

Stratejik Planlarda Kurumsal Değerlerin Ölçümü: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı Örneği*

Measurement of Organizational Values in Strategic Plans: Example of The Civil Aviation General Directorate 2019-2023 Strategic Plan

ÖZET

Kurumsal temel değerler bir kurumun kurumsal kültürünü yaratan, kurumun kuruluş sürecinden tercihlerine, alınan kararlardan stratejilerinin belirlenmesine kadar rehber olan ilkelere dir. Her kurum çalışmalarına esas teşkil eden ilkeleri daha rasyonel bir şekilde tayin edebilmek için; stratejik planlarının vizyonunu, standartlarını, kurumun gitmek istediği yönü, performans ölçütlerini ve stratejik kararlarını bu kurumsal temel değerler üzerinden gerçekleştirir. Türkiye’de 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği kamu kurumları orta ve uzun vadede belirlediği amaçlarını, hedeflerini, temel değerlerini ve politikalarını, bunlara ulaşabilmek için gerekli olan kaynaklarını ve kullandığı yöntemleri gösteren bir plan hazırlamak zorundadır. Bu çalışma Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün kuruluş misyonu ve vizyonu üzerinden yarattığı temel değerlerin, stratejik planlar içerisindeki varlığını ve yoğunluğunu analiz etme amacını taşımaktadır. Çalışmada Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün en son ve güncel stratejik planı olan 2019-2023 Stratejik Planı incelenmiştir. Çalışmada MAXQDA2020 yazılım Programı kullanılarak nitel veri analizi yapılmıştır. Nitel analiz ile SHGM stratejik planında en sık kullandığı temel değerler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Kurumsal Temel Değerler, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Nitel Veri Analizi

ABSTRACT

Organizational core values are the guiding principles that shape a company’s corporate culture, from its founding process to its preferences, from decision-making to the determination of its strategies. To determine the fundamental principles that from the basis of their work in a more rational way, every organization aligns its strategic plans with these core values, including their vision, standards, the direction in which the organization wants to go, performance metrics and strategic decisions. In Turkey, according to the Law on Public Financial Management and Control No.5018, public institutions are required to prepare a plan that outlines their objectives, goals, core values, policies, the resources required to achieve them, and the methods used for achieving them in the medium and long term. This study aims to analyze the presence and intensity of the core values created by the Civil Aviation General Directorate based on its mission and vision in its strategic plans. The study examines the most recent and up-to-date strategic plan of the Civil Aviation General Directorate, which is the 2019-2023 Strategic Plan. Qualitative data analysis was conducted using the MAXQDA2020 software program in this study.

Keywords: Strategic Plan, Organizational Core Values, Civil Aviation General Directorate, Qualitative Data Analysis

GİRİŞ

Bir kurumun kurumsal prensiplerini ve davranış kurallarını yönetim sistemi üzerinden ifade eden kavramlara kurumsal temel değerler denilmektedir. Kurumsal temel değerler bir kurumun kurumsal kültürünü yaratan, kurumun kuruluş sürecinden tercihlerine, alınan kararlardan stratejilerinin belirlenmesine kadar rehber olan ilkelere dir. Her kurum çalışmalarına esas teşkil eden ilkeleri daha rasyonel bir şekilde tayin edebilmek için; stratejik planlarının vizyonunu, standartlarını, kurumun gitmek istediği yönü, performans ölçütlerini ve stratejik kararlarını bu kurumsal temel değerler üzerinden gerçekleştirir. Başarılı bir stratejik plan için; planlamanın başlangıç aşamasında yönetim tarafından temel değerler oluşturulmalıdır. Daha sonra bu değerler paydaşlar tarafından benimsenmeli, plan içerisinde bütünleşik olarak yerleştirilmelidir.

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerinin kalkınma planları, ulusal programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemeleri, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu süreçleri izleyip değerlendirmeleri amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Kamu kurumlarının stratejik planlarını daha başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi için, plan içerisinde yer alan kamu politikalarının temel değerleri üzerinden düzenlemeleri gerekmektedir. Kamu

Tuğba Damgacı¹ 

How to Cite This Article

Damgacı, T. (2023). “Stratejik Planlarda Kurumsal Değerlerin Ölçümü: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü 2019-2023 Stratejik Planı Örneği” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:116; pp:8831-8837. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.72483>

Arrival: 15 August 2023

Published: 25 October 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğr.Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi, Konya, Türkiye. ORCID: 0000-0002-7374-2420

kurumlarının stratejik planlarında belirlediği hedefe ulaşması; kurumsal vizyon ve misyonları doğrultusunda oluşturdukları kurumsal temel değerleri plan içerisine yayarak mümkün olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün kuruluş misyonu ve vizyonu üzerinden yarattığı temel değerlerinin, stratejik plan içerisindeki varlığını ve yoğunluğunu analiz etmedir. Çalışmada ilk olarak stratejik planlarda temel değerler kavramı hakkında bilgi verilecek daha sonra Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından 5018 sayılı KMYK kapsamında oluşturulan stratejik planların tarihsel süreci incelenecek ve son olarak en güncel stratejik plan olan 2019-2023 SHGM Stratejik Planı analiz edilecektir. Stratejik Planda MAXQDA2020 nitel veri analiz programı ile içerik çözümlemesi yapılması amaçlanmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmada kavramsal çerçeve kurumsal temel değerler üzerinden stratejik planlara doğru ilerleyen stratejik süreç ile ilgilidir. Kurumsal açıdan temel değerler kavramı kurum kültürünü yansıtan ifadeler bütünüdür. Kurumsal temel değerler; kurum için neyin iyi neyin kötü olduğunu, yönetimin neye önem verdiğini ve neyin olması neyin olmaması gerektiğini belirleyen temel inançlardır (Genç, 2016, s. 421). Bir kurumun temel değerleri o kurumun kültüründeki temel ilkeleri de oluşturduğu için kurumu başarıya ulaştırma felsefesine sahip olduğu düşünülür ve tüm kurumda çalışanlara rehberlik ederek ortak bir his yaratır. Bu başarı için kurumsal kahramanlar, efsaneler, standart ritüeller, törenler formüle edilerek kurumdaki kültür tipi belirlenmektedir (Deal ve Kennedy, 2000, s. 21).

Kurumsal Kültür ve Kurumsal Değerler

Kurumun kıymet verdiği tüm noktalardan oluşan kurumsal kültür, kurum üyelerinin, düşünüş, iş yapış ve ilişki ya da iletişimi yapılandırış biçimleri üzerinde belirleyici olmaktadır (Bulunduk ve Şeker, 2018, s. 7). Aynı zamanda kurum kültüründeki dinamikler kurumların yönetimleri üzerinde de etkide bulunmaktadır. Bu dinamikler sayesinde kurumun alacağı kararlar, planlar ve programlar temel değerler etrafında şekillenmektedir. Kamu kurumlarında temel değerlerin belirlenmesi planlama süreci açısından da son derece önemlidir. Yönetim, karar alma ve hizmet etme süreçlerini etkilemektedir.

Kamu kurumlarında kurumsal temel değerlerin belirlenmesi planlama süreci açısından da son derece önemlidir. Yönetim, karar alma ve hizmet etme süreçlerini etkilemektedir. Ayrıca kurumun temel değerleri ile ortaya çıkarılan ürün ve hizmet kalitesi, bu hizmetin üretilmesinde sahip olunan teknoloji ve bu hizmeti üretmek adına yaratılan kurum felsefesinin birleşmesi ile kurumun misyonu da oluşmaktadır (Gültekin-Mazı, 2016, s. 456).

Kurum değerleri, faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturmaktadır. Bu haliyle değerler; vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zemini oluşturur. Değerler yol gösterici olarak çalışanları; kurumun düzeni, güvenliği ve gelişimine uygun davranışlara teşvik etmektedir (Kılıç, 2010, s. 83). Bir kurum için oluşturulan temel değerler sadece misyon odaklı değil kriz zamanlarında çözüm odaklıda düşünülmektedir.

Temel değerler (Kitchen ve Schultz 2001: 12):

- ✓ Kurumun stratejik amacının bir göstergesi olması,
- ✓ Kurumdaki çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından kuruma yayılması,
- ✓ Oluşturulan her temel değer pozitif bir dönüşü ve kazanımı olması,
- ✓ Süreklilik ve etkinlik arz etmelidir.

Kurumsal değer, kurum çalışanlarının yönetiminde ve kurum olarak sağduyulu davranmada başvurulan temel ilkelerdir. Kurumsal değer, bir projenin ruhunu oluşturur; kurumsal dayanma gücüdür, çalışanlara rol davranışı modelidir; kurumun kültürünü yansıtır (Usta, 2014: 34). Bir kurum kurumsal değerlerini belirlerken (Kılıç, 2010: 82);

- ✓ Temel inançların neler olduğu,
- ✓ Ahlaki kuralların ne olduğu,
- ✓ Oluşturulan davranış kurallarının ve özen gösterilen amaçların ne olduğu,
- ✓ Nelerin idealize edildiği,
- ✓ Alınan kararın ya da yapılan bir davranışın doğru ya da yanlış olduğuna nasıl ve hangi kıstaslara göre karar verildiği sorularına cevap aranmaktadır.

Kurumsal değerler, kurumsal kültürün temel parçasıdır. Sahip olunan değer ifadeleri kurumun yönetici ve çalışanlarının da temel inançlarını kapsar.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Kurum Kültürü ve Kurumsal Değerler

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Türk Sivil Havacılığındaki ulaştırma sistemi içerisinde düzenleyici ve denetleyici bir otoritedir. SHGM'nin en temel görevi, Türk Sivil Havacılık sistemindeki hava taşımacılığına ilişkin tüm faaliyetlerin emniyetli, güvenli, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesidir. Bu amaç doğrultusunda hava taşımacılığına ilişkin hizmetlerin adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında gerçekleşmesini sağlar. SHGM aynı zamanda politikalar üretmek, stratejiler belirlemek, düzenlemeler tasarlamak, düzenlemeleri uygulamaya aktarmak, mevzuata uyumluluğu denetlemek ve uyum konusunda gerektiğinde yaptırım uygulamak gibi görevlere de sahiptir. Bu görevlerin yerine getirilmesinde gözetilmesi gereken temel yaklaşım ise teknik, ekonomik ve sosyal açıdan gelişme sağlanabilmesi, tüm bu gelişmelerin kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir (Gerede, 2015: 84).

SHGM ülkede uyguladığı kamu hizmeti açısından hem stratejik hem lojistik büyük ve önemli görevler üstlenmektedir. Küresel ölçekte gelişen ve büyüyen havacılık sektörünü Türkiye'de de güçlendirmek ve iyileştirmek için stratejik hedefler oluşturmalı, planlamalı ve uygulamalıdır. Bu amaçla stratejik planlarını hazırlarken uygulayacağı kararlar havayolu ulaştırmasındaki kamu hizmetleri için bir rehber niteliğindedir. Stratejik planlar yardımıyla kamu yöneticileri faaliyetlerine uzun vadeli bir perspektifle bakabilmekte, iç ve dış etmenlerin kurum üzerindeki etkilerini görebilmektedirler (Usta, 2014, s. 40).

SHGM misyonunu “*Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamak*” olarak belirtmiştir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün vizyonu ise “*Sivil havacılığın sürdürülebilir gelişimine hizmet etmek için etkin ve saygın bir konuma sahip olmak*” olarak tanımlanmıştır. Bu vizyon ve misyon doğrultusunda ise bir kalite politikası belirlemiştir. Bu kalite politikasını ise “*Sivil Havacılığın uçuş emniyet ve güvenliği ile sürdürülebilir gelişimi esaslarına bağlı, mükemmelliği hedefleyen bir anlayış içerisinde tüm paydaşlara açık, katılımcı, etik ilkelere bağlı, sistemi sürekli iyileştirmeye yönelik, etkin ve saygın bir sivil havacılık yönetim hizmeti sunmak*” olarak ifade etmektedir (www.shgm.gov.tr, 2023).

Bu tanımlar çerçevesinde 2019-2023 SHGM Stratejik Planı içerisinde SHGM'nin temel değerleri (www.shgm.gov.tr, 2023);

- ✓ Katılımcılık,
- ✓ Topluma hizmet,
- ✓ Tarafsızlık,
- ✓ İnsan odaklılık,
- ✓ Etik ilkelere bağlılık,
- ✓ Çevreye duyarlılık,
- ✓ Yenilikçilik olarak ifade edilmiştir.

ANALİZ VE YORUMLAMA

Bu çalışma SHGM'nin temel değerleri üzerinden hareket eden bir çalışmadır. SHGM'nin kuruluşundan, misyonu ve vizyonundan, stratejik planlama amaçlarından örgütsel hedeflere kadar temel hedeflerin plan içerisine ve bu sayede kurum içerisine ne kadar yansıdığını gösterme amacı taşımaktadır.

Çalışmada incelenecek olan stratejik plan 2019-2023 Sivil Havacılık Stratejik Planıdır. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7'nci maddesi uyarınca, SHGM tarafından 2017-2021 Stratejik Planı hazırlanarak 2017 yılı başından itibaren uygulamaya konulmuştur. Söz konusu Plan'ın uygulama süresinin 2021 yılı sonunda tamamlanması planlanmıştır. Ancak, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesinin ardından Cumhurbaşkanlığı'nca açıklanan “100 Günlük Eylem Planı” doğrultusunda tüm kamu kurumlarına 2019-2023 Stratejik Planını hazırlama görevi 2018 yılı Kasım ayı sonuna kadar verilmiştir. SHGM stratejik planı güncellenerek yeniden hazırlanmıştır. Bu stratejik planda ilk olarak misyon, vizyon ve temel değerler ortaya koyulduktan sonra amaç ve hedefler tablosu oluşturulmuştur. Stratejik Plan başlarken oluşan başlangıç değerleri ile bitiş tarihindeki sonuç değerleri üzerine temel performans göstergeleri belirlenmiştir (SHGM, 2019-2023 Stratejik Planı, 2019, s. 24).

Çalışma da nitel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda genellikle gözlem, görüşme, belge ve söylev analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinden biri veya birkaçı kullanılmaktadır. Çalışmada nitel araştırmalar içerisinde yer alan belge analizi kullanılmıştır. Belge analizi, yazılı belgelerin içeriğini titizlikle ve sistematik olarak analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir. Belge analizi, basılı ve elektronik materyaller

olmak üzere tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir. Nitel araştırmada kullanılan diğer yöntemler gibi belge analizi de anlam çıkarmak, ilgili konu hakkında bir anlayış oluşturmak, ampirik bilgi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Kıral, 2020, s. 173).

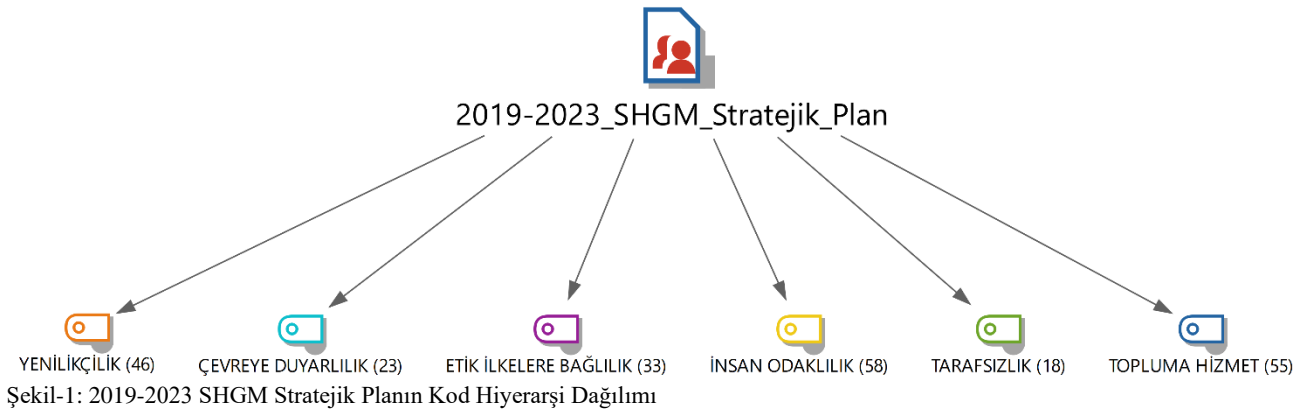
Çalışmada nitel veri analizi olarak belge analizi için MAXQDA 2022 yazılım programı kullanılmıştır. MAXQDA araştırmacıların çalışmalarını, metinlerini ve saha bulgularını nitel olarak analiz etmeye, değerlendirmeye ve elde edilen verilerin yorumlanmasına yardımcı olan bir yazılım programıdır (Çayır ve Sarıtaş, 2017, s. 526). Bu program sayesinde verilerin sisteme yüklenmesi, verilerin analiz edilmesi, veriler arasında anlamlı ilişkilerin kurulması ve verilerin görselleştirilerek anlamlı hale getirilmesi kolaylaşmaktadır (Tüfekçi, 2014, s. 775).

2019-2023 SHGM Stratejik Planı içerisinde de geçen ve SHGM resmi kaynaklarında yer alan temel kurumsal değerler 7 (yedi) farklı kod olarak (yenilikçilik, çevreye duyarlılık, etik ilkelere bağlılık, insan odaklılık, tarafsızlık, topluma hizmet) plan içerisinde analiz edilmiştir.

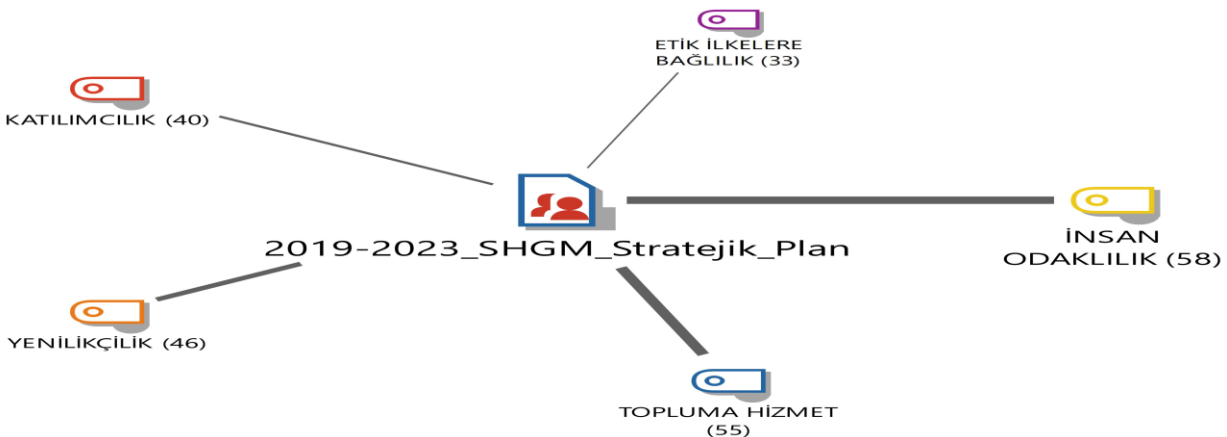
Tablo 1: Araştırma Örnekleme İncelenen Belge

Doküman	Dönem Aralığı	Belge Sayfa Sayısı	Kodlanma Sayısı
SHGM Stratejik Planı	2019-2023	76	233

Tablo-1'den de görüldüğü üzere 2019-2023 dönemi SHGM Stratejik planı toplam 76 sayfa içinde 7 (yedi) temel kod üzerinden 233 kez kodlanmıştır. MAXQDA 2020 analiz programında kodlama oluşturulur iken her koda bir renk kodu seçilmiştir. Bu renk kodları ile kodlar arası karşılaştırma ve analiz daha kolay yapılmıştır. Ayrıca kodlar belge üzerinde kodlama yaparken karışıklığı da engellemektedir.



Kurumsal temel değerler farklı renk kodları ile kodlandığı zaman belge içerisindeki hiyerarşisi daha kolay ortaya çıkmıştır. Bu hiyerarşi üzerinden tek vaka analizine gitmek daha kolay olmuştur. Tek vaka analizi bir stratejik planın kendi içerisinde temel değerler üzerinden kodlanma durumuna göre analizidir. Bu analiz sayesinde hangi temel değerler sıklıkla kullanılmış ya da hangi temel değerler üzerinde çok durulmamış görmek daha mümkün olmuştur. Ayrıca tek vaka analizi ile stratejik planın hangi temel değerler üzerinden inşa edildiği de daha kolay görülmüştür. Stratejik plan içerisinde kodlama yapılırken ulaştırma bakanın plan ile ilgili başlangıç yazısından tablolar da geçen ifadeler kadar temel değerler ile bağlantılı olan her ifade (alıntı, metin, cümle vb.) kodlanmıştır. Tek vaka analizinde en sık kullanılan 5 (beş) koda bakılmıştır. Çizgi genişliği kod sıklığını yansıtmaktadır.



Şekil-2: 2019-2023 SHGM Stratejik Planı Tek Vaka Modeli

Şekilde görüldüğü üzere Stratejik Planda en sık kullanılan kodların haritasına baktığımızda insan odaklılık ilk sırada, topluma hizmet ikinci sırada, yenilikçilik ise üçüncü sıradaki bir temel değer olarak kodlanmıştır. SHGM 2019-2023 Stratejik Planında *insan odaklılık* temel değeri “çalışanların pozitif duygularını ve verimliliğini artırmaya yönelik yaklaşımlar sergileyerek çalışanların performans ve motivasyonlarını en üst düzeyde tutmak” kavramları doğrultusunda kodlanmıştır. Bu kapsamda plan içerisinde “nitelikli personel yetiştirme, personelin güvenliğini sağlama, personelin eğitimi, personel eğitimi, standartlar oluşturma, eğitici eğitime, hizmet kalitesini ve paydaş memnuniyetini artırma, personelin özlük hakları, iş akışları, personel-müşteri ilişkisi, insan odaklı hizmet, insan odaklı çalışma alanı vb.” gibi alanlarda kodlamalar yapılmıştır.

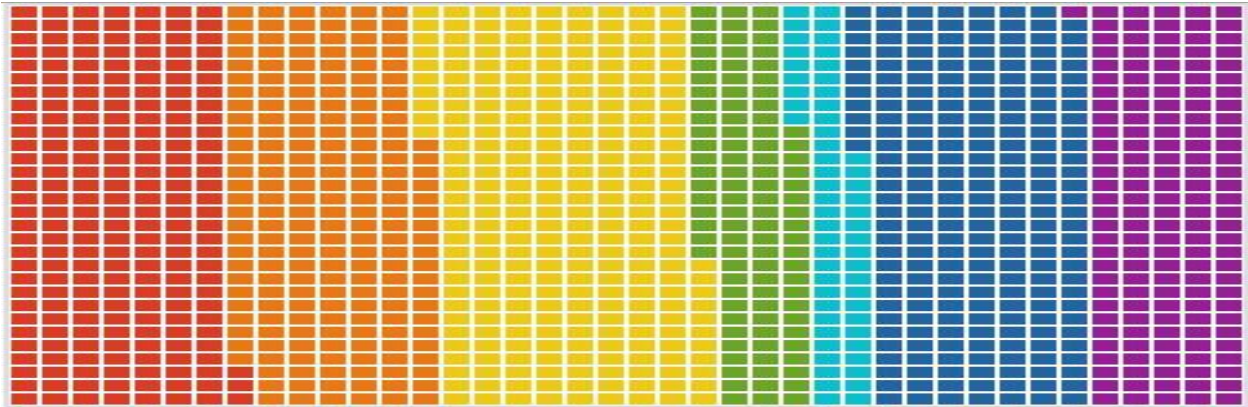
Topluma hizmet temel değeri bir kod olarak “toplum yararına gerçekleştirilen, hizmet alanın faydası ve toplum faydası uğruna yapılan hizmetler” ifadeleri üzerinden oluşturulmuştur. Bu kapsamda en sık kullanılan ikinci kod olmuştur. Topluma hizmet temel değeri Stratejik Planda “yeni havalimanlarının açılması, havaalanı hizmet kapasitesinin genişletilmesi, bilgi sistemlerinin güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kurumsallaşmanın artırılması vb.” gibi alanlarda kodlamalar yapılmıştır.

SHGM 2019-2023 Stratejik Planı kurumsal temel değerler üzerinden incelenirken kod yoğunluğu ve etkinliği en güçlü olan kodlardan biri de yenilikçilik kodu olmuştur. *Yenilikçilik* temel değeri “ortaya çıkarılan yeni ürün ve hizmetler, teknolojik aşamalardan geçen veya teknolojik süreçlerle sonuçlanabilen yeni fikirler, yenilik yaratan değer ve hizmetler, deneyim ve yaratıcı süreçlerin desteklenmesi” kavramları doğrultusunda kodlanmıştır. Bu kapsamda yenilikçilik temel değeri Stratejik Planda “Asya ve Afrika pazarlarına yeni teknolojiler ile giriş yapmak, havacılık sektörünü küresel ve bölgesel iş birliklerinde vazgeçilmez yeni ulaşım politikası olarak oluşturmak, milli tasarıma ve üretime yönelmek, tüm havacılık işlemlerinde dijitalleşmek, milli ve özgün olmak, yeni alt yapı yazılımları oluşturarak ülkede yeni bilgi ve emniyet sistemleri yaratmak ve öncü olmak vb.” gibi belgelerde bulunan ifadeler üzerinden kodlanmıştır.

SHGM 2019-2023 Stratejik Planın vaka analizinde en sık kullanılan dördüncü kod ise katılım temel değeri olmuştur. *Katılım* temel değeri “ulusal iç paydaşlar ile uluslararası dış paydaşlar üzerinde ortak bir çalışma alanı yaratarak iyileştirme sağlama” kavramları doğrultusunda kodlanmıştır. Katılım kodu da yenilikçilik kodu gibi etki alanı tüm plan üzerinde olan bir temel değer olmuştur. Bu kapsamda katılım temel değeri “Uluslararası iş birliklerinin artırılması ve yeni iş birliklerinin geliştirilmesi, iç paydaş analizleri ve katılımı, dış paydaşların katkısı, sivil havacılık alanında güçlü, özerk ve katılımcı kurumsal yapıya, küresel düzeyde etkin ve saygın konuma sahip olmak vb.” kavramların geçtiği maddeler üzerinden kodlanmıştır.

Son olarak Stratejik Plan içerisine ilk beş kod içinde yer alan etik ilkelere bağlılık kodu beşinci en sık kodlanan temel değer olmuştur. *Etik ilkelere bağlılık* temel değeri “şeffaf, dürüst, açık ve anlaşılır bir hizmet, herkese eşit şekilde yaklaşma ve davranma prensibi, kurum içerisinde etik değerler belirleme “kavramlar doğrultusunda kodlanmıştır. Bu kapsamda etik ilkelere bağlılık temel değeri Stratejik Plan içerisinde “kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme etik değerler, kurumda aynı birimde görevli çalışanlar arasında yardımlaşma ve iş birliği alışkanlığı, çalışma koşulları, işe alımlar, kariyer yönetimi vb. konularda etik ilkelere bağlılık vb.” gibi kavramlar tespit edilerek kodlanmıştır.

Diğer kodlara kısaca bakıldığı zaman ise çevreye duyarlılık temel değeri, daha çok sürdürülebilir bir çevre ve yeşil havalimanı kapsamında, tarafsızlık temel değeri ise çalışanlar arasında tarafsız eşit bir tutum ile, çalışanların hizmet sundukları kişilere karşı tarafsız tutumu kapsamında değerlendirilip kodlanmıştır. Tek vaka analizi sonucu kodlamaların rengine göre bir belge portresi de oluşmuştur.



Şekil 3: 2019-2023 SHGM Stratejik Planı Belge Portresi

SONUÇ

Kurum tarafından kültürel bir anlam atfedilen temel değerler kurumun stratejisini belirlemeden planlama aşamasında izleyeceği yol haritasına kadar öncülük etmektedir. Kurum kültürü içerisinde kurumsal temel değerler belirlenirken aynı zamanda kurumun nasıl hareket ettiği/edeceği de belirlenmiş olur. Kurum içerisinde gerçekleştirilen stratejik planların mutlaka bir amaçları ve tutundukları değer ya da değerler vardır. Ülkemizde de 5018 sayılı KMYK kapsamın her kurum stratejik plan hazırlamak zorundadır. Bu stratejik planlar belli bir misyon ve vizyon doğrultusunda oluşturmalı ve kendi kurumsal temel değerlerini yaratmalıdır. Çalışma bir kurumun temel değerlerinin, kurum için hazırlanan stratejik planlar içerisinde var olup olmadığı gösterme amacındadır.

Çalışmada seçilen kurum; ülkenin gittikçe gelişen ve güçlenen ayrıca gelecekte de ulaştırma sistemleri içinde parlayarak ön plana çıkacak olan hava yolu ulaştırma sisteminden sorumlu olan Ulaştırma Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü olmuştur. SHGM sivil havacılığın düzenlenmesi ve planlanmasında sorumlu otorite olarak kabul edilmektedir. SHGM tarafından hazırlanan stratejik planlar içerisinde sınırlılık olarak ise en güncel ve Cumhurbaşkanlığı modeli sistemine uygun olan 2019-2023 Stratejik Planı çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Bu stratejik plan “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi” sonrası oluşturulan stratejik plandır.

Stratejik planda SHGM'nin 7 (yedi) temel değeri kodlanmıştır. Stratejik plan toplam 76 sayfadan oluşmuş ve 7 temel değer, içerdikleri anlam kapsamında belgede 233 kez kodlanmıştır. Bu kodlamalar yapılırken doğrudan kurumsal temel değerlerin kelime karşılığı aranmamış, aynı zamanda metin içerisinde ifade ettiği anlam bütünlüğüne de bakılmıştır. Bu kodlamaya göre 2019-2023 Stratejik Planı için;

- ✓ İnsan odaklı olma,
- ✓ Topluma hizmet verme,
- ✓ Yenilikçi bir süreç ve yenilik getiren hizmetler yaratma,
- ✓ Uluslararası sahada etkinlik ve iş birliğini artırma ve paydaş yaratma,
- ✓ Çalışanlarına ve hizmet verdiklerine karşı dürüst, adil ve eşitlikçi bir tutum içerisinde hazırlanmış bir plan denilmesi mümkündür.

Stratejik Plan yapılırken ise daha az vurgusu yapılan çevreye duyarlılık temel değeri ve tarafsızlık temel değeri olmuştur. Bu durum tarafsızlık ilkesinin etik değerler içerisinde daha fazla olması çevreye duyarlılık kavramının ise sadece havalimanları bünyesinde olmasından kaynaklanmaktadır. Bir sonraki dönem stratejik planların hazırlanmasında tüm kurumsal değerlere daha eşit bir şekilde önem verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

DEAL, Terrence. A. and KENNEDY, Allen. A. (2000). Corporate Cultures. New York: Basic Books.

Genç, Ç. (2016). *Kurum Kültürü ve Değerlerine Yönelik Çalışan Farkındalığı: Özel bir Eğitim Kurumunda Uygulama Örneği*, Selçuk İletişim, 9 (2), 116-137
https://www.researchgate.net/publication/340870529_Kurum_Kulturu_ve_Degerler (Erişim Tarihi 03.07.2023).

Gültekin, M. C.& Mazi, F. (2016). *Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi*. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (55), 450-464. Retrieved form <https://degipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/issue/32960/366287>

Kitchen P J and Schultz D E (2001) Raising the Corporate Umbrella, Palgrave.

Kıral, B. (2020). *Nitel Bir veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi*. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 15, s. 170-189.

Tüfekçi, Ö. (2014), “*Spor Pazarlamasında Tüketici Temelli Marka Değerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma: 9.Uluslararası Öger Antalya Maratonu (Runtalya)Örneği*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 11(2), s. 770-787

Çayır M. & Sarıtış M. (2017), “*Nitel Veri Analizinde Bilgisayar Kullanım: Bir Betimsel İçerik Analizi (2011)-2016)*”, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi, 11(2), s.526.

Baltacı, A. (2019). *Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?* , Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (29), s. 368-388. DOI: 10.31592/aeusbed.598299

Usta, A. (2014). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri Ve Uygulanabilirliği*. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 1 (2), 31-53. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/assam/issue/32284/358476>

Gerede E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı Ve Ekonomik Düzenlemeler Teori Ve Türkiye Uygulaması*, https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/SHGM_Havayolu_Tasimaciligi_Kitabi.pdf

<https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/5981-misyon-vizyon-ve-kalite-politikamiz> (Erişim Tarihi 28.07.2023)

https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/strateji/2019-2023_SHGM_Stratejik_Plan.pdf (Erişim Tarihi 01.08.2023)