

KAMU KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI¹

Kutluhan YILMAZ
Devlet Planlama Teşkilatı
Uzman Yardımcısı

GİRİŞ

Değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde stratejik planlama son dönemde adını sıklıkla duymaya başladığımız bir kavram haline gelmiştir. Özü itibarıyla işletme biliminin çatısı altında incelen ve bir stratejik yönetim aracı olan bu yaklaşımın Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması düşünülmektedir. Bu süreci incelemeye geçmeden önce planlama, strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarını yakından tanımakta yarar vardır.

PLAN VE PLANLAMA KAVRAMI

Ayakta kalmaya, büyümeye çalışan işletmelerden değişen dünya koşullarında yeni yerini almaya çalışan ülkelere kadar tüm sistemler sürekli değişim halindedir. Peter Drucker değişim ve gelecekle ilgili olarak her zaman için çok daha önemli olanın hiç kimsenin öngöremediği ve öngöremeyeceği köklü değişimler olduğundan söz etmektedir: *“Değişimi kimse yönetemez ama değişimin önünde gidilebilir. Örneğin, 15 yıl öncesine gittiğimiz zaman kimin aklına cep telefonu geliyordu, o zaman cep telefonuna ihtiyacımız var mıydı? Elbette vardı, ama tüketici olarak bunun farkında değildik. Motorola bizim bilmediğimiz bu ihtiyacımızı anladı ve piyasaya cep telefonu sürdü. Tabii ki burada birtakım teknolojik gelişmelerin olgunlaşması da söz konusuydu. Önemli olan bu teknolojik gelişmelerle birlikte, değişimin yönelimini yakalamak ve ona göre davranmaktı ki Motorola bunu yaptı, değişimi yönetmedi onun önüne geçti.”* (Drucker, Peter F, Gelecek İçin Yönetim, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1996, s. 54)

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi ve nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık

¹ Yazıda belirtilen görüşler yazanın kendi görüşleri olup Devlet Planlama Teşkilatı’nın resmi görüşlerini yansıtmamaktadır

alanında gerçekleştirilecek reformlar ile savunma konusunda düşüncesizce ve plansızca alınacak kararlar geleceğimizi tehlikeye sokmaktadır. Bazı kişiler ve gruplarca değişime karşı plansız yaklaşım savunulmaktadır. Planlamanın gelecek üzerinde birtakım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar. (Toffler, Alvin, “Şok, Gelecek Korkusu”, Çev. A. Selami Sargut, İstanbul, 1996, s.378).

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken; planlama amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi şeklinde tanımlanır. (Özalp Şan, İşletme Politikası-Metin ve Örnek Olaylar, Ankara, 1975, s.21).

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır:

- Zaman ve emek israfını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Sadece bu yararlarından dolayı kötü bir planın, plansızlıktan daha iyi olacağı muhakkaktır. Eğer gidilecek yol belirlenmemiş ise, yani plan yoksa, her yol doğru olur. Oysa; gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak, hiç bir şey bilmemekten daha iyidir. (Çoban, Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, 1997, s.78). Ayrıca, kıt kaynakları kullanan kurumların nereye gideceklerini belirlemeleri, daha rasyonel kararların alınmasında etkili olacaktır.

Değişimin hızlandığı bir dünyada gelecek yıl yarıncı gibi yakındır. Bu gerçek hükümetteki ve diğer idari merkezlerdeki karar verme sorumluluğunu yüklenmiş kişilerce dikkate alınmalı ve bu kişilerin ufukları geniş olmalıdır. Daha uzak geleceğe ait planlamalar yapılması kişinin dogmatik, değişmez planlara bağlanması anlamına gelmez. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır. (Steiner,

George Albert, "Strategic Planning: What Every Manager Must Know", 1979, s.3).

STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların giñşecekleri hareketleri ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.

İşletme yönetiminde ise; strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna ulaşması için alınan seçimsel kararların bütünüdür.

Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde ise strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değışiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Çoban, Hasan, a.g.e., s.91). O halde stratejik planlama, işletmelerde bir stratejik yönetim aracı olarak nitelendirilebilir.

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletme açısından rekabete dayanan hareketleri ve yöneticilerin işletmenin çalışmasında kullandıkları işletme yaklaşımlarının bütün düzenini içeren bir yaklaşımdır.

İşletmenin stratejisi, işletmenin hedeflediği pazarda yer edinmesi, başarılı bir şekilde rekabet etmesi ve müşterilerini memnun edecek iyi işletme performansına ulaşmak için sahip olduğu "oyun planı"nı yönetmesidir. Bu yönüyle strateji, müşteri bağıllığı sağlamak ve rakipler üzerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bir eylem planı yanında işleri yürütmek için de bir yol haritası sağlar.

Strateji olmadan, yöneticilerin, farklı eylem inisiyatiflerini tutarlı bir bütün içerisinde bir araya getirecek bir çerçeveleri olmadığı gibi, bölümler arası işlemleri bir takım çalışması içerisinde birleştirmeleri için bir planları da olamaz. İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulaması yalnızca örgütsel başarı için kanıtlanmış bir reçete değil; aynı zamanda idari üstünlüğün en iyi testidir (Thompson, Arthur, Strickland , A. J., "Strategic Management", University of Alabama, 1999, s.3).

Stratejik Yönetimin Beş Görevi

Strateji yapmak ve stratejiyi yürütmek süreci birbirleriyle ilgili olan beş idari görevi içerir. (Thompson, A. ve diğ., a.g.e, s.4).

Bu görevler:

1. İşletmeye uzun vadeli yönelim sağlayacak, örgütün amacı tespit edilmiş bir eylem anlayışıyla ve ne tür bir girişim olmaya çalıştığını belirleyecek bir biçimde gelecekteki iş tertibinin ne olacağını ve örgütün nereye yöneleceğinin stratejik vizyonunun oluşturulması,

2. Stratejik vizyonu, işletmenin erişebileceği belirli performans sonuçlarına dönüşürecek biçimde amaçların belirlenmesi,

3. Arzulanan sonuçlara ulaşmak için öncelikli bir strateji oluşturulması,

4. Seçilen stratejinin etkin ve etkili biçimde yürütülmesi,

5. Performansın değerlendirilmesi ve vizyon, uzun dönemli yönelim, amaçlar, strateji ya da yürütmede mevcut deneyim, değişen koşullar, yenilikler ve yeni fırsatlar ışığında düzenleyici uygulamalar başlatılmasıdır.

Stratejik Yönetim İşletmelere Ne Kazandırır?

Stratejik yönetim, öncelikle tepe yönetimin sorumluluk yükünü azaltır. Tepe yöneticiler karşılaşılan sorunları aşmak ve kime, hangi mal ve hizmetlerin sunulacağına dair stratejik kararlar almak durumundadırlar ve bunu bir şekilde yapmaktadırlar. Ancak büyük kuruluşlarda tepe yöneticilerin bir çeşit stratejik yönetim süreci olmadan bunu yapamayacakları kabullenilmektedir. Bu tür bir planlama yaklaşımı kamu kuruluşları için de geçerlidir.

Stratejik yönetim sayesinde yöneticiler, temel nitelikte ve örgüt için önemli olan soruları, öncelik ve aciliyetlerine göre, hızla sorup cevaplandırabilmektedir. Bu anahtar sorular şunlardır: (Byars, Lyloyd, Strategic Planning and Implementation, New York, 1987, s.10)

- Ne tür bir işteyiz?
- Geleceğe yönelik vizyonumuz nedir?
- Temel amaç, yön ve değerlerimiz nelerdir?
- En iyi neyi yaparız?
- Hedef kitlemiz kimlerden oluşur?
- Performansımız ne kadar iyidir? Yüksek kalite performansına sahip miyiz?
- Temel çıkarlarımızı tatmin edebiliyor muyuz?

- Hizmette, hedef grupta ya da kalitede hangi noktaya varmak istiyoruz?
- Değişen çevre bizi nasıl etkiliyor?
- Hangi fırsat ya da tehditleri kullanmak ya da hangilerinden kaçınmak durumundayız?
- Hangi zayıf noktalarımızı güçlendirmek durumundayız?
- Deneyimlerimizden gerekli dersleri çıkarabiliyor muyuz?

Bir yönetici için bu soruları cevaplamak daima zordur. Fakat bilgi destekli cevaplar başarı için bir gerekliliktir. Varsayımlar, hatta içgüdüler önemli kılavuzlardır ancak bunların çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetimin örgüte kazandırdığı diğer bir özellik de, karar almaya yeni bir dizi araçlar getirmesi ve bu sayede örgütü amaç ve hedeflerin belirlenmesine zorlamasıdır. Stratejik yönetim ayrıca, geleceği okumaya yardımcı olur ve bu sayede örgüt için gelecekteki fırsat ve zorluklar ortaya çıkarılabilir.

Stratejik yönetim bir yandan diğer yönetsel süreçlere rehberlik ederken, bir yandan da sistem yaklaşımlarının özünden yararlanır. Bu yaklaşımlarda örgüt bir çok parçadan oluşan bir sistem olarak görülür. Tepe yönetiminin örgütü bir bütün olarak algılaması, her bir parçayla ayrı ayrı uğraşmak yerine bunlar arasındaki karşılıklı ilişkilere bakarak değerlendirmesini sağlar.

Son olarak da, stratejik yönetim örgüt personeli ve davranışları üzerinde pozitif etki sağlar. Örneğin; örgüt çalışanları arasında iletişim gelişir ve büyük bir katılım ve ait olma duygusu oluşur (Byars, L., a.g.e., s.13).

Nihayetinde stratejik yönetim; örgütlerin amaçlarına ulaşmaya yönelik kararlar ile bu kararların uygulanmasını kapsamakta ve geleceğe yönelik faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim her türlü örgütün uygulaması gereken bir yönetim sürecidir.

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. (Bryson, John M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 1995, s.4). Stratejik planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir.

Stratejik planlama iletişim ve katılımı kolaylaştırır, muhalif ilgi ve değerleri barındırır, akıllı ve makul olarak analitik karar vermeyi ve başarılı bir icrayı sağlar. (Thompson, A. ve diğ., a.g.e, s.2-3)

Bugün bir çok ülkede kamu yönetimleri kriz içinde olup, bunların üstlendikleri fonksiyonları sorgulama yönünde gittikçe artan bir kamuoyu oluşmaktadır. Krize neden olan sorunlar hukuksal, yapısal, ve yönetsel bozukluk ve eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir. İşte stratejik planlama öncelikle iyi yönetimi hedefler. Stratejik planlama sayesinde yöneticilerin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliği sayesinde kamu yönetimi sayısız yararlar elde edecektir. Stratejik planlamanın kamu yönetimi için sağlayacağı yararları kısaca şöyle sıralayabiliriz: (Can, Tacettin, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, GÜİİBF Tez Çalışması,1996)

- Misyona dayalı kamu yönetimi gelişecektir;
- İç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artacaktır;
- Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkacak, böylece kamu yönetimleri daha çok müşteriye yönelik olacaklardır.
- Kurumlar sahip olacakları “vizyon” sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanacaklardır.

Stratejik Planlama Kamuda ve Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Diğer Örgütlere Göre Neden Daha Önemlidir?

Bu yüzyılda stratejik planlama üzerine yapılan birçok çalışma kar amacı güden örgütler üzerine odaklanmıştır. 1980’li yılların başlarına kadar kamu sektöründeki stratejik planlama öncelikle askeri örgütlerde ve başlıca devlet idaresinin yürütülmesinde uygulanmıştır (Bryson, John M., a.g.e, s.5).

Ülkemizin ve uluslararası düzenin değişen değerlerine uygun bir kamu yönetimi sağlayamama bir sorun olarak toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri devlet yönetiminin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumun çeşitli kesimlerini tatmin etmeyen çözümlerin yarattığı değişim baskısı yoğunluğunu gittikçe arttırmaktadır. Devletin demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde

sürdürebilmesi ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminin **etkililik, sürekli değişim** ve **yenilik** eksenine oturtulmasına bağlıdır.

Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü sağlamak zorunluluğu vardır.

Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir. Özel sektör kuruluşlarının yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modeller, kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan “stratejik düşünme” ve ürünü olan “stratejik planlama” uygulaması kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni yeni alanlarda uygulanma imkanına kavuşmaktadır (Can, Tacettin, a.g.e, s.2).

Kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen örgüt ortamları son yıllarda sadece gittikçe belirsizleşen bir hale gelmekle kalmamış, aynı zamanda birbirlerine daha sıkıca bağlı hale gelmiştir. Bu nedenle de olabilecek herhangi bir değişim önceden bilinemeyecek şekilde ve çoğu kez de karmakanşık, tehlikeli bir biçimde toplumun her yerine aksetmektedir. Bu artan belirsizlik ve bağımlılık kamudan ve kâr amacı gütmeyen örgütlerden - aynı şekilde toplumdan - üçlü bir tepkiyi gerektirmektedir.

İlk olarak, örgütler daha önce hiç olmadığı biçimde stratejik düşünmek zorundadırlar. İkinci olarak, örgütler öngörülerini değişen koşullarla başa çıkmak için etkin stratejilere dönüştürmelidirler. Üçüncü olarak ise, örgütler stratejilerini benimsemek ve yerine getirmek için gerekli zemini tesis eden mantıksal dayanakları geliştirmek zorundadırlar.

Stratejik planlama bir örgüt üzerine odaklandığında anahtar karar vericilerin çoğu büyük bir olasılıkla işin iç yüzünü bilen kişiler olacaktır. Anahtar karar vericilerin çoğunun işin iç yüzünü bilen kişilerden oluşması önemli konularda karar verilmesi, farklılıkların uzlaştırılması ve yürütme faaliyetlerinde eşgüdüm sağlanması için insanların bir araya getirilmesini kolaylaştıracaktır.

Ancak, stratejik planlama fonksiyon veya topluluklar üzerine odaklandığında -genellikle örgütsel veya devlete ilişkin sınırlar aşılacak suretiyle- anahtar karar vericilerin hemen hemen hepsi o grubun dışında olan kişilerden oluşacaktır. Böyle durumlarda grubun odak noktası, örgütün veya kuruluşun tamamen devrede olmadığı örgütler arası şebeke içinde müşterek düşünce ve eylemin nasıl organize edileceği üzerine olacaktır. Etkin bir stratejik planlama sürecini böyle bir “paylaşılan güç” bağlamında organize etmek büyük olasılıkla

daha zor olacaktır. Müzakere için forumlar düzenlenmesi, seçimle ilgili farklı kişilerin dahil edilmesi, var olan veya yeni ortamlarda anlaşmaların görüşülmesi ve nispeten bağımsız insanlar, gruplar, örgütler ile kuruluşların aktiviteleri ile eylemlerinin koordine edilmesi için daha fazla zaman harcanmasına ihtiyaç olacaktır.

Stratejik planlamanın örgütler için çok farklı yararlar üretebileceğini ileri sürülmektedir:

- Birincisi ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğinin geliştirilmesidir. Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır. (Bryson, John M., a.g.e., s:1)

- İkinci yararı ise, iyileştirilmiş karar vermedir. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik maksatlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar.

- Üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmaya ve ele almaya hazırlamaları için iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır.

Nihayetinde, stratejik planlama doğrudan örgütün çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Eğer stratejik planlama iyi kullanabilirse örgüte sağlayacağı bir dizi potansiyel fayda da vardır. Bu sayede örgüt:

- Stratejik düşünüp etkin stratejiler geliştirir

- Gelecek yönelimlerini açığa çıkarır.
- Öncelikler geliştirir.
- Bugünün kararlarını gelecekteki etkilerini göz önünde bulundurarak alır.

- Karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.
- Örgüt yetki alanları içerisinde azami takdir yetkisini kullanır.
- Temel örgütsel problemler çözülür.
- Örgütsel performans geliştirir.
- Hızla değişen şartlarla etkin bir şekilde mücadele eder.
- Örgüt içinde ekip çalışması ve uzmanlaşma gelişir.

Fakat tüm bu yararları elde etmek kolay olmayabilir. Sürecin ortalarında ve stratejik sorunları tanıma safhasında entegrasyon güç görülebilir. Ancak, Rosabeth Mass Konter'in (1983) belirttiği gibi "her yenilik başlangıçta veya ortalarda bir başarısızlıktır." Büyük kazançları elde etmek uzun zaman alabilir. Örneğin, bazı önemli stratejilerin çalışıp çalışmadığını anlamak yıllar sürebilir. Bu yüzden elde edilen başarıları etiketlendirmek ve süreci devam ettirmek için metanetle çalışmak gerekir.

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devrinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez. (Bryson, John M., a.g.e, s.7-8).

Kamu Yönetimi İçin Uygun Bir Planlama Modeli

Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji

geliştirme ve sonuçlarını ölçme sürecini ihtiva eden iş disiplini olarak tanımlanan stratejik planlama içinde çeşitli basamaklar yer almaktadır.

Stratejik planlama sürecini oluşturan basamaklar örgütün yapısı, faaliyetleri ve içinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar arz etmektedir. Batıda kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için sıkça kullanılan stratejik planlama modeli sekiz basamaklı bir süreçten oluşmaktadır (Can, Tacettin, a.g.e, s.44-45)..

- 1- Bir stratejik planlama süreci başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak;
- 2- Kurumun var oluş nedenini oluşturan temel misyonunu belirlemek;
- 3- Belirlenen misyona uygun temel hedefleri ortaya koymak;
- 4- Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleriyle, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla iç ve dış çevre değerlendirmesi yapmak;
- 5- Bu analizlerden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak;
- 6- Sorunları çözümleyecek stratejiler geliştirmek;
- 7- Ulaşılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak;
- 8- Geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek..

Bu süreçten anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değildir; ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.

KAMU KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA

Dünyadaki eğilimlerle de uyumlu olarak kamu yönetimimizde stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performans öneme önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiştir.

Stratejik planlama halihazırda Türkiye’de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakta olmakla birlikte kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar;

- ✓ Makro ekonomik çerçeve,
- ✓ Bankacılık reformu ve
- ✓ Kamu sektörü reformudur.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir.

Kamu kurumları için Öngörülen Stratejik Planlama Süreci

Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başanyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Stratejik planların, önce ilgili bakanlığın, ardından bürokratik-teknokratik-politik hazırlama ve onay süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Kuruluşlar bütçe tekliflerini stratejik planlarında öngördükleri hedef ve politikalarıyla ilişkilendirecekler, bütçe teklifleri DPT ve diğer ilgili kurumlar tarafından değerlendirilirken, kurumun stratejik planına uygunluk da temel bir ölçüt olarak dikkate alınacaktır. Böylece, bütçe sürecinde

kuruluşlar onaylanmış stratejik planlarına uygun olmayan proje ve faaliyetleri teklif edemeyeceklerdir.

Kuruluşlar tarafından hazırlanacak ve DPT'ce onaylanacak stratejik planlar bir yandan plan-program-bütçe ilişkisini güçlendirerek uygulama etkinliğini artırırken, diğer yandan plan hazırlama sürecine kuruluşların katkılarının daha kapsamlı olmasını sağlayacaktır. (Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003)

Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kesimi Açısından Önemi ile Getireceği Yenilik ve Dönüşümler

Reform çalışmalarında stratejik planlamanın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda stratejik planlama, kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin asli unsurlarından birisi olarak benimsenmekte, Kamu Yönetimi Temel Kanunu ve Mahalli İdareler Kanun Tasarılarında da yer almaktadır. Reform çalışmaları kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak amacıyla performans ölçümüne dayalı bütçe uygulamalarını öne çıkarmaktadır. Performansa dayalı bütçe uygulamaları kapsamında stratejik planların hazırlanması ise bir zorunluluktur. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Çalışma Raporları)

Kamu kesimi açısından Stratejik Planlama

- ✓ Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- ✓ Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- ✓ Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- ✓ Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- ✓ Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- ✓ Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.

✓ Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.

✓ Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

Stratejik Planlama Süreci ve Son Gelişmeler

Stratejik Planlama Kılavuzunun hazırlanması ve kamu kuruluşlarına dağıtımı kısa vadede yeterli görülse dahi uygulamaya geçiş çok daha kapsamlı bir hazırlığı gerektirmektedir. Bu bakımdan uygulamanın etkinliğinin sağlanması söz konusu alanda yetişmiş insan gücünün bulunmasını ve kurumlarda Stratejik Planlama hakkında ortak bir bilincin oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle sürecin bir yapısal dönüşüm projesi olarak algılanmasında ve hayata geçirilmesinde fayda görülmektedir. Söz konusu yapısal dönüşüm süreci kapsamlı ve uzun olacaktır.

Acil Eylem Planı'nın (AEP) Kamu Yönetimi Reformu bölümünde "Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek" ifadesi yer almaktadır. 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı'nda kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarının ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planlar doğrultusunda oluşturmalarının öngörüldüğü zikredilmiş, DPT Müsteşarlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzunun ilgili tüm kuruluşların bilgisi ve kullanımına sunulacağı belirtilmiştir. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları)

Yukarıda anılan Makro Çerçeve Kararında, AEP ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere sekiz kuruluşta pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla işbirliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibarıyla 2005 yılı programına ve bütçe teklifine baz oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır. Pilot uygulamalar kamu mali yönetimi bakımından yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik planlama çalışmalarından amaçlanan faydaların elde edilebilmesinde ve yaygınlaştırma aşamasına yönelik faaliyetlerin başan ile gerçekleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenecektir. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları) Söz konusu pilot kuruluşlar:

1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
2. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü

4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığıdır.

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASININ YASAL ALTYAPISI: 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

10 Aralık 2003 tarihinde TBMM'de kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur.

Kanun'un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır.

Kanun'un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan

misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlanmaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkilendirilmektedir.

Performans göstergeleri konusunda ise Maliye Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi birlikteliğinde performans göstergeleri tespit edilmesi, bu göstergelerin kuruluşların bütçelerinde yer alması ve performans denetimlerinin bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilmesi esası benimsenmiştir.

Kanunun değişik maddelerinde de stratejik planlamaya atıfta bulunulmakta bakan ve üst yöneticiler sürecin işleyişinden sorumlu tutulmaktadır daha da önemlisi bütçeleme sürecinde stratejik planlar artık kuruluş bütçeleriyle birlikte anılır hale gelmektedir. Ayrıca performans esaslı bütçelemeye geçilmesinin ve hesap verme sorumluluğunun sağlanmasının da yine stratejik planlar aracılığıyla olacağı anlaşılmaktadır.

KAMU YÖNETİMİ TEMEL KANUNU TASLAĞI VE STRATEJİK PLANLAMA

Açıklanan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı'nda da stratejik planlama uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında 'Strateji Geliştirme Birimleri' kurulması öngörülmektedir. Buna göre, kamu hizmetlerine ilişkin ulusal düzeyde genel ilke ve politikalar, amaç ve hedefler ile standartları belirleyecek olan merkezi yönetim, hizmetlerin denetiminin yapılmasından ve bu hizmetlerin koordinasyon içerisinde yerine getirilmesinden sorumlu kılınmaktadır. Tepede oluşturulacak stratejik yönetim sürecinden sorumlu 'Strateji Geliştirme Kurulu'na bağlı olarak görev yapacak 'Strateji Geliştirme Başkanlıkları'nın görevleri ise taslakta şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde bakanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmalar yapmak.,
- ✓ Bakanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçümleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.,
- ✓ Bakanlığın bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak, bakanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğu izlemek ve değerlendirmek.,

✓ Bakanlığın yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak.,

✓ Bakanlığın görev alanına giren konularda hizmetleri ve kalitesini etkileyecek dışsal faktörleri incelemek, kurum içi kapasite analizi yapmak, hizmetlerin etkinliği ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.

UYGULAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILABİLECEK ENGELLER

Uygulama sürecinde bir takım engellerle karşılaşılması beklenmektedir. Karşılaşılması olası olan bu engeller:

- ✓ Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- ✓ Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- ✓ Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- ✓ Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- ✓ Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
- ✓ Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
- ✓ Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- ✓ Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- ✓ Bürokratik, siyasal, ve toplumsal düzeyde katılımçılık kültürünün gelişmemiş olması,
- ✓ Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- ✓ Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- ✓ Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı,

olarak sıralabilir. Bu olası engellerin aşılması bakımından uygulama sürecinde göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları)

BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI İÇİN ÖNERİLER

Stratejik planlamaya başlarken yapılması gerekenlere dair bir dizi öneri, stratejik planlamaya başlayacak olan kuruluşlar için oldukça yararlı olacaktır. (Bryson, John M., a.g.e., s. 225-230).

1. Örgütün ve süreç içerisinde yer alacak olan insanların nerede olduğu noktasından başlamak. kolektif davranmayı organize etmek için oldukça önemli bir noktadır. Stratejik planlama daima örgütün kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Örneğin sorumlu olunan birim, departman ya da şube neresi ise oradan başlanabilir. Ancak her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitilmeye ihtiyaçları vardır.

2. Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorlayıcı bir sebep gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer görülmesi güçtür. Zorlayıcı olabilecek nedenler çok sayıdadır. Örgüt iyi bir performans gösteriyor olabilir; ancak yine de anahtar karar vericiler daha iyiyi isteyebilirler.

3. Liderliğin hiç bir ikamesi yoktur. Süreci destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin bir lider olan kilit karar alıcılar örgütlerini başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer örgütün stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği şarttır.

4. Bir süreç şampiyonuna da ihtiyaç vardır. Birileni süreç şampiyonluğunu üstlenmedikçe stratejik planlama başarılı olamayacaktır. Bu kişi sürece inanıp rolünü etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda görmelidir. Bu kişinin örgütün üst kademelerinde olması yararlı olacaktır.

5. Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır. Bu stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Stratejik planlamanın nihai hedefi olan değişim ancak bu koşullarda gerçekleşebilir.

6. Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden biri de, anahtar karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmalarıdır. Stratejik planlamanın özünde anahtar karar vericilerin stratejik düşünceleri ve davranışları da yer almaktadır.

7. Stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir. Stratejik planlama para bazında pahalı değildir; ancak genellikle en kıt olan kaynaklar -anahtar karar vericilerin ilgi ve katılımları- söz konusu olduğundan pahalı olmaktadır. Örgütlerde stratejik planlama anahtar karar vericilerin normal zamanlarının ancak yüzde onunu almaktadır. Fakat gerçekçi olmak gerekir ki anahtar karar vericileri bu sürelerini ayırmaya ikna etmek kolay değildir. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir.

8. Stratejik planlamada en büyük kazançlar sürpriz yollardan ya da sürpriz kaynaklardan gelmektedir. Örgüt sürprizlere açıktır; karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilir.

9. Dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir. Genellikle örgütler dışarıdan danışman desteğine, yardım ve eğitime gereksinim duyarlar. Stratejik planlamanın gerekleri yerine getirildiği takdirde bunlar da elde edilebilir.

10. Son olarak, unutmamak gerekir ki stratejik planlama her örgüt için doğru ya da uygundur demek yanlış olur.

- ✓ Eğer örgüt çatısı çökmüş ise,
- ✓ Örgüt oldukça lütfakar liderlerin sezgi ve yeteneklerine dayanmayı yegliyorsa,
- ✓ Eğer “kargaşa” çalışabilecek tek süreç ise,
- ✓ Stratejik planlamanın uygulanması büyük ölçüde olası görünmüyorsa, stratejik planlamanın uygulanmaması muhtemelen daha doğru olur.

Öte yandan, her ne kadar stratejik planlamayı uygulamak için sebepler olsa da, bu sebepler örgüt için önemli konulara ilgi göstermemek için bahane olarak kullanılabilir. Özörlere sığınan bir örgüt de umut ve cesaret yokluğuna mahkumdur.

SONUÇ

Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında uygulanması düşünülen stratejik planlama sürecinin başarı şansı pilot kuruluşlardaki uygulamaların başarısı ile yakından ilgili olmakla birlikte pilot kuruluşlar farklı nitelikteki kamu kuruluşları arasından seçilerek uygulama sonuçlarının daha sağlıklı değerlendirilebilmesi hedeflenmektedir. Sürecin diğer kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılması da uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi sonrası uygun bir uygulama stratejisinin belirlenmesi ile olacaktır. Bu bağlamda sürecin tüm kamu kuruluşlarına yaygınlaştırılmaması ve belli kamu kuruluşları ile sınırlı kalması da olasıdır.

Halihazırda seçilmiş (pilot) kuruluşların Haziran 2004 itibarıyla stratejik plan çalışmalarını tamamlamaları ve 2005 yılı bütçelerini de hazırlayacakları stratejik planlarıyla ilişkilendirmeleri amaçlanmaktadır. Çalışmaların diğer kuruluşlara yaygınlaştırılması sonrası kamuda performans yönetimi ve denetimi uygulamaları için uygun bir zemin hazırlanmış olacak ve verimliliğe dayalı ücret sistemlerinin kurulmasının altyapısı da oluşturulmuş olacaktır.

KAYNAKÇA

- BRYSON, John M., *Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations*, San Francisco, 1995.
- BYARS, Lyloyd, *Strategic Planning and Implementation*, New York, 1987.
- CAN, Tacettin, *Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama*, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 1996.
- ÇOBAN, Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Kitabevi*, İstanbul, 1997.
- DÜLGER İlhan, *Plan ve Plan Türleri*, DPT, Ankara, 2001.
- DRUCKER, Peter F, *Gelecek İçin Yönetim*, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1996.s. 54
- EREN, Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul, 1990.
- ERTÜRK, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- ÖZALP Şan, AŞKUN İnan Cem, SİNDİREN Doğan, *İşletme Politikası-Metin ve Örnek Olaylar*, Ankara,1975.
- STEINER, George Albert, *Strategic Planning What Every Manager Must Know*, March 1997.
- THOMPSON, Arthur. A. Jr. , STRICKLAND , A. J., “Strategic Management”, University of Alabama, 1999.
- TOFFLER, Alvin, “Şok, Gelecek Korkusu”, Çev. A. Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul,1996.
- Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT, Ankara,2003.
- DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Bilgi Notları ve Çalışma Raporları.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Resmi Gazete, Sayı: 25326, 24 Aralık 2003.
- 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı.
- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Taslağı*, T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003.