

TÜRK KAMU YÖNETİMİ STRATEJİK PLAN UYGULAMASINDA SAHİPLENME VE KATILIM SORUNLARI

Öğr. Gör. Handan YILDIRIM
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Eleşkirt Meslek Yüksekokulu
hndnyldrm@gmail.com

Arş. Gör. Hava TAHTALIOĐLU
Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
htahtalioglu@gmail.com

ÖZET

Kamu yönetiminde yönetim anlayışının değişmesi ve yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının benimsenmesi stratejik planlama anlayışını gündeme getirmiştir. Stratejik planlama, kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda hedefler ve amaçlar belirlemektir. Bu hedef ve amaçlara ulaşmak için kurumun değişen çevreye nasıl uyum sağlayacağı ve/veya değişimi nasıl yönlendirileceğinin planlandığı stratejiler oluşturulmaktadır.

Türkiye’de 20. yüzyılın son çeyreğiyile kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışı gündeme gelmiştir. Stratejik planlamanın kamu idarelerinde uygulanması çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın amacı, Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya engel olan sahiplenme ve katılım sorunlarını incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Kamuda Stratejik Planlama Sorunları, Sahiplenme, Katılım.

OWNERSHIP AND PARTICIPATION PROBLEMS IN THE STRATEGIC PLAN IMPLEMENTATION OF TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

The change in the management approach and the adoption of new public management approach in public administration has brought to adoption strategic planning approach. Strategic planning is to set goals and objectives in the direction of the mission and vision of the organization. Strategies planned how do organization adapt to the changing environment and / or how do organization direct to change are created to achieve these goals and objectives.

In the last quarter of the 20th century, strategic planning approach has been raised in Turkish public administration. The implementation of the strategic planning in public administration revealed various problems. The aim of this study is to examine ownership and participation problems that are obstacle to the strategic plan in Turkish public administration.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Planning Problems in Public, Ownership, Participation.

1.GİRİŞ

Küresel çapta 20. yüzyılda yaşanan hızlı değişim; siyasal, kültürel, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yönetsel olmak üzere birçok alana nüfuz etmiştir. Bu değişimin özellikle yönetsel alana etkisi, geleneksel yapı ve anlayışıyla mevcut sorunları çözüme ulaştırmada yetersiz kalan kamu yönetiminde yeni arayışların gündeme gelmesi şeklinde belirmiştir. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, merkeziyetçi, hantal ve katı bürokratik yapıdan uzaklaşarak yerelleşmeyi, esnek bürokratik yapıyı, hesap verebilirliği, saydamlığı, etkinliği ve verimliliği esas alan yönetim yapısını faaliyete geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için benimsenen araçlardan biri de stratejik planlama tekniğidir.

Stratejik planlama, kuruluşun hâlihazırda bulunduğu yerin tespitinin yapılmasıyla vizyonu doğrultusunda ulaşmayı hedeflediği yer arasındaki güzergâhı tarif eder. Kuruluşun hedeflediği noktaya ulaşması için yerine getirmesi gereken stratejileri, bu planda belirlemesi gerekir. Kuruluş, bütçesini stratejik planda belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlamalıdır. Kuruluşa kaynak tahsisi ise bu planlar doğrultusunda önceliklere dayandırılarak yapılmalıdır. Stratejik planlamanın kuruluşun denetlenmesi açısından önemi ise hesap verme sorumluluğuna rehberlik edebilir şekilde hazırlanmasından kaynaklanmaktadır (DPT, 2006: 7).

Stratejilerin yönetim aracı haline getirilmesinde etkili olan birçok özelliği içinde barındıran stratejik planlama, öncelikle bir yönetim planlaması modeli ve karar verme aracıdır. Ulusal çapta kaynakların etkin kullanımını sağlayan makro plan görünümündeyken, kurumsal çapta mikro plan modelindedir. Rekabete dayalı küresel koşullarda kurum ve kuruluşun gelecekte nerede olmak istediğini belirleyen, yenilikleri, değişimleri ve dış çevreyi iyi analiz ederek şartları denetim altına almayı ve kurumsal ya da yönetsel anlamda her türlü yatırımı yapmayı hedefleyen, geleceği tanımlayan planlardır (Bircan, 2002: 14). Stratejik planların normal planlardan ayrı tutulma nedeni ise uzun vadeli düşünülerek geri bildirimlere duyarlı (Yüksel, 2002: 32), geleceği tahmin gücünden çok belirlenen hedefler doğrultusunda şekillendirme eğiliminde olan planlardır (Şafaklı, 2003: 220; David, 2010: 16).

Stratejik planlama, 20. yüzyılın ikinci yarısında öncelikle özel sektörün yönetim anlayışına girmiş daha sonra ise değişen yönetim paradigmasıyla kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde benimsenmeye başlamıştır. Stratejik planlama, ister özel sektör isterse kamu yönetimi alanında uygulansın özünde “neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ve başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorularının cevaplandırılmasına yardımcı olur (DPT, 2006: 11-12).

2.KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA GEÇİŞ

Kamu yönetiminde dört açık olarak isimlendirilen; stratejik, performans, mali ve güven açığı yönetim anlayışında yeniden yapılanma ihtiyacını doğurmuştur. Bu doğrultuda özel sektörün yöntem ve tekniklerinin kamu yönetimine uygulanması söz konusu olmuştur. Nitekim kamu yönetiminde, değişim ihtiyacının bir ürünü olarak stratejik plan uygulamasına geçilmiştir. Stratejik plan ve yönetim anlayışını önceden benimseyen özel sektör örgütlerinde kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyeti yakalanmaya başlamıştır. Bu yüzden 20. yüzyılın son çeyreğinde kamu örgütlerinin faaliyetlerinde kaynakların daha verimli ve etkin kullanılması, kaliteli hizmet sunulması ve müşteri olarak görülmeye başlanan vatandaşın isteklerine cevap verilmesi gibi çeşitli sebeplerle stratejik planlama ve yönetim uygulamaları gündeme gelmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 65).

Küreselleşme, yalnızca ekonomik ve siyasal alandaki dönüşümlerin yaşanmasını sağlayan bir süreç değil, aynı zamanda yönetimi de dönüştüren bir süreç olmuştur. Bu dönüşüm sürecinde klasik örgüt modeli, geleneksel hizmet üretme felsefesi ve geleneksel kamu hizmeti anlayışı değişmekte, diğer sektörlerdeki değişime ayak uydurabilecek yeni yönetsel yapılanma oluşmaktadır. Ayrıca bürokratik yönetim anlayışından hizmet işletmesi ve stratejik yönetime geçiş yaşanmaktadır (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 227-253). Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan demokratikleşme ve yerleşmenin de etkisiyle kamu yönetimi iç ve dış çevresiyle daha hızlı değişmekte/dönüşmektedir. Çünkü bunların etkisi birçok alana nüfuz etmiştir. Bu alanlar; teknolojik değişimden personelin isteklerine, halkın kamusal talep ve beklentilerinden kamu yönetimine müdahale eden aktörlerin çeşitlenmesine, nüfus artışından devletin kaynaklarına kadar çok çeşitli alanlarda görülür. Kamu bürokrasisi bu değişimlerden etkilenmekte ve değişimi kontrol etme ihtiyacı duymaktadır. Kamu yönetiminde stratejik plan uygulaması da böyle bir ihtiyacın ürünüdür (Ökmen ve Parlak, 2010: 502).

Kamu kurumları açısından strateji dendiğinde; 1) işbölümündeki yerini ve halka yönelik hizmetini iyileştirme, 2) diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeyine göre geride kalmama, 3) etkin olmayı amaçlama, 4) örgüt için hedefleri ve öncelikleri belirleme ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarını tasarlanma ve uygulanma zihinlerde belirlemektedir (DPT, 2006: 14). Devletler birçok boyuta sahip stratejilerle, birlik ve bütünlük içinde sunacağı kamu hizmetlerine yön verebildiği gibi kurumların çevresel değişimlere uyumunu kolaylıkla sağlamayı amaçlamaktadır (Barca ve Balcı, 2006: 38).

Kamu kesiminin kaynaklarını rasyonel kullanabilmesi için stratejik planlamadan yararlanması istenmektedir. Stratejik planlamayla hizmet üretiminde planlı faaliyetlerin oluşturulması, belirlenen kamu politikalarının somut iş programlarına ve bütçelerine dayandırılması, politikaların

uygulanmasında kamu kurumlarının insiyatif alabilmesi, politika yapımı ve uygulanmasında aktif katılım sağlanması gerekmektedir. Stratejik planlama, dile getirilen faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde temel araçlardan biri olarak görülmektedir. Stratejik planlamanın kamu yönetimine sağlayacağı düşünülen yararlar ise misyona dayalı yönetim anlayışının gelişmesi, iç ve dış çevre değerlendirmeleri doğrultusunda elde edilen zayıf yönler ve tehditlere karşı zamanında çözüm önerileri sunulması, kurumun güçlü yönlerinden faydalanılarak maksimum seviyede fırsatlar elde edilmesi, girişimci ve rekabetçi unsurların ön plana çıkarılması, kurumların vizyonları doğrultusunda geleceği öngörebilmelerinin sağlanması şeklinde sıralanabilir (Can, 1996: 43). Stratejik planlamada yönetimin gelecek referanslı ve bütüncül olduğu, günümüzün yoğun rekabetçi koşullarına daha iyi yanıt vereceği ileri sürülmektedir (Barca ve Balcı, 2006: 33).

Kamu yönetiminde stratejik planlama açısından çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bunlar; stratejik yönetim geleneğinin kamuda henüz yerleşmemiş olması, yönetsel değişimlerin politik yapıya yansımaması, bu yüzden politik yapının stratejik planlama ve yönetime uygun olmayışı, kamusal hizmetlerin ölçümünde somut verilere ulaşılamadığından performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında tam olarak uygulanamayışı, personel politikaları, müşteri-vatandaş farklılığı, hesap verebilirlik ve saydamlığın işletilememesi, klasik bürokratik davranış biçimlerinden vazgeçilememesi gibi sorunlardır (Joubert, 1988: 18). Stratejik planlama anlayışında uzun dönemli stratejiler, çeşitli sorun ve sektör planlamalarıyla uyumlandırılarak ve sürekli revize edilerek gerçekleştirilir. Stratejik planlamanın bu dinamik ve esnek yapısı, onun kamu kesimine aktarılmasının yanlış sonuçlar da doğurabileceğini göstermektedir. Stratejik planlamanın gerektirdiği açık amaçlar ve hedefler, belirgin performans kriterleri, uygulamanın düşük bir maliyetle izlenmesi gibi unsurlar pek az kamu kuruluşu için sağlanabilen koşullardır (Bryson ve Roering, 1987: 20-21).

3.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Türk kamu yönetiminde özellikle planlı kalkınma döneminden itibaren stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına yönelik yaklaşım dikkat çekmektedir. 1980'li yıllarla birlikte kamu yönetiminde geleneksel yönetim anlayışının terk edilmeye başlaması yeni kamu işletmeciliği anlayışının gündeme taşınmasıyla, stratejik planlama ve yönetim anlayışı Türk kamu yönetimi anlayışında yer edinmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise küreselleşme ve AB'ye adaylık süreci, somut olarak ulusal planlamalar içinde stratejik planlama anlayışının getirilmesini gerekli kılmıştır (Genç, 2009: 201). Stratejik planlama ve yönetim anlayışı, Türk kamu yönetimi kapsamında diğer reform çalışmalarında olduğu gibi yeterli bilimsel araştırma yapılmaksızın uygulama aşamasına geçilmesiyle, beklenen düzeyde gelişim sergileyememiştir. Türkiye'de 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan ekonomik krizler stratejik yönetim olgusunu tekrar gündeme taşımıştır. Ülke ekonomisinde dengenin sağlanması adına kamu örgütleri

stratejik yönetim anlayışını benimseyerek çevrelerinde yaşanan değişim ve gelişmelerden, fırsat ve tehditlerden haberdar olacaktır. Bu bağlamda, gerek iç desteklerle (Maliye Bakanlığı ve DPT¹), gerekse uluslararası kuruluşların (IMF, OECD ve Dünya Bankası) desteği ve teşvikiyle Türk kamu örgütlerinde performansa dayalı bütçe ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması zorunluluk olarak görülmüştür (Balcı ve Nohutçu, 2005: 617). Türkiye’de 2001 yılında Dünya Bankası’yla imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1), kamu kurumlarında stratejik planlama yaklaşımının gündeme getirilmesinde somut örneklerinden biridir. PEPSAL-1 ile Türkiye’nin finans ve kamu sektörlerinde gelecek dönem için uygulaması gereken politikaların, kredi ön koşullarının ve yerine getirilmesi gereken taahhütlerin belirlendiği görülmektedir. Bu taahhütler kapsamında yapılması beklenen iki reformdan biri kamu sektöründe yer almaktadır. Kamu sektörü reformu, “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun yapılmasını öngörmektedir. Öngörülen bu reform kapsamında, kamuda politika oluşturulmasının güçlendirilmesi ve stratejik planlamanın hayata geçirilmesi hedeflenmektedir (Yılmaz, 2002: 77).

Türkiye’de kamu kuruluşlarının stratejik planlama yapması düşüncesi, 58. Hükümet tarafından uygulamaya konulan Acil Eylem Planı (AEP)’nda da ele alınmıştır. 2002 yılında seçimlerin yapılması sonrasında kurulan yeni hükümet tarafından açıklanan acil eylem planında tüm kamu kurum ve kuruluşlarında mevzuat değişiklikleri sağlanarak ve ulusal plan ve stratejileri göz önüne alınarak misyonlarını netleştirmek, politika üretme kapasitesini artırmak ve performans göstergelerini geliştirerek başarılarını ölçmek adına kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına başlanacağı bildirilmiştir (AEP, 2003: 29).

Acil Eylem Planı’na binaen, 4 Temmuz 2003 tarihinde 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın yaygınlaştırması ve bu doğrultuda kurumsal ve yasal çerçevenin düzenlenmesi adına belirli pilot kurumlar seçilmiştir. Bu kurumlara Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda yer alan politikalar ve makro hedefler gözardı edilmeksizin kuruluşların kendi stratejik planlarını hazırlama ve gelecek dönemlerde bütçelerini bu planda öngörülen misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda belirleme fırsatı tanınmıştır (DPT, 2006: 3). Pilot kuruluşlar seçilirken bütçe türlerine, yapılarına ve kapasitelerine dikkat edilmiştir. Bu kuruluşlar; Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (bugünkü adıyla Türkiye İstatistik Kurumu), Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe

¹ DPT, 03.06.2011 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile Kalkınma Bakanlığı’na dönüştürülmüştür.

Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'dir (Erkan, 2008: 80).

Stratejik planlama için pilot kuruluşların seçilmesi yeterli olmamaktadır. Bu kuruluşların yapacakları stratejik plan için takvimin ve bu planın kalkınma planı ve programları ile uyum içinde olması yönünde usul ve esasların belirlenmesinde yetkili olacak bir birime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu birim, DPT olarak tespit edilmiştir. Stratejik planlama için gerekli olan düzenlemeler de "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile sağlanmıştır (Gürer, 2006: 101). Yönetmeliğin genel gerekçesinde; kamu idareleri için yeni bir araç olan stratejik planlamayı etkili kılmak adına öncelikle tedrici uygulamanın gerçekleştirildiği daha sonra 31 Ocak 2009 tahine kadar stratejik planlama uygulamasının kamu kurumlarına aşamalı olarak yayılacağı ifade edilmiştir (www.mevzuat.gov.tr).

2003 yılında, kamu kuruluşlarının stratejik planlama sürecine yardımcı olması ve bu süreçte kamu kurumlarına rehberlik etmesi amacıyla DPT tarafından "Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlanmıştır. Kılavuzda stratejik planlama süreci, planların kapsam ve içeriği hakkında genel bir çerçeve sunulmuştur. Kuruluşlar, stratejik planlama sürecinde kılavuz tarafından ortaya konan temel ilkelere bağlı kalarak, ana ve alt başlıkları kendi özelliklerini dikkate alarak şekillendirecek ve kurumsal stratejik planlarını oluşturacaklardır (DPT, 2006: 1-2).

10 Aralık 2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler, 01 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanun, kamu idarelerine stratejik planlama konusunda görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu görev ve sorumluluklar kapsamında kurumların, öncelikle kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler doğrultusunda geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturması istenmiştir. Stratejik planlamayla kamu yönetimine, kapasitelerini artırmak amacıyla kurumların misyonu ve vizyonu doğrultusunda hareket edebileceği, mevcut durum analizleriyle uzun vadeli planlar yapabileceği, bu planlara katılımın sağlanmasıyla yeniliklerin benimsenebileceği bir düzen getirilmiştir (Genç, 2009: 202-203). Ayrıca bu Kanunla kamu idarelerinin, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçelerini ve performans değerlerini, amaç ve hedefleri doğrultusunda çeşitli göstergelere (yıllık amaç ve hedefler gibi) dayandırarak belirtmeleri istenmiştir. Stratejik planlamayla performans esaslı bütçe arasında bağlantı kurulmasının gerekli olduğu ifade edilmektedir (www.mevzuat.gov.tr).

5018 sayılı Kanunla kamu kurumları için zorunlu hale getirilen stratejik planlar, bütçeleme sürecinin temel dokümanıdır. Bütçe sürecinde idareler, stratejik planlarını, bu planın yıllık uygulama dilimlerini gösteren performans programlarını ve planın ne derece uygulandığını gösteren faaliyet raporlarını hazırlamalıdır. Bu süreçte stratejik planlar kapsamında kaynakların verimli ve etkin kullanımının sağlanıp sağlanmadığını ölçmek

adına iç kontrol ve denetim sistemlerinin iyi dizayn edilmesi gerekmektedir. Ayrıca aynı gerekçeler doğrultusunda Sayıştay tarafından dış denetimin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Uygulanmakta olan stratejik yönetim sürecinin bu bileşenler kapsamında makro ve mikro boyutta çeşitli sorunlar yaşandığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012a: 35).

4.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA SORUNLARI

Stratejik planlama ve yönetim sürecinin beklenenin dışında, negatif sonuçlara yol açmasına neden olacak çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler özellikle kamu yönetimi alanında dile getirilmektedir (Özgür, 2004: 243). Her bir durum ve kurum için stratejik planın çeşitlendirilmesi gerekmektedir (Lorange, 1996: 44). Doğal olarak kamu kurumlarında stratejik planın işlerliğinin sağlanması için kamu yönetiminin doğasına uygun ve bu kapsamda başarıya ulaşip ulaşamayacağına ölçüleceği planlara ihtiyaç duyulmuştur.

Türkiye’de stratejik planlama uygulamasına geçileceğinin dile getirildiği AEP’de (2003: 29-30) bu planların katılımcı anlayışla hazırlanması, dış ve iç müşteri memnuniyetinin esas alınacağı planlama sürecinden bahsedilmiştir. 5018 sayılı Kanun kapsamında da planlama, bütçeleme ve raporlamaya ilişkin stratejik yönetim döngüsünün temel dokümanı olan stratejik planlamanın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için etkin bir yönetim sistemine ihtiyaç olduğu dile getirilmiştir. Ancak kamu yönetiminin yapısı ve Türk kamu yönetiminin kendi has özellikleri dolayısıyla kamu kurumlarında stratejik planlamanın uygulanmasında birçok sorunla karşılaşıldığı gibi, planlama sürecine katılımın ve planın kabullenilmesinin yeterince sağlanamadığı görülmektedir.

Türkiye’de de diğer ülkelerde olduğu gibi kamu ve özel sektör doğal farklılıklarından ya da diğer unsurlardan kaynaklı sorunlar dolayısıyla stratejik yönetim sürecinin kamu sektöründe uygulanabilmesi adına yoğun çaba gerekmektedir. Kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklardan kaynaklı stratejik yönetimin uygulanmasında yaşanan zorlukların nedenleri: 1) özel sektör kuruluşlarının nihai amacı kar elde etmek iken, kamu kurumlarında kamu yararının ön plana çıkması, 2) özel sektörde net hedeflerin varlığı, kar amacıyla hareket etme, yöneticilerin inisiyatif kullanabilmesi ilkelerinin kamu yönetimi için geçerli olmaması, 3) özel sektör, kar ölçümü açısından işlevselken, kamu kurumunda hizmet başarılarının ölçümünün zor olması, 4) özel sektörde mal ve hizmetlerin maliyetlerinin müşteriler tarafından karşılanması, stratejik kararların alınmasında müşteri istek ve beklentilerinin gözetilmesini gerektirirken, kamuda böyle bir yol izlenmemesi, 5) özel sektör, rekabet ortamından etkilenirken kamu kurumlarının böyle bir endişesinin olmaması, 6) piyasa koşullarına göre hareket eden özel sektöre karşın siyasal baskılar, pazarlıklar, hukuki sınırlar, kıt mali kaynaklar ve vatandaşın baskısı gibi çok unsurlu ortamda kamu yönetiminin karar alması, 7) özel sektörde esnek karar alma süreçleri söz konusu iken, kamu

yönetiminde kararların uzun ve bürokratik yapının hakim olduğu bir süreçten geçmesi şeklinde sıralanmaktadır (Özgür, 2004: 241-243).

Kalkınma Bakanlığı tarafından Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) hazırlık çalışmaları kapsamında Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu kurulmuştur. Grup tarafından, kamu yönetiminde stratejik yönetim sürecinin arka planı ile mevzuat incelenerek bir rapor oluşturulmuştur. Bu raporda kamu idarelerinde stratejik planlama konusunda yaşanan sorunlar daha kapsamlı bir şekilde, makro ve mikro boyutta sorunlar olarak sınıflandırılmıştır. Makro boyutta yaşanan sorunlar, sahiplenme, hesap verebilirlik ve faaliyet raporları, koordinasyon, bütçe hazırlama takvimi ile bütçe ve yatırım kararlarında stratejik plana uygunluk, iç kontrol, iç denetim, dış denetim, üst politika belgeleriyle stratejik plan ilişkisi, stratejik plan-performans programı-bütçe ilişkisi, strateji geliştirme birimleri ile ilgili sorunlar olarak ifade edilmiştir. Mikro boyutta sorunlar ise, üst yönetimin desteği, eğitim ve danışmanlık ihtiyacı, planların niteliği, iç ve dış katılımın sağlanması, kurumlar arası bilgi ve deneyim paylaşımı, stratejik planların karar alma süreçlerinde kullanımı, izleme değerlendirme sistemi kurma, kılavuzlar arasında dil birliği ve süreklilik olmaması, tek kılavuz kullanımıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2012a: 3). Yeni yönetim anlayışının benimsendiği kamu yönetiminde birey (iç ve dış paydaşlar olarak), değişim ve gelişimde önemli yere sahiptir. Bu yüzden raporda belirtilen sorunlar arasında yer alan stratejik planın sahiplenilememesi ve plana katılım boyutlarının yeterince sağlanamaması, stratejik planlamanın etkinliğinin sağlanmamasında önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

4.1.Sahiplenme Sorunu

Kamu yönetiminde diğer bütün reformlarda olduğu gibi stratejik planlama sürecinin hayata geçirilmesinde de siyasi, idari ve kurum düzeyinde sahiplenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Siyasi düzeyde sahiplenmenin yetersiz olması ya da tamamen olmaması, idari ve kuruluş düzeyinde sahiplenmeyi de negatif yönde etkilemektedir. Türk kamu yönetiminde gerek stratejik planlama uygulamalarında gerekse stratejik yönetim sürecinde sahiplenme sorunu yaşanmaktadır. Ancak, özellikle siyasi düzeyde sahiplenme büyük bir sorun olarak hissedilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012a: 36). Sahiplenme sorunu temelinde ise stratejik planlamaya üst yönetimin destek olmaması, kurumların yeteri kadar ilgi göstermemesi ve/veya kurum kapasitenin yeterli düzeyde olmaması yer almaktadır (Songür, 2015: 8). Ayrıca stratejik planlamayı üst yönetim kadar çalışanların ve vatandaşların içselleştirememiş olması sahiplenememe sorununun bir diğer belirtisidir (DPT, 2006: 11).

Türkiye’de 2003 yılında seçilen pilot kuruluşlarda yürütülen stratejik planlama uygulamaları pozitif sonuçlar vermiştir. Böylece kamu yönetiminde aşamalı olarak uygulamaya geçilmesi düşünülen stratejik planlama ve yönetim anlayışının başarı şansı yüksek ve ülke koşullarına uyarlanması mümkün olabileceği saptanmıştır. Pilot kuruluşlardaki

uygulamalarda stratejik planlamanın başarı şansını güçlendiren bir olgu, planlamanın kuruluşça benimsenmesi ve sahiplenilmesidir. Stratejik planlamanın siyasi düzeyde, üst yöneticilerce ve çalışanlar olmak üzere üç düzeyde benimsenmesi ve sahiplenilmesi gerekir (Erkan, 2008: 81).

Türkiye'deki reform çalışmalarında siyasi iktidarın desteği, uygulama aşamasında sekteye uğramıştır. Reformlar popülist yaklaşımlarla ele alınmış, verilen tavizlerle reform niteliğini kaybetmiştir. Hatta iktidar değişikliklerinde, bir önceki iktidarın başlattığı çalışmalar sonlandırılmış ve sil baştan yeni çalışma alanları belirlenmiştir. Siyasi iktidar, sadece kendi dönemindeki reform çalışmalarına destek olmuştur. Bu destek de sürekli olmamış, siyasi ve ekonomik krizler reform çalışmalarının ertelenmesi ya da sonlandırılmasıyla sonuçlanmıştır. Reformların başlangıcındaki azim ve kararlılık devam etmemiş, siyasi bir sorumluluk da üstlenilmemiş, sadece başarılı çalışmalara sahip çıkılmıştır. Oysaki kusursuz şekilde hazırlanmış stratejik planlar dahi siyasi iktidarın desteği olmadan uygulamaya geçirilememektedir. Ayrıca stratejik planla önceden belirlenen amaç ve hedefler, siyasi karar ve politikalarla çelişiyorsa uygulanma şansını aynı oranda yitiriyor demektir. Dünyadaki başarılı reform çalışmalarına baktığımızda, çalışmaların kesintisiz yürütüldüğü ve siyasi desteğin hangi parti iktidara gelirse gelsin devam ettiği görülmektedir (Atmaca, 2007: 167; Erkan, 2008: 81).

Siyasi açıdan stratejik planlamanın sahiplenilemediğinin bir diğer göstergesi ise kurumlara bütçe tahsisinde dikkat edilmesi gereken unsurların uygulamada geçerliliğinin aranmamasıdır (Songür, 2015: 8). Kamu kesiminin gelecek dönem için tahmini kaynak-harcama dengesini ortaya koyan bütçe, demokratik parlamenter sistemde yasama organının yürütme organına harcama yapma ve bu harcamaları karşılamak üzere yeterli miktarda gelir toplama konusunda verdiği yetkiyi ve izni göstermektedir. Türkiye'de 2004 yılında stratejik planlamaya dayalı program esaslı bütçeleme sistemine geçilmiştir (Tüğen, 2006: 141). Kamu kurumlarında performans esaslı bütçeleme sistemi, idarelerin ana fonksiyonlarını yerine getirmek için belirledikleri amaç ve hedefleri doğrultusunda kaynak tahsisini, bunların kullanılmasını ve kullanılan kaynaklarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını rapor eden bütçe sistemidir (Egeli vd. 2007: 28).

5018 sayılı Kanun'un 41. ve 42. maddelerinde belirtildiği üzere; meclis dönem bütçe görüşmelerinde bütçe tahsis ederek onaylayacağı idarenin önceki yıla ilişkin faaliyet raporunu ve o yıla ilişkin performans programını incelemesi gerekmektedir. Performans programları yönetici açısından o yıl içinde yapılacakların gösterildiği bir programdır. Faaliyet raporları ise idarenin performans programlarında dile getirilen vaatlerden ne kadarının yerine getirildiğinin ve stratejik planların ne ölçüde hayata geçirildiğinin hesabını veren belgelerdir. Bu doğrultuda kurum adına TBMM'ye Sayıştay'ın sunması gereken rapor ve değerlendirmelerin dikkate alınması gereklidir. Ancak bütçe görüşmeleri sırasında takvimin yoğunluğundan dolayı stratejik planlara ilişkin hesap sorma ve verme boyutu

göz ardı edilmektedir. Bu durum ise siyasi perspektifte stratejik planlama için alınan kararların yerine getirilmeyerek/getirilemeyerek sahiplenilememesine neden olmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2012a: 36; Songür, 2015: 8).

Stratejik planın gerek yapım gerekse uygulanma sürecinde tepe yönetimin ayrı bir önemi vardır (Bryson ve Roering, 1987: 11). Kuruluşun ana görevlerinden biri plan yapmak ve bu plan doğrultusunda yönetimi sağlamak olduğundan üst yönetim stratejik planlamayı benimsemek ve benimsetmek zorundadır (DPT, 2006: 11). Kuruluşun üst düzey yönetim biriminde stratejik planlamaya ilişkin sahiplenmenin yeterli düzeyde olmaması, bu planlamadan beklentiyi azaltmakta ve çalışanlar için gerekli motivasyon sağlanamamaktadır. Benzer şekilde, çalışanlar tarafından sahiplenilmeyen stratejik planlama, kurumsal dirençle karşı karşıya kalacaktır (Erkan, 2008: 81). Üst düzey yöneticilerin kurumların misyonu ve vizyonu doğrultusunda stratejik düşünerek kararlar verebilmesi ve bu kararları planlara yansıtabilmesi önemli bir unsurdur. Ancak üst yöneticilerin kuruluş amaçlarına takılarak geleceği yönetme kaygısından uzaklaşması ve günlük işlerde çok fazla zaman harcaması onu stratejik düşünme ve uygulamadan alıkoymaktadır (Lorange, 1996: 44). Üst düzey yönetimde olduğu gibi kurumsal anlamda stratejik planlamanın süreklilik arz etmemesi ya da çalışma kültüründeki iletişim eksikliğinden dolayı bütünlüğün sağlanamaması, sahiplenememe sorununu ortaya çıkarmaktadır (Songür, 2015: 8). Bu durumda yöneticiler stratejik planlamaya destek vermekte güçlük çekeceklerdir. Üst düzey yönetimin desteğinin güçleşmesi kurumsal anlamda planın sahiplenilmesini de sekteye uğratacaktır. Ayrıca stratejilerle getirilen yenilikler örgütte değişimi tetikleyeceğinden, doğal bir dirence maruz kalacaktır. Bu yüzden stratejik planın uygulanabilirliği için çalışanlara bu plan kapsamında yeni norm ve standartlar belirleme, katılımcı yaklaşımı benimsetme, çalışanları ikna etme kabiliyetine sahip uygulama ve bireyleri kurumsal bünyede bulundurma gibi birçok taktik kullanılmaktadır (Nutt, 1989: 146-148).

4.2. Katılım Sorunu

Demokratik yönetim modeli dendiğinde ilk akla gelen anahtar sözcüklerden biri katılımdır. Ancak uygulamalara bakıldığında yönetim şekli demokratik değerler üzerine dahi kurulsun, katılım kararların alım aşamasından ziyade uygulama aşamasına bırakılmaktadır (Erkan, 2008: 48). Oysaki gerçek katılım için, kararların alım aşamasında dahi gerek iç paydaşlardan gerekse dış paydaşlardan faydalanılması, çok aktörlü bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir.

Stratejik planlama ve yönetimin gerekleri arasında katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışı bulunmaktadır. Reform gerçekleştiren ülkelerde bu amaçla çalışanlara daha fazla özgürlük ve inisiyatif verilmiş, çeşitli çalışma grupları kurularak yarışma ortamı yaratılmış ve cezaya değil ödüllendirmeye daha fazla öncelik verilerek çalışanlar teşvik edilmiştir. Katı

merkeziyetçi yapıdan ve hiyerarşik düzenden uzaklaşarak katılımcı ve sorumluluğun kişilere değil de gruba verilerek-paylaştırılarak, kararların daha rahat alınması sağlanmıştır. Böylece her bireye sorumluluk verilerek katılımcılık ve verimlilik artırılmış, ödüllendirme de kişiler değil de grup esas alınmıştır. Bu yöntemlerle kamu yönetiminin daha katılımcı ve demokratik yapıya kavuşması amaçlanarak, kamu kesiminin tamamının reform çalışmalarına sahip çıkması ve desteklemesi sağlanmıştır (Atmaca, 2007: 171).

2006 yılından itibaren 5018 Sayılı Kanun, kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamalarını ve performans esaslı bütçeleme uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Kamu kurumlarının stratejik planlarını katılımcı yöntemle hazırlama talepleri de bu dönemin ürünüdür. 5018 Sayılı Kanun ve stratejik planlama alanındaki ilgili yönetmelik², hizmetleri kullananlar, yararlanıcılar, çalışanların yanı sıra ilgili kamu ve sivil toplum kuruluşlarının da stratejik planlama sürecine katılımlarının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Kalkınma Bakanlığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Rehberi'nde (2006) katılım ile ilgili ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda katılım, stratejik planlama için temel unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir. Kurumlar, etkileşimde buldukları taraflarla stratejik plan hakkında istişarelerde bulunmalıdır. Paydaşlarla gerçekleştirilecek bu istişareler aynı zamanda paydaşların stratejik planlamayı sahiplenmesini sağlayacaktır. Kamu kurumlarında paydaşlar; vatandaşlar, vergi mükellefleri, hizmet alıcılar, yönetim organları, çalışanlar, sendikalar, çıkar grupları, partiler, finansal kurumlar ve diğer yönetim birimleridir (Bryson ve Roering, 1987: 11).

Stratejik planın sahiplenilmesiyle çalışanların yönetim sürecine katılımı arasında doğrusal ilişkiden söz edilebilir. Stratejik plana tüm birimlerin katılımında bulunması, planın elbirliğiyle hazırlanması, sahiplenilmesini getireceği gibi stratejik plandan beklenen başarıya da zemin hazırlayacaktır. Bu ortamı sağlayacak olan, yöneticidir. Stratejik plana katılımı sağlamak adına gerekli görülen ortamın, üst düzey yöneticiler ve kurum tarafında hazırlanamaması, kurumsal ve toplumsal düzeyde katılımın sağlanamamasına ve bu yüzden stratejik planın başarısızlığına neden olacaktır. Türkiye uygulamalarında en çok karşılaşılan sorunlardan birinin iç ve dış katılımı sağlayamama olduğu görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012a: 47; Songür, 2015: 12).

Kalkınma Bakanlığı, Involve ve TEPAV'dan stratejik planlamanın iç ve dış paydaş katılımında mevcut durumu, ilerde paydaş katılımını genişletebilmenin yollarını ve bunlara dair önerilerini sunmalarını istemiştir. Bu doğrultuda Involve ve TEPAV işbirliğiyle Türkiye'de stratejik planlama

² Kalkınma Bakanlığı (Mayıs 2006) Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

ve politika yönetimine paydaş katılımını ölçmek adına kamu idareleri kapsamında mevcut durum analizi yapılmıştır. Söz konusu mevcut durum analizi, Türkiye'deki altı merkezi kurum bünyesinde stratejik planlama sürecinde paydaş katılımına ilişkin sorunlar ve çözüm önerilerine odaklanmaktadır. Mevcut durum analizi sonucunda görüşülen kamu kurumlarının tamamı, stratejik planlama sürecine katılımı dâhil etmişlerdir. Ancak bu kurumlarda katılım yöntemleri ve katılım sağlayan paydaşların sayısı çeşitlilik göstermektedir. Edinilen genel izlenimle ortaya çıkan sonuç, stratejik planlama reformlarının ve özellikle bu süreçte katılımın çok yeni bir evrede olduğu, paydaş katılımının olumlu etkilerinden ziyade zorunluluğunun ön plana çıktığı, bazı kurumlarda iç paydaşların planlama ve yönetim sürecine dâhil edildiği görülürken diğer kurumlarda iç paydaşlardan bazısının kurumun misyonundan dahi haberdar olmadığı dikkat çekmiştir. Raporla iç paydaşlar için yapılacak olan toplantı ve çalıştaylar, stratejik planlamaya karşı ortak bilincin geliştirmesine ve kurumsal kimliğin güçlenmesine olanak tanınmasında etkili yöntem olarak önerilmiştir. Dış paydaş katılımında ise özellikle, planın uygulanma düzeyinin artırılmasıyla daha gerçekçi algılanması ve kurumun ihtiyaçlarının ve güçlü yanlarının dışarıdan görülmesi düşüncesinde hemfikir olunmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2012b: 11-15).

Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, kurumda stratejik plana katılımının sağlanmasında şekil ve zamanın belirlenmesi konusunda oldukça yol göstericidir. Ancak kılavuzda belirtildiği üzere mevcudu tespit etmek üzere yapılması istenen paydaş analizi ve SWOT analizinden oluşan durum analizinde paydaş katılımını belirli bir zaman dilimine ya da sefere esir ettiği görülmektedir. Oysaki stratejik planlamanın sadece başında değil planlama sürecinde ve bu sürecin uygulama aşamasında paydaş katılımının aktif sağlanması beklenmekte ya da arzu edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012b: 15).

5.SONUÇ

Kamu yönetimini değişme zorlayan teknolojik, sosyo-ekonomik, siyasi ve idari birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler, 1980 sonrası süreçte küreselleşmeyle birleşince tüm dünya için etkili olmaya başlamıştır. Türk kamu yönetimi için 1990 sonrasında yaşanan mali krizler, enflasyon ve işsizlik oranlarındaki artış ve küreselleşme, demokratikleşme, yerelleşme ile uluslararası sistemin etkisi değişimin itici güçleri olmuştur. Değişimde etkili olan içsel nedenlerden biri ise Türk kamu yönetiminin geleneksel katı bürokratik yapısının sorun çözme noktasında yetersiz oluşudur. Kamu yönetiminin bu noktada özel sektör yöntem ve araçlarını uygulamaya geçmesi ve işletme tarzı yönetimle kamu hizmeti sunumuna yönelmesi gerekliliği doğmuştur. Bu araçlardan biri olarak stratejik planlama, Türk kamu yönetiminin paradigma değişiminde önemli bir bileşendir.

Stratejik planlama, farklı görev ve donanımlara sahip bireyleri bir araya getiren, ulusal planları göz ardı etmeksizin kurumsal misyon ve vizyon çerçevesinde stratejilerin oluşturulduğu, sahiplenme ve katılımın gerekliliğinin vurgulandığı, geniş zaman dilimine yayılan ve bütünü göz ardı etmeden yürütülen bir süreçtir. Dolayısıyla, stratejik planlama kültürü öncelikle ülkenin siyasi gündeminde yer edinmelidir. Ülkenin siyasi kültürü içinde yer edinen stratejik planlamanın kurumda benimsenmesinin en önemli şartı, üst yönetimin planlama sürecine vermiş olduğu destektir. Üst yönetimin stratejik planlamayı kabullenmesi ve sürece katılımı, kurum çalışanlarını motive ederek planlama sürecine inanmalarını ve destek olmalarını sağlayacaktır. Üst yönetimin bunu gerçekleştirebilmesi için stratejik planlama faaliyetini süre ve sınır tanımaksızın benimsemelidir. Çalışanlar ve diğer paydaşlarla birlikte geçirdiği zaman diliminde ve gerekli gördüğü her fırsatta strateji belirlemenin ve bunu plan düzeyinde gerçekleştirmenin önemini vurgulamalıdır.

Yönetim anlayışlarının her bir sektör ya da her bir kurum için aynı özelliği sergilemesi veya aynı sorunları içinde barındırması muhtemel değildir. Bir özel sektör uygulama tekniği olan stratejik planların kamu yönetiminde uygulanmasında; hem kamu yönetimini özel sektör yönetiminden ayıran hem de Türk kamu yönetiminin yapısal sorunları nedeniyle makro ve mikro düzeyde birçok sorun yaşanmıştır. Dolayısıyla kamu yönetimi için zorlu bir yol olan stratejik planlama sürecinin küresel rekabet ortamında kamusal birimlerin mücadelesini sağlamak adına desteklenmesi ve uygulanabilir şeklinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç kolay olmamakla birlikte kısa da değildir.

Çalışmada dile getirildiği üzere, Türkiye'nin kamu yönetimi yapısından kaynaklı makro ve mikro sorunlar kapsamında yer alan stratejik planı sahiplenme ve katılım sorunları planın etkin uygulanabilirliğine engel olan önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Kamu idareleri için stratejik planın sahiplenilmesi, siyasi, idari ve kuruluş düzeyinde olabilmektedir. Siyasi düzeyde stratejik planlama yapımı kurumlara zorunluluk olarak verilse de denetim mekanizmasının yeterince çalıştırılmaması, yapılan planın ne derecede etkin ve verimli olduğunun ortaya konulamamasına neden olmuştur. Böylece günümüzde yapılan birçok stratejik plan, formalite halini alarak, kurumlar arası farklılıklar dikkate alınmaksızın, kes yapıştır şeklinde oluşturulmaya başlanmıştır.

Sahiplenme sorununa neden olan bir diğer faktör ise üst düzey yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açılarıdır. Üst yönetimin öncelikli olarak stratejik planlamanın gerekliliğine ve etkinliğine inanması, daha sonra ise hem iç paydaşların hem de dış paydaşların sahiplenmesi adına gerekli faaliyetleri sergilemesi gerekmektedir. Aslında sahiplenme ve katılım bu noktada birbiriyle etkileşim içindedir. Stratejik planlama gerek iç gerekse dış paydaşlar tarafından sahiplenildiği düzeyde planlama sürecine katılımın sağlanması beklenmektedir. Kamu yönetiminde, özellikle son yıllarda değişen paradigma dolayısıyla yönetimde katılımın önemli yere sahip

olması, aslında bireylerin kendileri için sunulacak hizmetlerin karar verme süreçlerine birebir dahil edilmesinin yolunu açmaktadır. Ancak gerek bireyler gerekse diğer paydaşlar bu haklarını etkin kullanamamakta ve stratejik planlamaları kurumun ve idarenin inisiyatifine bırakmaktadır.

Stratejik planlamanın etkinliğini sağlamak için planlama sorunlarının/zorluklarının iyi irdelenmesi gerekmektedir. Planlamaya ilişkin sorunların çözümünde ise yönetimin doğal özelliklerine takılmak yerine stratejik planlama sürecinin siyasi, kurumsal ve üst yönetim açısından benimsenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine öncelik verilmelidir. Ayrıca yeni yönetim anlayışının bir çeşit gerekliliği olarak kabul edilen katılımın stratejik planlamanın belirli aşamalarından ziyade her aşamasında sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acil Eylem Planı (AEP) (2003). *T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı*. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/EylemVeDiğerPlanlar/Attachments/13/58.H%C3%BCk%C3%BCmetAcilEylemPlan%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi 20.04.2016).
- Atmaca, İ. L. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Balcı, A. ve Nohutçu, A. (2005). Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations. *Çanakkale: Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı Ülke ve Küresel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri*, 23-25 Haziran.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?. *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Tartışma Metinleri*, http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciiibfno4.pdf adresinden 20 Ocak 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 11-19.
- Bryson J. M. and Roering W. D. (1987). Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 9-22.
- Can, T. (1996). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Çukurçayır, M. A. ve Eroğlu, H. T. (2003). Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetim: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi. M. Akif Çukurçayır (Ed.), *Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi*, (s. 227-256), Çizgi Kitabevi, Konya.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management Concepts and Cases*, Thirteenth Edition, Francis Morion University Florence, South Carolina.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, (2. Baskı) Ankara: DPT Matbaası.
- Diñçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara, <http://www2.ormansu.gov.tr/COB/Files/ekitap/k1.pdf> adresinden 25 Aralık 2012 tarihinde edinilmiştir.

- Egeli, H., Akdeniz, H. A., Aksaraylı, M., Tüğen, K. ve Özen A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye'deki Kamu Kurumları Uygulaması. *Dokuz Eylül İİBF Dergisi*, 22(1), 27-47.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara: DPT Yayın No: 2759.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 201-211.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Joubert, C. (1988). Strategy in the Public Sector. *Public Money & Management*, 8(3), 17-20.
- Kalkınma Bakanlığı (2012a). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Ön Rapor. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/jYEng+Kamuda_Stratejik_Yoneti_m_Calisma_Grubu_Raporu.pdf adresinden 01 Ocak 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Kalkınma Bakanlığı (2012b). Stratejik Planlamada Paydaş Katılımının İyileştirilmesi Mevcut Durum Raporu 31 Ocak 2011, http://www.tepav.org.tr/upload/files/1353681449-9.Stratejik_Planlamada_Paydas_Katiliminin_Iyilestirilmesi_Mevcut_Durum_Raporu.pdf adresinden 05.03.2016 tarihinde edinilmiştir.
- Lorange, P. (1996). Strategic Planning For Rapid Profitable Growth. *Strategy & Leadership*, 24(3), 42-48.
- Nutt, P. C. (1989). Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. *Strategic Management Journal*, 10 (2), 145-161.
- Ökmen, M. ve Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütleri Stratejik Yönetim. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.) *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, (s. 207-272), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Songür, N. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şafaklı, O. (2003). Basic Problems of the Banking Sector in the TRNC with Partial Emphasis on the Proactive and Reactive Strategies Applied. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 217-232.
- Tüğen, K. (2006). *Devlet Bütçesi*. İzmir: Bassaray Matbaası.
- Yılmaz, K. (2002). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-86.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31-41.
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10334&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=stratejik%20plan> adresinden 20 Aralık 2015 tarihinde edinilmiştir.

H. Yıldırım ve H. Tahtalođlu / Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6 (2) 2016 s.181-196
H. Yıldırım and H. Tahtalođlu / Nevşehir Hacı Bektaş Veli
University, Journal of ISS 6 (2) 2016 p.181-196