reformlar olarak nitelendirilebilecek değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler arasında en önemlilerinden biri “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”dur. Bu Kanun kapsamında idarelerin işleyişini etkileyen unsurların yanında yapısını da etkileyen değişiklikler meydana gelmiştir. İlgili Kanunun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile kamu idarelerinde üst politika belgeleri dikkate alınmak suretiyle Kanunun dokuzuncu maddesi gereğince stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında 13 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 24 Temmuz 2018 tarihinde 30488 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmasıyla stratejik planlamaya dair hususlar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının (CSBB) görev alanına dâhil

edilmiştir (CSBB, Kılavuz; Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Stratejik yönetim, çevre, düzenleme, finansman, teknoloji, organizasyon yapısı ve stratejiyi içeren faktörler kuruluşların değişen dünya düzenine uyum sağlama, hizmet geliştirme ve değer yaratma gibi becerilerde önemli rol oynamaktadır (Johnsen, 2015: 245; Kocaoğlu vd., 2020). Stratejik planlama sadece bir konuya veya olguya odaklanmamaktadır. Stratejik planlama kavramlardan, süreçlerden, prosedürlerden ve araçlardan oluşmaktadır (Bryson, 2004: 7). Stratejik planlama, bir kuruluşun veya organizasyonun amacının dikkatli bir şekilde analiz edilmesine ve bu amaca ulaşmadaki gerçek stratejileri belirlemeye olanak sağlamaktadır (Smith, 1994: 7). Dolayısıyla stratejik yönetim gibi operasyonel bir süreçle karıştırmamak adına stratejik planlamanın daha resmi ve yön belirlemeye yönelik bir süreç olduğu görülmektedir (Buchanan ve Cousins, 2021).

Stratejik planlama anlayışına benzer olarak Türkiye’de analitik bütçe sınıflandırması 2002 yılında bazı kurumlar pilot uygulama seçilerek gerçekleştirilmiştir. 2004 yılında çalışmalar tamamlanarak tahakkuk esasına dayalı muhasebe sistemi kurulmuştur. 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararında ise “Kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları öngörülmüştür” hükmü ile söz konusu çalışmaların kamu kuruluşları arasında yaygın hale getirilmesi kararlaştırılmıştır (Özen, Atılgan Yaşa ve Demirhan, 2016). Bu kapsamda, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kanunu, kamu kurumlarında performans esaslı bütçeleme sistemine geçişin teorik alt yapısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri oldukça önemlidir. Stratejik planda belirlenen hedeflere yönelik her yıl oluşturulan performans programları titizlikle takip edilip, stratejik plan izlemeleri performans esaslı program bütçe sistemine üçer aylık, altı aylık ve yıllık periyotlarda girilmektedir. Stratejik planlama ile kamu kurumlarında planlı hizmet sunumu, yeni politika geliştirme, belirlenmiş olan politikaları ise programlara ve bütçelere dayandırarak uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda stratejik planlamanın kamu mali yönetimine etkinlik kazandırdığı ve böylelikle kamuda tasarrufun da planlı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu süreçlerde kamu idarelerinin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimi artmaktadır (CSBB, Kılavuz).

Stratejik planların karşılaştırmalı olarak değerlendirildiği çalışmalar dikkate alındığında, nicel bulgular elde ederek sonuçlara sayısal yaklaşımlar katmak adına dereceli puanlama ölçeklerinin (rubrik) kullanılması, çalışmaların

güvenilirliğini arttırdığı görülmektedir. Yıldız ve Duruel (2022), stratejik planların değerlendirilmesi için hazırlanan bir rubrik aracılığıyla Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı' nın 2013-2017 ve 2019-2023 yıllarını kapsayan iki döneminin stratejik planlarını incelemiştir. Her plan için verilen puanlar toplanarak planların kalitesi ortaya koyulmuştur. Değerlendirme sonucunda 2019-2023 stratejik planının 2013-2017 planına göre çok iyi olduğu belirlenmiştir. Buchanan ve Cousins (2021), stratejik plan bileşenleri tablosu ve bir rubrik aracılığıyla İskoçya'daki halk kütüphanelerinin stratejik planları üzerinde değerlendirme analizi yapmışlardır. Çalışmada kütüphanelerin stratejik planları toplanarak her bir plan, bileşen tablosuna göre incelenerek rubriğe uygun bir şekilde puanlandırılmıştır. Beş bileşenin değerlendirildiği çalışmada her plan için toplam bir puan elde edilerek planın kalitesi ortaya koyulmuştur.

Kocaoğlu vd. (2020), betimsel analiz yaparak tesadüfi olarak seçilen Gazi, Hacettepe ve Kırşehir Ahi Evran Üniversitelerinin 2014-2018 ve 2019-2023 olmak üzere iki dönemlik stratejik planlarının; hedefleri, benzerlikleri, farklılıkları ve varsa eksiklikleri karşılaştırmalı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmada her üç üniversitenin de ilk dönem planlarında gerek içerik gerekse şekilsel anlamda eksiklikleri olduğu, ancak 2019-2023 dönemi stratejik planında bu eksiklerin Kalkınma Bakanlığının üniversiteler için oluşturduğu kılavuzdan yararlanılarak düzeltildiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye geneli ortaokulların stratejik planları karşılaştırılmıştır. Sağdıç (2020), çalışmada stratejik planlama açısından iki farklı üniversite türünü karşılaştırmaktadır. Biri devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi diğeri vakıf üniversitesi olan Atılım Üniversitesi'dir. Bu araştırma, stratejik plan üzerinden iki farklı üniversite türü yönetim anlayışının stratejik planlar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Eğitimi merkeze alarak üniversitelerin kamu ya da vakıf üniversitesi olması stratejik planları nasıl etkilemektedir sorusunu cevaplamayı hedeflemektedir. Çalışmanın ulaştığı sonuca göre, devlet üniversitesi olan Gazi Üniversitesi kurum kültüründen paydaş analizine kadar stratejik planın birçok aşamasında Atılım Üniversitesine göre daha ayrıntılı bir çalışma ortaya koymuş olup, kaynakların daha verimli ve amaçlara ulaşma konusunda kullanılması ilkesine daha çok bağlı kalmıştır. Geleceğe yönelik çalışmalar yapma ve mevcut süreci yönetme konusunda üst düzey yönetim becerisi olarak tanımlanan stratejik yönetim; planlama, kurumsal yapı, yürütme ve denetleme gibi unsurları kullanarak kurumun nerede olduğunu ve hedeflerine ne derecede ulaşacağını belirlemede önemli bir yönetim becerisidir (Baykal, 2018: 153).

Parlak ve Doğan (2014), bir meslek lisesindeki elektrik-elektronik bölümünde okuyan öğrencilerin puanlama anahtarı ve dereceli puanlama anahtarı

kullanarak bu puanların uyum düzeylerinin araştırmayı amaçlamıştır. Uygulamalı bir derste 70 öğrencinin ve 6 öğretmen katılımı ile ölçme araçlarından elde edilen puanlar arasında yüksek bir uyum olduğu görülmüştür. Chance ve Williams (2009), çalışmalarında yükseköğretim kurumları için geliştirilen planların kalitesini değerlendirmek için bir değerlendirme tablosu geliştirmiş ve stratejik planların kalitesini değerlendirmek için değerlendirme listelerinin araç olarak kullanımını araştırmışlardır. Planlama sürecinin kalitesini değerlendirmek için hali hazırda kullanımda olan araçların yükseköğretim ortamlarında bulunan değişkenlere pek uygun olmadığı, doğrusal iş modellerine dayandığı belirtilmiştir. Çalışmada geleneksel planlama operasyon odaklı günümüz stratejik planlaması ise fırsat arama süreci olarak tanımlanmıştır. Çağdaş kuruluşların çoğunun geleneksel planlama yöntemlerini kullanıp fırsatları kaçırdığı belirtilmiştir. Planlama alanındaki pek çok bilim insanının işbirliği bir vizyon belirleyerek ve bu vizyonla uyumlu bir yol izleyerek, stratejik ve sürdürülebilir bir planlama süreci aracılığıyla bir kuruluşun öngörülemeyen zorluklara karşı avantajlı ve etkili bir şekilde yanıt verebileceği konusunda görüşlerinin ortak olduğu belirtilmiştir. 60'lı yıllarda özel sektörde kullanılan stratejik planlama, 80'li yılların başında üniversitelerde uygulanmaya başlanmış o dönem Uzun Vadeli Planlama olarak adlandırılmıştır. Uzun vadeli planlamanın stratejik planlamadan daha kuralcı olduğu ve öngörülemeyen değişikliklere ve fırsatlara daha çabuk adapte olabildiği belirtilmiştir.

Stratejik yönetim için plan hazırlık süreçlerinin temelini oluşturacak iyi bir stratejik planlama yapmak gerekmektedir. Stratejik planlamanın sonuç odaklı hedeflere yoğunlaşması ve stratejik yönetimin ise yeni teknolojiler, etkin ve verimli kaynak kullanımı gibi kavramlara odaklandığı göz önüne alındığında stratejik yönetimin plandan daha geniş bir alanı olduğu göze çarpmaktadır (Baykal, 2018: 156). Türkiye’de uygulanan stratejik planların yapısı ve içeriği ABD’de federal düzeydeki stratejik plan uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu kapsamda ABD’ de 1993 yılında çıkan yasaya göre, federal kurumların stratejik plan oluşturmaları ve bu planları bütçe ve performans ölçümleri ile ilişkilendirmeleri zorunlu hale gelmiştir. ABD’ de uygulamaya konulan bu yasa kapsamında kurumlar arası farklar göz ardı edilmiştir (Coşkun, 2011). Türkiye’ de stratejik plan uygulamalarında sadece merkezde bulunan kamu kurumları için değil taşra teşkilatları için de belirli standartlarda zorunlu olarak yapılması önemli bir farklılıktır. Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan farklı kılavuzlarla kurumlar arası farklılıkların göz önünde bulundurulması yapılan stratejik planların etkinliğini arttıracığı düşünülmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik” 2018 yılının ikinci ayında güncellenmiş

ve ardından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu' nun da üçüncü sürümü yayımlanmıştır. Bir özel sektör yönetim tekniği olan stratejik yönetim yaklaşımının içerisinde yer alan ve kamu yönetimindeki uygulamalarında stratejik planlar olarak ele alınan planlama, kamu idarelerinde zorunlu hale gelmiş ve bu sürecin de Cumhurbaşkanlığı tarafından Kanun, Yönetmelik ve kılavuzlarla desteklenmesiyle entegrasyon süreçleri kolaylaştırılmıştır. Bu kapsamda yer alan genel ve özel bütçeli kuruluşlar için çeşitli kılavuzlar yayımlanmıştır.

Yerel yönetimlerde stratejik planlama süreçlerine ilişkin yapılan araştırma neticesinde stratejik planlama süreçlerinde aktif bir şekilde yer alması gereken stratejik planlama ekibi üyeleri ile görüşmeler sonrasında, planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar belirlenen yedi tema altında incelenerek yerel yönetimlerde daha etkin ve verimli stratejik planlama süreci geliştirme yolları aranmıştır (Şevik, 2016). Çorlu Belediyesi stratejik planlarının analiz edildiği ve 2010-2014 yılları Stratejik Planı ile 2015-2019 yıllarına ait iki plan döneminin karşılaştırması yapılan değerlendirmeye stratejik hedeflerin incelendiği kuruluşun stratejik hedeflerinde vizyon, misyon ve stratejik amaçlarında olduğu gibi bir önceki döneme göre belirgin farklılıklar gözlemlenmiştir. 2015-2019 döneminde hazırlanan stratejik hedeflerin bir önceki döneme nazaran daha ölçülebilir bir şekilde ifade edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Bozlağan ve Haraç, 2016). Katılımcı bütçeleme anlayışı çerçevesinde geliştirilen stratejik planlama süreçlerinin gelişimine yer verilerek İzmir Büyükşehir Belediyesini' nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planı katılımcı bütçeleme yönünden değerlendirilmiştir (Özen, Atılgan Yaşa ve Demirhan, 2016). Karğın Çakar ve Esen (2023), belediyelerin yürüttükleri stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek ve bu uygulamaların yerel yönetim kurumlarında topluma katkı ve verimlilik düzeylerine ne derece etki ettiğini ortaya koymak üzere bir örneklemini İstanbul belediyelerde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerin oluşturduğu bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, “belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ve “stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme becerisi” boyutlarının, belediyelerin “topluma katkı performansını” pozitif etkilediği ve “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci etkinliği ile stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan “sorunları çözme becerisi” boyutları da kurumların verimliliğini olumlu etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Kayseri, Adana, İzmir, Sakarya, Samsun, Erzurum ve Diyarbakır illerine ait stratejik planların incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, Türkiye’ deki belediyeler tarafından hazırlanan stratejik planlar ele alınan yedi büyükşehir belediyesine ait stratejik planların incelenmesi sonucunda karşılaştırmalar yapılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir (Karasu, 2012).

İyi bir stratejik plan için üst yönetimin planı sahiplenmesi, paydaşların görüşlerinin alınması, etkin ve verimli kaynak kullanımı için strateji geliştirilmesi,



her yıl performans programının hazırlanması, üç aylık ve altı aylık izleme ve değerlendirme çalışmalarının kılavuzda belirlenen takvimlere göre eksiksiz yapılarak hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gösteren faaliyet raporlarının oluşturulması gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edildiğinde başarılı bir stratejik plan hazırlanmış ve plan dönemi sonrasında ise elde edilen veriler neticesinde planın teknik başarısı da elde edilmiş olmaktadır.

## YÖNTEM

Bu bölümde ilk olarak karşılaştırmalı betimsel içerik analizi yapmak suretiyle Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) tarafından hazırlanan son iki dönem stratejik planı incelenmiştir. Betimsel içerik analizi yöntemiyle, incelenmek istenen nitel ve nicel çalışmalar birbirinden bağımsız olarak derinlemesine incelenir. Elde edilen sonuçların düzenlenmesi neticesinde bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara genel eğilim açısından bir yön gösterir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007; Miles ve Huberman, 1994; Ültay, Akyurt ve Ültay, 2021).

Nicel değerlendirme kapsamında ise temel bileşenleri arasından yedi tanesi seçilmiş ve geliştirilen rubrik kullanılmak suretiyle değerlendirme yapılmıştır. Daha detaylı sonucu elde edebilmek adına kullanılan dereceli puanlama ölçekleri çalışmaların güvenilirliklerini arttırmaktadır. Öncelikli olarak iyi hazırlanmış bir rubrik değerlendirmede taraflı olma durumlarını ortadan kaldırmakta, belirli kategoriler çerçevesinde nesnel değerlendirme standartları oluşturmaktadır. Böylece, oluşturulan rubrik yardımıyla değerlendirmeyi yapanlar arasındaki öznel görüş farklılıklarını en aza indirgenerek değerlendirmelerin daha tarafsız olması sağlanmaktadır (Tuncel, 2013). Bu kapsamda objektifliğin sağlanması adına Türkiye Cumhuriyeti Devleti' ne bağlı olarak görev yapan bütün kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamada tabi oldukları Kılavuz (CSBB, Kılavuz) ölçütleri dikkate alınmıştır.

Buchanan ve Cousins (2021), stratejik plan bileşenleri tablosu ve bir rubrik aracılığıyla İskoçya'daki halk kütüphanelerinin stratejik planları üzerinde değerlendirme analizi yapmışlardır. Çalışmada kütüphanelerin stratejik planları toplanmış; her bir plan, bileşen tablosuna göre incelenerek rubriğe uygun bir şekilde puanlandırılmıştır. Çalışmada beş bileşen değerlendirilmiştir. Çalışmada yer alan beş bileşene karşılık bu çalışmada yedi stratejik bileşen ele alınmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada en çok 21 puan elde edilebilmektedir. İncelenen ölçeği geliştirmek adına puan aralıkları her bir aralık değeri simetrik olarak

1 arttırılarak aralıkların orantısı bozulmadan yeniden düzenlenmiştir. Rubrik yardımıyla bir bileşene verilen 0 puan, o başlığın planda yer almadığını, 1 puan yetersiz olduğunu, 2 puan büyük ölçüde ele alınmış ancak eksik veya düzensiz olduğunu, 3 puan ise olması gerektiği gibi yer aldığını belirtmektedir. Bu niceliksel değerlendirmeye tüm bileşenler değerlendirildikten sonra her stratejik plana atanan puanlar toplanmıştır. Stratejik plana ait toplam puan, Tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre 0-5 puan aralığında ise "çok zayıf", 6-11 "zayıf", 12-17 "iyi", 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmiştir.

Değerlendirme tablosu oluşturulurken Kılavuzun 94. sayfasında bulunan kontrol listesi tablosundan yararlanılarak puanlama yapılmıştır. Puanlamada kontrol listesindeki kriterlere göre oranlama yapılarak en yüksek puan olan 3 puan üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Örneğin kontrol listesinin durum analizi kısmında belirlenen 20 adet kıstas göz önüne alınmış ve incelenen stratejik planların durum analizleri puanlamaya tabi tutulmuştur (her bir kriter 3/20 puan olmak üzere). Sonuç olarak kusurlu sonuçlar ise yakın değerlere yuvarlanmıştır.

Çalışmada nitel ve nicel yöntemler kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan veriler Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinden elde edilmiştir (DSİ, Stratejik Planlama).

**Tablo 1. Stratejik Planın Bileşenleri**

Bileşen	İçerik
Durum Analizi	Kurumsal tarihçe, mevzuat analizi, üst politika belge analizi, kurum içi ve kurum dışı analiz, paydaş analizi, fiziki kaynak analizi, mali kaynakların yıllar itibari ile belirlenmesi, GZFT ve PESTLE analizlerini güncel olarak içermelidir.
Misyon	Ne, Kime, Nasıl, Niçin sorularına cevap vererek Amaç içeren, hedef ve paydaş odaklı olmalıdır.
Vizyon	Kısa, akılda kalıcı, çalışanları motive edici ve iddialı olmalıdır.
Temel Değerler	Misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve stratejiler ile uyumlu, ondan fazla olmamalıdır. İdarenin kurumsal ilkeleri ile uyumlu olmalıdır.
Amaçlar	Üst politika belgeleri ile uyumlu mu, iki ila yedi arasında olacak şekilde belirlenmeli, özelliği, çevrilebilir ve izlenebilir olmalıdır.
Hedefler	Her bir amaç için iki ila beş arasında hedef belirlenmeli. Üst politika belgeleri ile tespitler ve ihtiyaçlar dikkate alınmalı. Bağlı bulunduğu amaçla doğrudan ilişkili olmalı. Her bir hedefe ilişkin hedef kartı eksiksiz hazırlanmalı, ölçülebilir ve zaman sınırlı olmalıdır.
Performans Göstergeleri	Her bir hedef için en az bir en fazla beş olacak şekilde belirlenmeli. Kalkınma planında yer alan ilgili göstergelere yer verilmeli. Ölçülebilir, zaman sınırlı ve miktar içermelidir.

Bu listede yer alan başlıkların stratejik planlarda yer alıp almadığını, yer alıyorsa niceliksel düzeyinin ne olduğunu belirlemek amacıyla dereceli puanlama ölçeği (rubrik) uygulanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Dereceli Puanlama Ölçeği**

Çok İyi	3 Açık, anlaşılır ve kapsamlı bir şekilde belirlenmiş.
İyi	2 Büyük ölçüde açık, anlaşılır ve kapsamlı lakin eksik ve/ veya düzenli değildir.
Zayıf	1 Yeterli ölçüde açık, anlaşılır ve kapsamlı değildir.
Mevcut Değil	0 Mevcut değil.

Rubrik yardımıyla bir bileşene verilen 0 puan, o başlığın planda yer almadığını, 1 puan yetersiz olduğunu, 2 puan büyük ölçüde ele alınmış ancak eksik veya düzensiz olduğunu, 3 puan ise olması gerektiği gibi yer aldığını belirtmektedir. Bu niceliksel değerlendirmeyle tüm bileşenler değerlendirildikten sonra her stratejik plana atanan puanlar toplanmıştır.

**Tablo 3. Toplam Puan Değerlendirmesi**

Çok İyi	18-21
İyi	12-17
Zayıf	6-11
Çok Zayıf	0-5

Stratejik plana ait toplam puan, Tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre 0-5 puan aralığında ise "çok zayıf", 6-11 "zayıf", 12-17 "iyi", 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmiştir.

## BULGULAR

DSİ son iki dönem stratejik planların incelenerek analiz edildiği bu bölümde öncelikli olarak bu stratejik planların benzerlikleri, farklılıkları ve varsa eksiklikleri betimsel anlamda analiz edilerek karşılaştırmalı biçimde incelenmiştir.



**Tablo 4. DSİ 2019-2023 ve DSİ 2024-2028 Stratejik Planlarının Karşılaştırılması**

<b>DSİ STRATEJİK PLANLARININ KIYASLANMASI</b>		
<b>PLANDA YER ALACAK BÖLÜMLER</b>	<b>DSİ 2019-2023</b>	<b>DSİ 2024-2028</b>
BAKAN SUNUŞU	√	√
ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU	√	√
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	X	√
SP HAZIRLIK SÜRECİ	√	√
DURUM ANALİZİ	√	√
KURUMSAL TARİHÇE	√	√
UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	√	√
MEVZUAT ANALİZİ	√	√
ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	√	√
PROGRAM-ALT PROGRAM ANALİZİ	√	√
FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ	√	√
PAYDAŞ ANALİZİ	√	√
KURULUŞ İÇİ ANALİZ	√	√

PESTLE ANALİZİ	√	√
GEZFT ANALİZİ	√	√
TESPİTLER VE İHTİYAÇLARIN BELİRLENMESİ	√	√
GELECEĞE BAKIŞ	√	√
MİSYON	√	√
VİZYON	√	√
TEMEL DEĞERLER	√	√
STRATEJİ GELİŞTİRME	√	√
HEDEFLERDEN SORUMLU VE İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİMLER	√	√
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	√	√
HEDEF KARTLARI	√	√
HEDEF RİSKLERİ VE KONTROL FAALİYETLERİ	√	√
MALİYETLENDİRME	√	√
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	√	√



Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün 2019-2023 ve 2024-2028 dönemleri stratejik planlarının karşılaştırılması sonucu elde edilen bilgiler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. İnceleme sonucunda;

İki stratejik planda da kısaltmalar dizinine yer verildiği görülmüştür. 2024-2028 planında ilk bölüme girilmeden “Bir Bakışta Stratejik Plan” başlığı altında planın özetlenerek, misyon, vizyon, temel değerler ve belirlenen amaç ve hedeflerin özet olarak verildiğini lakin 2019-2023 stratejik planında böyle bir ibarenin olmadığı görülmektedir.

2019-2023 stratejik planında kullanılan “misyon” tanımlamasında küçük bir düzenleme yapılarak “Ülkemizin su ve ilgili toprak kaynaklarının bilim ve tekniğe uygun olarak, çevre duyarlılığı ve sürdürülebilirlik esasları dahilinde kullanıma sunularak geliştirilmesini sağlamak.” şeklinde yeniden düzenlenmek suretiyle 2024-2028 stratejik planında kullanılmıştır.

“Vizyon” tanımlamasında, herhangi bir değişikliğe gidilmemiş benzer şekilde 2024-2028 stratejik planında da kullanılmıştır.

“Temel değerler” tanımlamasında da Kılavuzda belirlendiği gibi 10 değer üzerine çıkmamış ve “işbirliği ve verimlilik” kavramları eklenerek 2019-2023 stratejik planında kullanılan ifadeler aynen kullanılmıştır. 2019-2023 ve 2024-2028 stratejik planlarında ilk bölümde “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” başlıklarının bulunduğu ve önemli kavramlardan birisi olan planların üst yönetim tarafından sahiplenildiği görülmektedir. “Stratejik Plan Hazırlık Süreci” bölümünde iki stratejik planda da hazırlık süreçlerine kılavuzda belirtilen takvimlere riayet edilerek zamanında gerekli genelgelerin çıkarıldığı, duyurulduğu ve stratejik planlama ekiplerinin üst yönetim desteğiyle süratle kurulduğu ifadelerine yer verildiği görülmektedir. 2024-2028 planında ise hazırlık sürecinin alt başlıklarına ayrıca yer verilerek “DSİ 2024-2028 Stratejik Planı Program, Alt Program Hedefleri ile Stratejik Amaç-Hedef-Performans Göstergeleri” isimli tabloda açıkça ifade edildiği görülmüştür (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 86).

İkinci bölüm ve stratejik planın temelini oluşturan “durum analizi” başlığı altında iki planda da yer verilen bölümde kurumsal tarihçe ve bir önceki stratejik planların değerlendirilmesi başarılı bir şekilde yapılmıştır. 2024-2028 stratejik planında bu değerlendirme güncel tarihli yapılarak detaylı bir şekilde ele alındığı

lakin 2019-2023 stratejik planında bu değerlendirmenin güncel olarak yapılmadığı ve 2017 yılında yapılan anketlerin kullanıldığı ifade edilmiştir (DSİ 2019-2023 Stratejik Planı: 47). Bu bölümde “incelenen dönemde neredeyiz” sorusuna cevap arandığı ve kapasitenin belirtilmesi gelecek plan dönemlerine ışık tutacak kavramlara yer verilmektedir.

İki planda da mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlenerek paydaş analizleri başarılı bir şekilde detaylı olarak yapılmış ve raporlanmıştır.

Kuruluş içi analizlerde ise her iki planda da kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizleri, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, mali kaynak analizi, PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) analizleri ve GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizleri yapılarak raporlanmıştır.

Geleceğe bakış bölümlerinde kuruluşun faaliyetleri özetlenerek her iki planda da stratejilerden bahsedilmiştir. Lakin iki stratejik planda da insan kaynakları yetkinlik analizleri ile ilgili detaylı bilgiye yer verilmediği görülmüştür.

2024-2028 stratejik planında amaç, hedef ve performans göstergelerinden detaylı bir şekilde bahsetmeden önce Kılavuzda olmamasına rağmen ek olarak icmal tablolarının verilmesi planın anlaşılabilirliği açısından önemli olmakla birlikte 2019-2023 stratejik planında benzer bir yaklaşıma yer verilmeden amaç ve hedefler açıklamasına geçilmiştir.

Amaç ve hedefler de 2019-2023 stratejik planında 5 adet amaç, 12 adet hedef ve 32 adet performans göstergesi bulunmaktadır. 2024-2028 stratejik plan döneminde ise 6 adet amaç, 15 adet hedef ve 34 adet performans göstergesi belirlenmiştir (2019-2023 stratejik planında 32 adet performans göstergesine eklenen 8 adet performans göstergesi tablo 5’ te (\*) ile belirtilmiştir. Belirtilen 8 adet performans göstergesi 2020 program bütçe esaslarına uyum sürecinde eklenmiştir (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 21))



**Tablo 5. Performans Göstergeleri Karşılaştırma Tablosu**

Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
		2019-2023	2024-2028
	<b>DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ</b>		
1	Akredite deneyin artırılması	√	X
2	Arazi toplulaştırma faaliyet alanı (kümülatif)	X	√
3	Arazi toplulaştırması yapılan alanın toplam tarımsal ekilebilir alana oranı (*)	√	√
4	Bakım onarımı yapılan tesis sayısı	√	X
5	Bakım ve onarımı gerçekleştirilecek tesis	√	X
6	Bakım ve onarımı gerçekleştirilen taşkın kontrolü tesis sayısı	√	X
7	DSİ tarafından içme suyu amaçlı yapılan baraj sayısı	√	X
8	DSİ tarafından içme suyu sağlanan nüfus sayısı	√	√
9	DSİ tarafından inşa edilen baraj sayısı (kümülatif)	X	√
10	DSİ tarafından inşa edilen gölet sayısı	X	√
11	DSİ tarafından inşa edilen HES'lerin enerji üretim kapasitesi (Yıllık)	√	√
12	DSİ tarafından inşa edilen HES'lerin kurulu gücü	√	√
13	DSİ tarafından inşa edilen tesislerde sulamaya açılan net alan (*)	√	X
14	DSİ tarafından kapalı sulama sistemi inşa edilen alanın toplam sulama tesisi inşa edilen alana oranı (*)	√	X



Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
15	DSİ tarafından sulamaya açılan brüt tarımsal alanın toplam ekonomik olarak sulanabilir alana oranı	X	√
16	DSİ tarafından sulamaya açılan net tarımsal alanın toplam sulama sahasına oranı (*)	√	X
17	DSİ tarafından temin edilecek içme suyu miktarı (Yıllık)	√	√
18	DSİ tarafından yapılan atık su arıtma tesisi kapasitesi (günlük, kümülatif)	√	√
19	DSİ tarafından yapılan atık su arıtma tesisi sayısı	√	√
20	DSİ tarafından yapılan içme suyu tesis sayısı	√	√
21	DSİ tarafından yenilemesi yapılan sulama alanı (brüt, kümülatif)	X	√
22	DSİ tarafından yenilemesi yapılan sulama tesisi sayısı (*)	√	X
23	Elektronik ölçüm sistemi takılan sulama tesisi sayısı	√	√
24	Gerçekleştirilecek kazı miktarı	√	√
25	Gerçekleştirilecek taşıma miktarı	√	√
26	Gözlem istasyonu sayısı	√	√
27	İK personeli başına düşen çalışan sayısı	X	√
28	Kalite ölçümü yapılan YAS noktası sayısı	√	X



Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
29	Kapalı sistem sulama yapılan alan (*)	√	X
30	Lisansüstü diplomaya sahip çalışanların oranı	X	√
31	Miktar ölçümü yapılan YAS noktası sayısı	√	√
32	Personel giderlerinin oranı	X	√
33	Resmi İstatistik Programı standartında üretilen verinin artırılması	√	X
34	Su depolama kapasitesi (kümülatif, hm <sup>3</sup> )	X	√
35	Su kalitesi gözlem çalışmaları kapsamında yapılan deney sayısı	X	√
36	Su kalitesi numunesi alınan YÜS noktası sayısı	√	√
37	Sulama amaçlı yapılan baraj sayısı (*)	√	X
38	Sulama amaçlı yapılan gölet sayısı (*)	√	X
39	Sulama oranı	√	√
40	Sulama randımanı	√	√
41	Sulamaya açılan alan (DSİ, brüt)	√	√
42	Tamamlanacak sulama tesisi	√	X
43	Tamamlanacak sulama tesisi (kümülatif)	X	√

Performans Göstergesi		STRATEJİK PLAN DÖNEMLERİ	
	DSİ STRATEJİK PLAN GÖSTERGELERİ	2019-2023	2024-2028
44	Tamamlanan Barajın artırılması	√	X
45	Tamamlanan taşkın erken uyarı sistemi (TEUS) sayısı (kümülatif)	X	√
46	Taşkın kontrol tesisleriyle korunan alanlar (kümülatif)	√	X
47	Taşkın kontrolü sağlanan meskûn mahal sayısı	√	X
48	Taşkın kontrolü tesis sayısı	√	√
49	Tescil işlemleri tamamlanan arazi toplulaştırma alanı (Kümülatif)	√	√
50	Ulusal staj programı kapsamında staj imkanı sağlanan öğrenci sayısı	X	√
51	Uluslararası alanda sınıflandırılması yapılan verinin artırılması	√	X
52	Uzaktan eğitim kapısı aracılığıyla eğitimlere katılan personel oranı	X	√
53	Uzaktan eğitim kapısında personele sağlanan eğitim sayısı	X	√
54	Üretilen AR-GE projesinin artırılması	√	X
55	Yenilemesi tamamlanacak sulama alanı	√	X
*2020 program bütçe esaslarına uyum sürecinde 2019-2023 Stratejik Planına eklenen göstergeler (8 adet)			

Amaç ve hedefler kapsamında bir amaç ve üç hedefin yeni eklenerek performans göstergelerinin ise plan döneminde izlenecek şekilde raporlandığı görülmektedir. Performans esaslı program bütçe süreçlerinde önemli rol



oynayan performans göstergeleri ise tablo 5' te detaylı olarak karşılaştırılmış ve raporlanmıştır. Tablo 5' te detaylı bir şekilde belirtildiği üzere iki stratejik planda belirlenen 55 adet performans göstergesi incelenmiştir. 2019-2023 stratejik planında olmayıp, 2024-2028 stratejik planında eklendiği görülen insan kaynakları ile ilgili performans göstergelerinin planın kalitesini arttıracığı düşünülmektedir. Ayrıca 2024-2028 stratejik planından çıkarılan veya isim değişikliği yapılan performans göstergelerinin ise ölçülebilirlik hususlarının dikkate alınarak yapıldığı düşünülmektedir.

Son olarak 2019-2023 stratejik planında izleme ve değerlendirme bölümlerinin sonunda eylem planı verilmiş lakin 2024-2028 stratejik planında eylem planından bahsedilmemiştir.

Bu bölümde geliştirilen rubrik değerlerine göre nitel değerlendirmede elde edilen bulgular sonucunda puanlamalar yapılmış ve planlar yedi stratejik plan bileşenine göre değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 6. DSİ Stratejik Planlarının Kıyaslanması Tablosu**

<b>PLANDA YER ALACAK BÖLÜMLER</b>	<b>DSİ 2019-2023</b>	<b>DSİ 2024-2028</b>
DURUM ANALİZİ	2	3
MİSYON	3	3
VİZYON	3	3
TEMEL DEĞERLER	3	3
HEDEFLER	3	3
AMAÇLAR	3	3
PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2	3
TOPLAM	19	21

"Tablo 6"daki değerlendirme sonuçlarından da anlaşılacağı üzere 2024-2028 stratejik planı puanlama sonucunda 21 puan almıştır. Görüldüğü üzere, 2024-2028 stratejik planında durum analizi Kılavuza uygun bir şekilde güncel tarihli yapılarak detaylı bir şekilde ele alınmış fakat 2019-2023 stratejik planında bu değerlendirmenin güncel olarak yapılmadığı ve 2017 yılında yapılan anketlerin kullanıldığı DSİ 2019-2023 stratejik planının 47. sayfasında açıkça belirtilmiştir. Performans göstergelerindeki kapsayıcılık, ölçülebilirlik ve insan kaynakları göstergelerinin eklenmesiyle 2024-2028 stratejik planı bu kategoriden tam puan almıştır.

Böylelikle, 2024-2028 stratejik planı puanlama sonucunda 21 puan ve 2019-2023 stratejik planı 19 puanda almıştır. Stratejik planlara ait toplam puan tablo 3'te yer alan toplam puan değerlendirmesine göre; 18-21 ise "çok iyi" şeklinde nitelendirilmiştir. Dolayısıyla DSİ tarafından hazırlanan iki stratejik planın da puanlamada "çok iyi" kategorisinde oldukları görülmektedir.

## SONUÇ

Araştırma kapsamında ele alınan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün son iki dönem stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi sonucunda elde edilen verilere dayanılarak önemli sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle yapılan son iki dönem planın yapıldıkları döneme göre olan sürümleri ele alındığında CSBB tarafından yayımlanan Kılavuz ve rehberlere uygun hazırlandığı görülmektedir. Bu yönleriyle ve içerik olarak DSİ teşkilat yapısı içerisinde yer alan merkez ve taşra teşkilatlarını kapsayıcı planlar oldukları söylenebilir. 2019-2023 stratejik planında bulunmayan altı adet insan kaynakları göstergelerinin 2024-2028 stratejik planına eklenmesi 2024-2028 stratejik planını daha etkin bir hale getireceği düşünülmektedir. Ayrıca 2024-2028 stratejik planında dördüncü bölümde yer alan strateji geliştirme bölümünde ilgili döneme ait programdan performans göstergelerine kadar bütün süreci özetleyen bir tablonun kullanılması da planın anlaşılabilirliğini arttıran bir çalışma olduğu görülmektedir (DSİ 2024-2028 Stratejik Planı: 86). Geliştirilen rubrik yardımıyla yapılan puanlama sonucunda ise incelenen iki stratejik planın da puanlamada "çok iyi" kategorisinde değerlendirildiği görülmektedir.



Böylece şekilsel incelemelerden performans göstergelerinin ölçülebilirlik kriterlerinin incelenmesine kadar titizlikle incelenen 2024-2028 stratejik planının daha başarılı sonuçlar ile plan dönemini tamamlayacağı düşünülmektedir.

Stratejik plan gibi kamu idareleri için yüksek derecede öneme sahip olan bir belgenin hazırlanması ve üst yönetimin desteği alınarak uygulanmasında belirtilen ilkelere tam olarak uyum sağlanması açısından ve iki stratejik plan döneminde de sürecin başarıyla yönetilmesi açısından bu çalışmanın diğer kamu idarelerine örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Benzer bir çalışmanın Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü gibi yatırımcı bir kuruluş olan Karayolları Genel Müdürlüğü stratejik planlarına da uygulaması yapılabilir. Benzer çalışmaların yaygınlaşması iyi hazırlanmış stratejik plan örneklerinden veya incelemelerin yapıldığı örneklerden diğerlerine “know-how” ve “kıyaslama (benchmarking)” şeklindeki uygulamalarla stratejik planların hazırlanmasında kalitenin artışına çarpan veya çoğaltan etki ile hızlandıran etki yapacaktır.

## KAYNAKÇA

Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.

Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Buchanan, S., & Cousins, F. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: an inspection-based approach. *Library and Information Science Research*, 34(2), 125-130. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2011.11.004>

Chance, S.M., & Williams, B.T. (2009). Assessing University Strategic Plans: a Tool For Consideration. *Educational Planning: The Journal of the International Society for Educational Planning*.

Coşkun, B., & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>

Coşkun, S. (2011). Kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: ABD örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 113-134.

Çakar, K. Ö., & Esen, A. (2023). Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1010-1025.

Haraç, S., & Bozlağan, R. (2016). Stratejik Planlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme: Çorlu Belediyesi Örneği / A Comparative Study On Strategic Plans: Çorlu Municipality Case. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).

Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31 (3), 243-268.

Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 159-180.



Kocaoğlu, M., Karaman, S., Sarıgül, M. M., Öztaş, N. (2020). Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreçlerinin Karşılaştırmalı Analizi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 22(39), 225-238.

Mengü, G. P., & Akkuzu, E. (2008). Küresel Su Krizi ve Su Hasadı Teknikleri. Adnan Menderes Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 5(2), 75-85.

Özen, A., YAŞA, A. A., & Demirhan, H. (2016). Katılımcı Bütçeleme Anlayışı Çerçevesinde İzmir Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 Stratejik Planının Değerlendirilmesi. Electronic Journal of Social Sciences, 15(59).

Parlak, B., & Doğan, N. (2014). Dereceli Puanlama Anahtarı ve Puanlama Anahtarından Elde Edilen Puanların Uyum Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(29-2), 189-197.

Ren, H., Yuan, N. & Hu, H. (2019). Çin kırsalında konut kalitesi ve belirleyicileri: Yapısal bir eşitlik modeli analizi. Konut ve Yapılı Çevre Dergisi, 34, 313-329.

Sağdıç S. (2020). Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Stratejik Planlama: Gazi Üniversitesi ve Atılım Üniversitesinin Karşılaştırılması.

Smith, R.J. (1994). Strategic management and planning in the public sector. Essex: Longman.

Şahin, H. O. ve Kutbay, H. (2024). Veri zarflama analizi ile kamusal gelirlerin içme suyu ve atık su toplama merkezlerinde dağıtıma etkisinin incelenmesi: MESKİ örneği. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(1), 142-161. doi:10.33206/mjss.1327594

Şevik, N. (2016). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 37-54.

Tuncel, G. (2013). Sosyal Bilgiler Dersinde Rubriklerin Etkili Kullanımı. Marmara Coğrafya Dergisi(23), 213-233.

Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. İBAD Sosyal Bilimler Dergisi(10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>



Yıldız E, Duruel MC. (2022). Evaluation of disaster and emergency management presidency (AFAD) strategic plans. Emerg Aid Disaster Science.;2(1):19-24.

CSBB. Kılavuz (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (sürüm 3.1)). Erişim tarihi:29.03.2024, [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)

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ). Stratejik Planlama, Erişim Tarihi: 29.03.2024, <https://www.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/755>

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar Ve Performans Programları İle Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. Erişim Tarihi: 29.03.2024, <https://www.mevzuat.gov.tr/File/>