

## DÜNYADAKİ KAMUSAL PLANLAMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Dr. Kuddusi YAZICI\*

### ÖZ

*Önceki yıllarda devletin planlama ile her şeyi kontrol etmesi gerektiği düşünülürken son yıllarda ise hiçbir şeye devletin müdahale etmemesi gerektiği ve her şeyin özel sektöre bırakılması gerektiği savunulmaktadır. Ancak, küreselleşmeyle birlikte planlamanın önemi daha çok anlaşılmaya başlanmış ve son yıllarda da planlamanın az gelişmişliğin aşılmasında önemli roller oynayabilecek stratejik bir yöntem olduğu kabul edilmektedir. Kamunun ise özel sektörün giremediği alana girmesi veya özel sektörün girmesinin önemli olduğu alanlara özel sektörü bir şekilde yönlendirmesi gerektiği genel kabul görmeye başlamıştır. Diğer taraftan, bazı ülkelerde planlama kurumu ve planlama dokümanı olmasına rağmen gerçek anlamda planlama yapılmadığı görülmekte iken, bazı ülkelerde ise bunun tam tersi yani planlama kurumu olmadan çeşitli şekillerde planlama yapılmaktadır. Bu çalışmada, bazı ülkelerde kamu yönetiminde planlama uygulamaları anlatılacak, değerlendirilecek ve Türkiye için öneriler sunulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, Planlama politikaları, Dünyada planlama

**JEL Sınıflandırması:** H11, O21, P11

## EVALUATION OF PUBLIC PLANNING APPLICATIONS IN THE WORLD AND RECOMMENDATIONS

### ABSTRACT

*In previous years, state was thought to control everthing by means of planning, in recent years, it is advanced that state should not intervene in anything and everything should be left to the private sector. But the importance of planning has began to be understood much more with globalization and planning is considered to be a strategic way which may play an important role in overcoming underdevelopment. It is generally accepted that public should enter the areas where the private sector could not enter or should incite private sector towards areas which private sector entrance is very importance. In some countries actual planning is no longer done although a planning agency and planning document exist. Whereas, there are some other countries where there is no planning authority whilst planning is realised in various ways. In this study, public administration and planning practices in some countries will be discussed, with some evaluation and recommendations for Turkey to be presented.*

**KeyWords:** Planning, Planning policies, Planning in the world

---

\* Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Kurum Başkan Yardımcısı, [kyazici@btk.gov.tr](mailto:kyazici@btk.gov.tr)

**Jel Classification:** H11, O21, P11

## 1. GİRİŞ

II. Dünya savaşından sonra, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde planlama çok önemli görülmüş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak, 1990'lardan sonra planlamaya hiç gerek yokmuş gibi görüşler hakim olmaya başlamıştır. Diğer bir ifade ile çoğu konuda olduğu gibi planlama konusunda da bir uçtan diğer uca gidilerek önceki yıllarda özellikle ekonomik hususları planlama ile devletin kontrol etmesi gerektiği düşünülürken son yıllarda ise, hiçbir şeye devletin müdahale etmemesi ve herşeyin özel sektöre bırakılması gerektiği görüşü hakim olmaya başlamıştır. Ancak, değişen şartlara göre hiç planlama yapılmaması değil, nasıl daha iyi planlama yapılabilir bunun üzerinde durulması gerekmektedir. Somut hedeflere dayalı bir planlama anlayışının geliştirilmesi, hesap verme sorumluluğu ve saydamlığın artırılması, sonuç ve performansa odaklanılması, ülke genelinde yapılan plan ve programların bütçe ile bağlantılarının güçlendirilmesi öncelik arz eden konulardandır.

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin ölçeği ve hızı değişmiş, bu rekabet ortamında geleceğin belirsizliklerini azaltabilmek ve üstünlük sağlayabilmek için daha planlı ve hazırlıklı olma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Haliyle rekabetin yoğunlaşması ve küreselleşmeyle birlikte planlamanın önemi daha çok anlaşılmaya, kamuda ve özel sektörde yeni yönetim arayışlarını beraberinde getirmiş ve planlamanın önemi tekrar tartışılmaya başlanmıştır. Ayrıca son yıllarda planlamanın az gelişmişliğin aşılmasında önemli roller oynayabilecek stratejik bir yöntem olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan, kamunun özel sektörün girmesinin zor veya imkansız olan alanlara yönlendirici ve destekleyici fonksiyonlarla etkili olması önemli hususlardan birisi olup, planlamanın bu kapsamda önemi hala devam etmektedir.

Pek çok ülkede de planlama yoksulluk ve geri kalmışlıkla mücadele için her zamankinden daha büyük önem taşımakta olup, az gelişmiş ülkeler yoksulluğu yenmek için yoğun gayret göstermektedirler. Diğer taraftan, planlama sosyalizmle mücadele halindeki kapitalist ülkelerde etkisini hissettirmiş, planlama fikir ve modelleri de kapitalist sistemin uyarlanmasında önemli bir etken olmuştur (Ekiz ve Somel, 2005: 4). Bu nedenle de, dünyanın hemen her yerinde ekonomik ve sosyal kalkınma plan ve programları uygulanmaktadır. Ekonomik ve sosyal kalkınma planlarının ana hedefi de yüksek oranda ekonomik büyüme sağlamak ve gelişmiş ülkelerle aradaki farkı azaltmaktır (TMMOB, 2007: 9).

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınma ve büyümeleri için planlamaya daha çok ihtiyaçları olup, globalleşen dünyada planlamayı daha da çok kullanmaya başladıkları görülmektedir. Devletin stratejik ve kamu yararına olan ve özel sektörün girmesinin uygun veya mümkün olmadığı alanlarda hizmet vermesi gerektiği genel kabul görmeye başlamıştır. Ancak, bir ülkede plan adı altında bir doküman hazırlanması gerçek anlamda planlama yapıldığı anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda, ülkeler incelenirken adı planlama teşkilatı olan kuruluş aranması yanlış olabileceği için kurumların

isimlerinden ziyade somut uygulamaları konusuna yoğunlaşmak daha doğru olabilecektir. Diğer taraftan, bazı ülkelerde kötü planlamalardan ziyade planlama uygulamalarının yanlış uygulanması söz konusu olmaktadır. Ülke örnekleri de bize hem başarılı bir planlamanın özelliklerinin ne olması gerektiğini hem de başarılı ülkelerin tamamının ciddi bir planlama yaptıklarını göstermektedir.

Bu çerçevede, bu çalışmada planlamayı ilk uygulayan ülkeler ve farklı coğrafi konumda olup planlama konusunda mesafe kat etmiş ve örnek alınabilecek olan bazı ülkeler dikkate alınarak kamudaki planlama uygulamaları incelenmekte, değerlendirilmekte ve planlama konusunda Türkiye için öneriler sunulmaktadır.

## **2. DÜNYADAKI KAMU YÖNETİMİNDE PLANLAMA**

Bu bölümde genel olarak dünyadaki planlama uygulamaları anlatıldıktan sonra, planlama konusunda uygulamada bulunan ülkelere bazıları incelenmektedir.

### **2.1. Genel Olarak Dünyada Planlama Uygulamaları**

Sovyetler Birliği'nde planlı kalkınma ve sanayileşme hamlesi 1920'li yıllarda başlatılmış ve dünyadaki ilk "Beş Yıllık Kalkınma Planı" Stalin döneminde 1928 yılında uygulamaya konulmuştur. Kalkınma planları, sosyalist blok içindeki ülkeler dışında da önemli bir etkileşim alanı bulmuş ve Sovyetler Birliğinde uygulanan kalkınma planları daha sonra üçüncü dünya ülkelerinde yaygınlaşmaya başlamıştır. 1950'lerden bu yana az gelişmiş ülkelerde gündeme gelen kalkınma planları, 1960'larda uygulamaya konulmuştur. Az gelişmiş ülkeler de, kalkınmayı kendi koşullarını ve kaynaklarını dikkate alarak planlarını yapmışlar ve gerçekleştirmişlerdir (TMMOB, 2007: 1, 6).

II. Dünya Savaşını izleyen dönemde de planlama ilke ve kuralları doğrudan veya dolaylı anayasalara konulmuş ve planlama ilkeleri benimsenmiş (Tan, 1976: 14) ve 1970'lerin ortalarına kadar olan süreçte de birçok ülke planlama deneyimleri yaşamaya başlamıştır (Soyak, 2003: 170).

Tarihi olarak baktığımızda da amaçları, uygulama şekilleri ve kapsamı farklı olmakla birlikte sanayi devrimi sonrası modern planlama gelişmiştir. Planlamayı ön plana çıkartan en önemli faktörlerden bir tanesi sanayileşmede geç kalan ülkelerin hızlı bir şekilde gelişme çabalarında planlamanın önemli bir rol oynadığını düşünmeleridir. Nitekim, Japonya ve diğer bazı uzak doğu ülkelerinin kalkınmasında planlamanın önemli bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir (Yılmaz, 1999: 89). Güney Kore, Tayvan ve Japonya gibi Doğu Asya ülkeleri seçici sanayi politikalarını başarıyla uygulayan ülkelerdir. Devletler bu ülkelerde sanayinin yapısını modernleştirmek ve verimliliği artırmak için çok sayıda politika aracını uygulamaya koymuşlardır. Japonya ve Güney Kore'nin bir dünya gücü olduğu otomobil, çelik ve elektronik sektörlerinde uluslararası rekabet gücü kazanması uygulanan sanayi politikaları sayesinde gerçekleşmiştir (Eşiyok, 2010a: 339).

Az gelişmiş ülkelerde, planlamanın başlangıçta uygulanmasında daha çok uluslararası kurumların önerileri etkili olmuştur. Sanayileşme ile gelen kalkınma istenilen bir amaç olup, bu amacın acilen

gerçekleşmesi ise büyük ölçüde dış yardımlara bağlıdır. Dış yardım ve yabancı sermayenin girişi de Dünya Bankası'nın öngördüğü çerçevede, genel bir kalkınma planının varlığına ve devlet müdahalesine bağlıdır. Bu kapsamda yapılan müdahaleler, uluslararası düzeyde yardımlar ve ulusal düzeyde de devlet müdahalesi planlama ile empoze edilmiştir (TMMOB, 2007: 6).

Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde 1950-1960'lı yıllardan itibaren "ithal ikameci sanayileşme stratejisi" uygulanmış ve bunun temel amacı ithalatı kısıtlamak ve ithal ürünleri imal edecek yerli imalat sanayini teşvik etmektir. ABD ve Almanya'da 19. yüzyıl boyunca, Japonya'da ise 1970'li yıllara kadar yoğun ithalat kontrolü ve kısıtlamaları uygulanmıştır (TMMOB, 2007: 7).

Planlama pratiklerinin yarattığı toplumsal refahın, başta Batı Avrupa ve ABD olmak üzere sosyalizmle mücadele halindeki kapitalist dünya ülkelerinde etkisini hissettirmiş olduğu, refah devletinin geliştirilmesi ve planlama fikir ve modellerinin kapitalist sisteme uyarlanmasında önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir (Ekiz ve Somel, 2005: 4).

Diğer taraftan, Yugoslavya, Macaristan ve Türkiye gibi ülkelerin planlama deneyimlerinin odağında iktisadi amaçlara öncelik veren planlama anlayışı yer almaktadır. Sosyal ve ahlaki amaçların öne çıkarıldığı planlama örnekleri ise daha çok İngiltere ve Kanada gibi sanayileşmiş ülkelerde görülmüştür (Soyak, 2003: 169). Sovyetler Birliğinin II. Dünya savaşı öncesi gerçekleştirdiği başarılı planlama, Doğu Avrupa ülkeleri tarafından takip edilmiş olup, 1946'da Arnavutluk ve Yugoslavya, 1948'de Romanya ve Çekoslovakya, 1949'da Demokratik Almanya ve Macaristan merkezi planlı ekonomiye geçmişlerdir. Bu ülkeler merkezi planlamayı anayasalarında güvence altına almışlardır (Tan, 1976: 15). Planlama konusu diğer ülkelerde de 1950'lerde gündeme gelmiş ve pek çok ülkede uygulamaya başlamıştır. Bunlardan bazıları, Malezya 1950, Hindistan 1951, Çin Halk Cumhuriyeti 1953, Endonezya 1956, Vietnam 1960, Tayland 1961, Güney Kore 1962, Brezilya 1975 yılında planlamayı uygulamaya başlamıştır (TMMOB, 2007: 23-84). Diğer taraftan, kapsamlı planlama yapan diğer ülkeler ise, Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Hollanda, İsveç'tir. Planlama yükümlülüğü ve onay yetkisi, merkezi hükümet birimlerinde veya yerel hükümetlere belli sorumluluklar verilmesine rağmen güç merkezi yönetimde olan ülkeler Danimarka, Finlandiya, Fransa, Yunanistan, İrlanda, Lüksemburg, Hollanda, Portekiz, İsveç, İngiltere, Türkiye, Güney Kore'dir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı: 2012b: 5-7).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, kapsamı, içerikleri ve amaçları farklı olmakla birlikte bütün ülkelerin bir şekilde planlama uyguladığı söylenebilir. Bu örnekler içerisinde başarılı olanlar kadar başarılı olmayanlar da vardır. Bu açıdan genel bir değerlendirme yapıldığında 1970'li yıllarda Bangladeş, Etiyopya, Hindistan, Sri Lanka ve Türkiye gibi ne aşırı devletçi politikalar uygulayan ülkelerin, ne de Arjantin, Şili, Gana, Jamaika ve Nijerya gibi planlamaya önem vermeyen ülkelerin yeterince başarılı olmadıkları; bununla birlikte özel sektörü teşvik mekanizması ile hareketlendiren, kamu yatırımlarını da makro planlar çerçevesinde yönlendiren Güney Kore, Malezya, Kolombiya, Fildişi Sahilleri ve Kenya gibi ülkelerin başarılı oldukları görülmektedir (Yılmaz, 1999: 93).

Bütün bunlarla birlikte, ulusal kalkınma planlarının özellikle üçüncü dünya ülkelerinde yayılmasında batı ülkelerinden gelen finansal yardımların da önemli etkisi olduğu unutulmamalıdır. Bu yardımlar özel fonlardan olduğu kadar uluslararası kuruluşlardan sağlanmıştır. Dönem içerisinde ABD, kendisi hiçbir zaman bir ulusal kalkınma planı uygulamamış olmakla birlikte, yardım kararını verirken yardım alan ülkenin uygulamayı taahhüt ettiği ulusal kalkınma planına göre değerlendirme yapmıştır. Ulusal kalkınma planlamasının benimsenmesinde bir diğer önemli unsur Dünya Bankası'nın rolüdür. Dünya Bankası, II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa'nın yeniden imarı için kurulduysa da, Marshall Planı'nın bu konuda başarı sağlamasıyla birlikte ilgisini üçüncü dünyanın iktisadi kalkınmasına yönlendirmiştir. Dünya Bankası, bu ülkelerdeki yerleşik uzmanları ve diğer araçlarıyla, ülkelerin ulusal kalkınma planlarının hazırlanması ve bu planlara katkı sağlanması konusunda yardımcı olmuştur (Soyak, 2003: 171).

ABD'nin II. Dünya Savaşından sonra Avrupa'nın yeniden imarı için yaptığı Marshall yardımında ve daha sonra çeşitli ülkelerin ve uluslararası finans kuruluşlarının geliştirmekte olan ülkelere yaptıkları yardımlarda, bundan yararlanacak ülkelerin plan yapmaları koşulu getirilmiştir. Bazı geliştirmekte olan ülkeler ise yardım alabilmek için göstermelik planlar hazırlamışlardır. Geliştirmekte olan ülkelerin kıt kaynakları olan sermaye ve nitelikli emeğin, üretken alanlara yönlendirilmesi gerektiği hususu geliştirmekte olan ülkelere ulusal planlamayı yaygınlaştıran etkenlerdendir. Genellikle karma bir ekonomik yapıya sahip olan bu ülkelere sosyalist planlama ile liberal planlamanın harmanlandığı görülmektedir (Yılmaz, 1999: 92).

## **2.2.Sovyetler Birliği**

1917 devriminden sonra Sovyetler Birliği'nin planlamayla yönetileceği Anayasaya alınmış ve 1927'den itibaren de beş yıllık plan uygulanmaya başlanmıştır (Tan, 1976: 15). Nitekim, planlama uluslar arası düşünceye 1917 Sovyet Devrimi ile birlikte girmiştir. 1917'de Lenin ve Rus Bolşevikleri iktidara el koyup, karmaşık devrim koşullarından sıyrıldıktan sonra, sosyalist hükümetin dağınık iktisadi faaliyetlerini bir araya toplamak ve bir uyum sağlamak için ilk planı tasarladığı görülmüştür. Bu ülkede ilk sosyalist plan 1928-29 yıllarında başlamış, Dört Yılda Beş Yıllık Plan sloganıyla zamanından önce uygulanmıştır (Soyak, 2003: 169).

1929 Büyük Dünya Krizinin ertesi ve 1930'lu yılların ilk yarısı kapitalist Batı için bir bocalama dönemi iken, Sovyetler Birliği için bir sıçrama dönemi olmuştur. Planlamanın kapitalizmin istikrarsızlıklarını gidermede en iyi ilaç olduğu düşüncesinin pratikte destek bulması ve bu dönemde devlet müdahalesinin meşrulaşması, planlama fikrinin de gelişimine zemin hazırlamıştır (Soyak, 2003: 169).

Bununla birlikte, 1990'ların başında Sovyetler Birliği'nin başını çektiği Doğu Bloğunun dağılması ile birlikte neo-liberal politikalar hakimiyetini daha da pekiştirmiş, kalkınma planlaması ve beş yıllık plan gibi kavramlardaki itibar kaybı hızlanmıştır (Soyak, 2003: 171). Üretim araçlarının tamamen

devletin mülkiyetine verilmesini ve tüm kaynakların merkezden tahsis edilmesini de öngören planlama yaklaşımları, Sovyetler Birliğinin ekonomik krize girmesi ve dağılması ile gözden düşmüştür (Yılmaz, 1999: 89).

### 2.3. Güney Kore

Güney Kore gelişmekte olan ülkeler arasında planlama konusunda başarılı bir model olarak gündeme gelmektedir. Güney Kore gibi bazı ülkelerin deneyimlerinden çıkarılacak önemli konulardan birisi, gelişmekte olan bir ekonomide sanayi ve teknoloji stratejileri olmadan hızlı kalkınabilmek ve büyümeyi sürdürebilmek çok kolay bir husus değildir (Eşiyok, 2010b: 33).

Güney Kore’de Kalkınmacı Devlet modeli 1961 askeri darbesi ile iktidara gelen General Park ChongHee rejimi ile birlikte başlamış olup, Park yönetimi iktidara gelir gelmez kalkınmacı bir devlet için ayrıntılı bir plan hazırlamış, kalkınmacı devletin temellerini atma yönünde kurumsal değişikliklere gitmiştir. Bu kapsamda Ekonomik Planlama Kurulu kurulmuş, bu Kurul bütçe yetkisiyle donatılarak, 1962–1966 dönemini kapsayacak olan ilk Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlanmaya başlanmıştır. Bankalar devletleştirilmiş, özel kesime yardımcı olmak amacıyla devlet ticaret dairesi Kotra gibi kamu ve yarı kamu daireleri ihdas edilmiştir (Eşiyok, 2010b: 336). En önemli politikalarından birisi de ihracat eksenli kalkınma olmuş ve ihracatın devlet eliyle teşvik edilmesi, ihracat hedeflerini tutturana şirketlere cazip koşullarda kredi aktarımı yapılmıştır. Bu süreçte ekonomik politikaların belirlenmesinden, stratejik endüstrilerin tespit edilmesinden, belli sektörler için ihracat hedefleri konulmasından ve sanayileşme ile ilgili işlerin takip edilmesinden Ekonomik Planlama Kurulu sorumlu olmuştur. Aynı zamanda ihracat imkanlarını araştırmak ve bilgileri şirketlere vermek için Ticaret Promosyon Ajansı kurulmuştur (Atay ve Karsan, 2012: 45, 59).

Güney Kore 1960’lı yıllarda uygulamaya başladığı planlamaya dayalı kalkınma stratejisiyle merkez ülkeleri yakalamada önemli gelişmeler göstermiştir. 1970’li yılların başında ise “Ağır Sanayi ve Kimya Sanayi Kalkınma Planı”nı uygulamaya koyarak, 10 yıl içerisinde demir-çelik, gemi inşa, makine, elektronik, petro-kimya ve metalürji sektörlerinde ihracat ve rekabet gücü elde etmeyi hedeflemiş, yatırım yapmaya karar vermiş ve uygulanan sanayi politikası stratejik işlev görmüştür. 1970’li yıllar ağır makine ve kimya sanayinde yurt içi teknolojik yetersizlikleri telafi etmek için Devlet Araştırma Enstitüleri’nin kurulduğu yıllar olmuştur (Eşiyok, 2010b: 329-331, 345).

Güney Kore’de ulusal düzlemde iki plan hazırlanmakta olup, bunlar 5 Yıllık Ekonomik Kalkınma Planı ve 10 Yıllık Ulusal Bölgesel Kalkınma Planıdır. Ülke düzeyindeki gelişmeleri yönlendirmek üzere hazırlanan bu planlarla ekonomik kalkınmanın yönlendirilmesi, mekansal yapının yeniden düzenlenmesi ve büyüme için gerekli altyapının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Güney Kore’de 7 tane Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlandıktan sonra 2004 yılında RohMoo-hyun Yönetiminde benimsenen Dengeli Ulusal Kalkınma Özel Kanununa bağlı olarak Beş Yıllık Dengeli Ulusal Kalkınma Planı (2004-2008) hazırlanmıştır. Bu kanun Lee Myung-bak Yönetimi’nde değiştirilmiş ve 2009-2013

dönemi için bölgelerin rekabet gücünü ve yaşam standartlarını bölgelerin niteliklerine göre artırmayı ve bölgesel dayanışma ve işbirliğini artırmayı hedefleyen yeni bir plan hazırlanmıştır. Bu planda üç tane özel bölge belirlenmiş olup, bunlar yaşam bölgeleri, geniş ekonomik bölgeler ve çok geniş yaşam bölgeleridir. 2009-2013 dönemi için hazırlanan Beş Yıllık Dengeli Ulusal Kalkınma Planında her bölge için stratejik sektörlerin belirlendiği görülmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 61-65).

Diğer taraftan Güney Kore, “Vizyon 2025” olarak bilinen Uzun Vadeli Planı hazırlayarak, yeni nesil ürün ve teknolojilerin geliştirilmesi amacıyla 2025 yılına kadar, bilim ve teknoloji alanında dünyanın 7. gücü haline gelmeyi hedeflemiş ve Plan’da üniversite, sanayi ve hükümet destekli araştırma enstitülerinin koordineli çalışması sonucunda 80 kadar kilit teknolojinin geliştirilmesi yoluyla ekonomik büyümede etkin olacak yeni sanayi dallarının teşviki öngörülmüştür (Eşiyok, 2010a: 338, 346).

1962 yılında Türkiye ile aynı dönemde hazırlanmaya başlayan Güney Kore’nin Ulusal Kalkınma Plan deneyimi başarılı bir örnek olarak uluslararası alanda üzerinde çok fazla durulan planlama çalışmalarındandır. Ülkenin kalkınması için kararlı stratejilerin belirlendiği ve uygulamaların bu planlarla yönlendirildiği görülmektedir. Güney Kore’nin ekonomik başarısında bu planlamanın katkısının çok fazla olduğu tüm çalışmalarda vurgulanmaktadır. Ulusal Kalkınma Planında öne çıkan başlıklardan bir tanesi de dengeli kalkınma konusudur. Kalkınma Planlarında dengeli kalkınmanın sağlanması için sosyal ve ekonomik araçlar tanımlanmaktadır. Ekonomik büyüme sürecinde stratejik sektörlerin saptandığı bu planlar üretimin ve özellikle de dışsattımın bileşimini değiştirmeyi amaçlamıştır. Nitekim, Kalkınma Planlarının hazırlandığı 1960-2003 döneminde planların da katkısı ile hızlı bir yapısal dönüşümün sağlandığı gözlenmektedir. 1960’lı yıllarda tarım malları satan Güney Kore, 2003 yılına gelindiğinde artık ileri teknoloji ağırlıklı bir yapı kazanmıştır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 64-65).

Güney Kore, tempolu kalkınmak ve sanayinin rekabet gücünü yükseltmek için sadece piyasa mekanizmasına dayalı kaynak tahsis sürecine güvenilemeyeceğini, yüksek verimlilik potansiyeline sahip öncelikli sektörlerin belirlenerek finansal, teknik ve idari açılardan desteklenmesi gerektiğine karar vermiş ve bundan olumlu sonuçlar almıştır. Amsden’e göre de modelin kalbi, devletin özel sektörü ithal ikamesi ve ihracata yönelik üretimleri artırmaları karşılığında verilen sübvansiyonlara dayanmaktadır (Eşiyok, 2010a: 332-333).

Yüksek bürokratların atanmasında politik hususların belirleyici olmaması, uzun süren bir kariyer sonucu oldukça iyi yetişmiş bürokratik kadrolarda güçlü bir ulusal görev bilincinin gelişmesine neden olmuş, bu yapı devletin baskı grupları karşısında özerk davranabilme kapasitesini artırmıştır. Güney Kore’nin parlak sanayileşme deneyimlerinde yüksek ulusal tasarruf ve birikim oranları ile birlikte, yatırım eğilimi yüksek bir sanayi burjuvazisi, iyi eğitilmiş, çalışkan ve disiplinli bir işgücü kalkınma sürecini tamamlayan diğer hususlar olmuştur (Eşiyok, 2010a: 334-337).

Güney Kore'nin kalkınmasında bilim ve teknoloji politikaları merkezi bir rol oynamıştır. Güney Kore'de 1980'li yıllar bilim ve teknoloji politikalarında üst düzey mühendislerin ve bilim insanlarının yetiştirildiği, ulusal Ar-Ge projelerinin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği ve sanayi teknolojilerinin gelişiminin teşvik edildiği bir dönem olarak dikkat çekmektedir (Eşiyok, 2010a: 342-344). Güney Kore kalkınma planlarında birincil öncelik olarak istihdamın ve dış borçların geri ödenebilmesi için ihracatın artırılması saptanmıştır. Diğer taraftan, az sayıda şirkete destek vererek çok büyük ölçeklerde tesislerin kurulması sağlanmış ve ölçek ekonomisinden faydalanmayı öngören bu destek, tümüyle devlet tarafından sıkı bir şekilde kontrol edilmiştir. Planlarda öngörülen faaliyetler de ayrıntılı olarak izlenmiştir. Hükümetlerinin her plan dönemi için ulusal kalkınmayı büyük şirketler arasında adeta bölüştürdüğünden ve şirketlerin bir kısmı gemi yapımına yönlendirilirken, bir grup Japon rakipleri ile mücadele etmek üzere yarı iletkenler sektöründe Amerikan şirketleriyle işbirliğine teşvik edilmiştir (Gönel, 2014: 3-12).

Bilim ve teknoloji politikasının temelini de teknik elemanların yetiştirilmesi, teknolojik kapasitenin ve yeteneğin yükseltilmesine yönelik Ar-Ge projelerinin yürürlüğe konulması oluşturmuştur. Diğer bir ifade ile Güney Kore'nin kalkınmasında devletin önemli rolü olmuş ve en son teknolojilerin yakalanmasında ve bu teknolojilerin geliştirilmesinde devlet önemli işlevler görmüştür. Devlet teknoloji enstitüleri ve teknolojik Ar-Ge ve eğitim altyapıları kurmuş, henüz oluşmakta olan sektörlerin korunması için önlemlere başvurulmuştur (Eşiyok, 2010b: 31-32). Güney Kore örneğinde, diğer örneklerden farklı olarak merkezi yönetimin hem ekonomik ve sosyal hem de mekansal planlama konusunda çok daha fazla ağırlığa sahip olduğu görülmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 12).

Başarılı bir örnek olarak gösterilen Güney Kore kalkınma deneyiminde kalkınma planlarının ve bu kalkınma planlarına uygun gerçekleşen yapısal dönüşümün önemli olduğu görülmektedir. Güney Kore'nin kalkınma planlarında öngörülen dönüşümü devletin yönetim yapısı nedeniyle ekonomi üzerindeki etkin gücünü daha kolay kullanabilmesi nedeniyle daha başarılı olduğu görülmektedir. Ayrıca kalkınma sürecinin başından bu yana dışarıya ağırlık veren Güney Kore'nin hem yapısal dönüşümü sağladığı hem de küresel piyasalarda önemli bir dışarıya verici haline geldiği görülmektedir. Ancak, ekonomik gelişmenin getirilerinin dengeli bir şekilde dağıtılamaması nedeniyle 2004 yılından bu yana dengeli ekonomik kalkınma yeni planların çıkış noktası olmuştur. Denge arayışları sadece sosyal gruplar ve farklı ekonomik kesimler arasında değildir. Ekonomik gelişmenin bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesinde yeterli düzeyde başarılı olamaması, bölgelerin rekabet gücünü ve yaşam standartlarını artırmayı öngören planların hazırlanmasına neden olmuştur. 2009–2013 yılı için hazırlanan planlarda her bölgenin uzmanlaşacağı sektörlerle ilgili saptamalarda bulunmaktadır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 95).

Güney Kore'de devlet, belli bir süre içerisinde rekabet edemeyecek olan firmaların iflas ederek, ortadan kalkmalarına müdahale etmemektedir. Bu durum, şirketler aldıkları mali ve yasal destekleri



üretken yatırımlara dönüştürme ve verimliliği sürekli arttırma zorunluluğu getirmektedir. Devletin ihraç hedefleri saptayarak şirketleri yakın denetim altında tutması, verilen desteklerin rant şeklinde şirketlere aktarılmasını önlemektedir. Şirketler uluslararası düzeyde rekabet etmek için teknolojiye ayak uydurma ve kalite kontrolü sağlamak zorundadırlar. Bu da işgücünün verimliliğinin ve eğitim düzeyinin sürekli artırılmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda Ekonomik Kalkınma (Planlama) Kurulu ekonomik kararların alınmasında ve uygulanmasında küçük olmasına rağmen etkili olmuştur (Çapoğlu, 2014: 69-70).

Güney Kore, yol gösterici bir planlama çerçevesinde, seçici bir sanayi politikası uygulayarak, büyüme için gerekli fiziksel ve toplumsal altyapıyı kurarak, Ar-Ge faaliyetlerini teşvik ederek ve çoğu kez özel sektörle sıkı bir işbirliği yaparak kalkınma sürecini yönlendirmiş olup, bunda da başarılı olmuştur. Kalkınma sürecinde göstermiş olduğu yüksek performans “planlamacı” bir kalkınma stratejisine ve ekonomik yönetim biçimine dayanmış ve devlet bu süreçte müdahaleci ve yönlendirici olmuş, kalkınma süreci devlet, özel sanayi ve bankalar arasındaki sıkı bir işbirliği sonucunda gerçekleşmiştir. Sektörel önceliklere dayalı bir sanayi politikası, seçilen sektörlerin dış ve iç piyasalarda etkin bir şekilde korunması bu işbirliğinin bir uzantısı olarak Güney Kore’nin kalkınmasında bankacılık sektörü merkezi bir rol oynamış, öncelikli sektörlerin desteklenmesi sağlanmıştır (Eşiyok, 2010a: 332-335).

Büyük grupların karlı olmayan şirketlerinin kapatılması ve belli endüstri kollarında güçlü şirketlerin desteklenmesi ve büyük grupların yeniden yapılandırılması çalışmaları yapılmıştır. Dev şirketlerden en büyük 30 tanesi GSYİH’nın %16’sını üretmekte olup, imalat katma değeri içinde %41 ve ihracat içinde %50 paya sahiplerdir. Bu büyük şirketler de çoğunlukla aileler tarafından kontrol edilmekte ve özel banka sahibi olması engellenmektedir (TMMOB, 2007: 73-75).

Sonuç olarak, 1953 yılında Kore harbinden sonra dünyanın en fakir ülkelerinden biri olan Güney Kore, 50 yıl gibi bir sürede ileri teknoloji geliştiren bir ülke konumuna gelmiştir. Bu konuda da hükümetin politikaları, strateji geliştiren ve yatırım yapan büyük aile şirketlerinin varlığı ve yoğun çalışma disiplini etkili olmuştur. Nitekim, bu dönemde kullanılan sloganlardan birisi “önce ülke için çalışalım sonra paylaşırız” olmuştur (Atay ve Karsan, 2012: 30-33).

#### **2.4.Fransa**

Fransa’da 1946 sayılı Anayasasının ekonomik planlamayı anayasal bir kurum olarak düzenlediği kabul görmektedir. 1958 sayılı Anayasa ise planlama konusunda açık bir düzenleme getirmemiştir (Tan, 1976: 16).

Uygulamada ise Fransa’da merkezi hükümet ulusal ve bölgesel planlar arasında koordinasyon yapmaktadır. Fransa’da hem yönetim hem de planlama konusunda merkezi yönetimin karar verme süreçlerinde önemli bir ağırlığı vardır. Fransız planlama sistemi genellikle kademeli bir yapı özelliği

gösterirken, bu yapıda yatay olarak ilişkili çok sayıda kurum, komite ve komisyonun olduğu görülmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 13-15)

Fransa'da devletin yapısı 1982'den bu yana önemli ölçüde değişmiştir. 1982'de ilk düzenleme ile ana birimler, bölge, departman ve yerleşmeler ana birimler olarak tanımlanmıştır. Bu düzenlemelerde yerel birimlerin devletin mekan/bölgesel konulardaki kararlarına uyması fikri korunurken, 1992'de yapılan düzenlemelerle merkezi hükümetin ancak ulusal düzeydeki kalkınma kararları ile yerel yönetimlere devredilemeyecek konularda karar vermesi yeni bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. Merkezi yönetimin ekonomik ve sosyal kararların bölgelere göre tanımlanması, yatırımların bölgesel ayrıştırılmasıyla ilgilenmektedir. Ulusal, bölgesel ve yerel düzlemde farklı kurumların katkı ve işbirliği ile farklı nitelikte planlar üretilmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 18-21)

Fransa'nın 1946 yılında başlayan bir ekonomik gelişme ve kalkınma planlama deneyimi olmasına karşılık, 1990 yılındaki 11. Plan onaylanmamış ve bundan sonra da ekonomik plan hazırlanmamıştır. Yani, Fransa'da geçmiş dönemlerde ulusal kalkınma planları hazırlanmışken şimdi hazırlanmamaktadır. Ancak, bu durum merkezi yönetimin ekonomik ve sosyal kalkınma konularında ilgisiz olduğunu göstermemekte, tam tersine Fransa'da devletin ekonomik ve sosyal gelişme konularında farklı planlama araçları ile yetkisini sürdürdüğü görülmektedir.

Diğer taraftan, Fransa'da merkezi yönetim bölgelerin gelişme ve kalkınma politikalarında önemli bir yönlendiricidir. Merkezi yönetimin bu yönlendirme işlevini farklı plan ve plan araçları ile gerçekleştirdiği görülmektedir. Bunlardan biri merkezi yönetim tarafından hazırlanan ulusal düzeyde “yüksek öğrenim, araştırma geliştirme, kültür, sağlık ve hijyen, iletişim ve bilgi, yolcu ve kargo ulaşımı, enerji, doğal ve tarımsal alanlar ve spor” konularında hazırlanan sektör planlarının belirlediği sektörlerin bölgesel yatırımlarını belirleyen Kamu Hizmet Planları'dır. Bu sektörel planlar bir anlamda ulusal kalkınma planlarının yerine geçmişler ve yukarıda sıralanan 8 konu başlığında gelişme şemalarını ortaya koyan bu planlar gelecek 20 yılda “sürdürülebilir gelişme için politika tercihleri”ni belirlemeyi amaçlamaktadır.

Fransa'nın ulusal plan hedeflerinin bölgeleri dikkate alarak şekillendirilmesi ve bölgesel politikaların planın bir parçası olarak ele alınması 1950'li yıllarda başlamış olup, 1955'de bu görev Devlet Planlama Kurumu'na verilmiştir. Bu çerçevede ana amaç Paris ve çevresindeki yeni gelişmeler kısıtlanırken, diğer bölgelerin geliştirilmesi olmuştur. Bu amaçla 1963 yılında Bölgesel Planlama ve Bölgesel Eylem Delegasyonu (DATAR) oluşturulmuş ve görevi Beş Yıllık Kalkınma Planları çerçevesinde altyapı ve diğer teşvik mekanizmalarını geliştirmek olarak tanımlanmıştır. Bu kurum 2006'da Bakanlıklar arası Kalkınma ve Rekabet Kurumu (DIACT) adını almış, ancak 15 Aralık 2009'da ismi yeniden Bakanlıklar arası Mekansal Planlama ve Bölgesel Rekabet Delegasyonu (DATAR) olarak değiştirilmiştir. Bugün için DATAR, devlet kurumları ve yerel yönetimler arasında önemli bir ara kademe ve forum niteliğindedir. DATAR devletin planlama politikalarını gerçekleştirmek üzere bölgelere yapılacak toplam yatırımları ve merkezi yönetimin bölgelere olan

mali katkısını belirleyen planın, Devlet-Bölge Plan Kontratları hazırlanmasını sağlamaktadır. DATAR farklı bölgesel gelişme ile ilgili fonların koordinasyonundan, diğer bir deyişle Yatırım Planlaması'ndan sorumludur. Bugün için DATAR'ın bölgelerarasında dengeli gelişme amacını gerçekleştirmek üzere Avrupa Birliği bölgesel politikalarına katkı sağlaması ve Avrupa Birliği fonlarının dağıtımında eşgüdüm çalışmalarına katılması söz konusudur (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 21-22, 95).

Fransa'nın planlama sistemi içinde her ne kadar kurumlar arası kademeli ilişkiler öne çıksa da, bu kurumlar arasındaki danışma mekanizmalarının öne çıktığı ve kimi zaman yönetim dışında özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da karar sürecine katılımının sağlandığı görülmektedir. Bu süreçte formel danışma mekanizmaları ile birlikte enformel danışma ağları da kullanılmaktadır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 26).

Diğer taraftan, Fransa'da Ekonomik ve Sosyal Konsey ilk kez 1925 yılında Ulusal Ekonomik Konsey adıyla ve hükûmet kararıyla kurulmuş olup, bu yapılanma hükûmete danışma fonksiyonunu haiz olacak şekilde 1936 yılında kanunlaştırılmıştır. Kanunlaştırılan Konsey Fransa'nın 1946 Anayasasına aktarılmıştır. 1958 Anayasasında da ekonomik ve sosyal konseye yer verilmiştir (Açıkgöz, 2012: 39). Fransız Anayasası'ndaki hükümlere göre "Ekonomik, Sosyal ve Çevre Konsey" (TİSK, 2011, 38-39);

- Hükümetin başvurması üzerine, kanun tasarıları, kararname tasarıları ve üyelerin teklifleri hakkında görüş bildirmekte,
- Bir üyesini Kongreye sunulmuş bulunan tasarılar ya da öneriler hakkında Konsey görüşünü parlamento huzurunda açıklamak üzere atayabilmekte,
- Organik bir kanun ile belirlenen şekilde Konsey'e dilekçe ile talepte bulunulabilmekte ve bu dilekçe hakkında hükûmete ve parlamentoya, teklifin uygunluğu hakkında bilgi verilmekte,
- Hükümet veya meclis tarafından ekonomik, sosyal veya çevresel konularda Konseye danışılmakta,
- Hükümet, kamu finansmanında birden çok yılı kapsayan rehber programları konusunda Konseye danışmakta ve ayrıca ekonomik, sosyal ve çevresel her plan veya program tasarısı da Konsey görüşüne sunulmaktadır.

Hükümet, Ekonomik, Sosyal ve Çevre Konseyine, ekonomik, sosyal ya da çevresel nitelikli her türlü sorun hakkında danışabilmektedir. Hükümet ayrıca, kamu maliyesine ilişkin yıllara sari esasları belirleyen program kanun teklifleri için de Konseye danışabilmektedir. Ekonomik, sosyal, ya da çevresel nitelikteki her türlü plan ya da program, kanun teklifi görüş için Konseye sunulmaktadır. Konsey de azami 233 üyeden oluşmakta olup (Fransa Anayasası, 2014: 195), bu üyelerin bir kısmını hükümet atamakta, serbest meslek mensupları, dernekler, kooperatifler ve sendikalar kadar geniş çıkar grupları konseyde temsil edilmektedir (Açıkgöz, 2012: 40).

## 2.5. Hollanda

Hollanda devleti ekonomideki rolünü 1980'lerden beri göreceli olarak azaltmakta, özelleştirmeler yapılmakta ve piyasaların işleyişi üzerindeki kontrolünü giderek daha da azaltmaktadır. Hollanda'nın 1990'larda başlayan ekonomik başarısı, uyguladığı ekonomi politikaları kapsamında 1970'lerin sonu ve 1980'lerde işyerlerinin geçirdiği değişimin sonucudur. Devlet kurumları, ekonomik ve sosyal politikaları belirlerken, işveren dernekleri ve ticaret birlikleri ile yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadır. Bu mekanizmaya 'Polder Model' adı verilmekte olup, Polder, denizden kazanılmış arazi anlamına gelmektedir. Politikalar belirlenirken, 1945 yılında kurulmuş bağımsız bir kuruluş olan 'Hollanda Merkezi Planlama Bürosu'nun (CPB) bilimsel görüş ve verileri de göz önüne alınmaktadır. Polder modeli, 1982 yılında işveren dernekleri, sendikalar ve devletin birlikte, ekonominin yeniden canlandırılması için, daha kısa çalışma saatleri ve daha düşük ücretler uygulanması yoluyla daha fazla kişi istihdam etmek yönünde ortak karar aldığına başlamıştır. Kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi ve bütçe kesintileri yönündeki ekonomi politikaları ile birleştirilen bu model, 1990'ların sonunda gerçekleşen Hollanda mucizesinin nedenidir (Hollanda, 2014: 1-2).

Hollanda hükümetinin 1995 yılında Hollanda ekonomisinin teknolojik temelini geliştirecek şekilde büyük kuruluşlara vergi avantajları sağlayan dört yıllık bir planı uygulamaya koymasının son 10 yılda önemli ölçüde özel bir etkisi olmuştur. Hükümet bu dönemde yüksek teknoloji araştırma enstitülerinin kuruluşuna 124 milyon dolar ayırmıştır. Bu planın uygulanması neticesinde, Hollanda özel sektörü yüksek teknoloji Ar-Ge yatırımlarına önem vermiş; üniversite, devlet ve sanayi işbirliği gelişmiştir (Hollanda, 2014: 6).

Hollanda da merkezi hükümet, politikalar ve rehber hazırlamakta ve ulusal ve bölgesel planlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Her ölçekteki plan kararlarının gerçekleştirilmesi için merkezi hükümetin kaynaklarından yararlanılması, Hollanda Planlama Sistemi'ne merkezi bir nitelik kazandırmaktadır. Ancak, Hollanda'da planlama yetkilerinin yerele aktarılması uzun yıllardır benimsenen bir politikadır. Bu kapsamda özellikle 1980 sonrasında mekansal planlama, konut gibi konular yerel ölçeklere yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak 2000'li yılların sonuna gelindiğinde, küçük belediyelerin bu işlevleri yerine getirmekte zorlanmaları nedeniyle bu politikadan vazgeçildiği görülmektedir. Mekansal planlar da uzun süreli olmuş ve 2040 yılı için planlar yapılmıştır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 13, 30-42).

Son yirmi yıldır, ekonomik politikalar kısa ve orta vadeli makroekonomik modellere odaklanmak yerine, ekonomik sistemin hem kurumsal yapısının hem de fiziksel ve sosyal altyapısının iyileştirilmesine odaklanmaktadır. İstikrarlı bir ekonomik ortam yaratmak açısından makroekonomik politikalar hala önemini korumakla beraber, ekonominin büyüme potansiyeli ve performansını güçlendirmek açısından yapısal hususların daha önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu süreçte önemli rolü olan kuruluşlardan biri Hollanda Merkezi Planlama Bürosu'dur. Büro ekonomik bilimler ve kamu politikaları konularında çalışmakta ve hükümetin mevcut ve gelecekteki politikalarının etkilerini analiz etmektedir. Aynı zamanda globalizasyon, sağlık, eğitim, finansal kriz gibi konularda da

çalışmaktadır. Büro, çalışanlar akademik ve iş dünyasından oluşmakta olup, yılda en az iki kez toplanmaktadır. Büro 5 sektör olarak yapılanmıştır olup, bunlar, “kamu maliyesi, makro ekonomi, işgücü ve eğitim, rekabet ve regülasyon, iklim ve bölge ekonomileridir”. Büro, kısa ve orta dönem araştırmalar yapmakta ve ülke ekonomisinin geleceği ve genel makro ekonomik analizlerde bulunmakta ve hükümete tavsiye raporları hazırlamaktadır. Diğer taraftan, bu kurumda doktorluk stajı için çalışmak isteyenlerden niye bu Büroda çalışmak istedikleri ve ilgisini çeken araştırma konuları istenmektedir (Economic Policy Analysis, 2014). Hollanda’da harcamalar için tavan belirlenmekte olup, bunda bağımsız bir kuruluş olan Büro etkili olmaktadır (Günaydın ve Eser, 2010: 74). Büro, sadece ayrıntılı ekonomik analiz yaparak hükümetlere yardımcı olmakta, ancak plan yapmamaktadır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 96).

Ekonomik ve kamusal politikalar hakkında çalışan Büro, kendi inisiyatifi üzerine çalışma yapabileceği gibi, hükümet, parlamento, parlamento üyeleri, ulusal ticaret odaları ve işveren federasyonları adına da çalışmalar yapabilmektedir. Büronun yöneticisi diğer hükümet üyelerine de danışılarak, Başbakan tarafından atanmaktadır. Bununla birlikte Büro, çalışmış olduğu konularda tamamen bağımsızdır. Kendi yasal altyapısı, bağımsız yönetici ve danışma kurulu söz konusudur. Büro, Ekonomi Bakanlığının bir parçası ve Ekonomi Bakanlığı bütçesine bağlı olup, finansmanı çoğunlukla kamusal finansmandır. Bağımsızlığını sağlamak için kurum yıllık bütçesinin maksimum %20’sini dışsal kaynaklarla sağlamaktadır. Bununla birlikte Büro’ya ticari araştırmalar yapma yetkisi verilmemiş, ticari araştırma bürolarıyla rekabet etmesi yasaklanmıştır (Kovancılar ve Uğur, 2011: 99; Economic Policy Analysis, 2014).

Büro, politika yapım sürecine önemli bir katma değer sağlayarak, entelektüel disiplin için standartları belirlemektedir. Yapmış olduğu fayda-maliyet analizleriyle, yayınladıkları yayınlar, karar alma süreçlerinde önemli etkiler yapmaktadır. Büro bağımsız olup, araştırma konularını ve sonuçlarını serbestçe seçip, yazabilmektedir. Büro, seçmenleri etkilemek için siyasal partiler arasındaki rekabete karışmamakta, temel hedefi olan ekonomi politikasının nasıl geliştirileceğiyle ilgilenmektedir. Bağımsız, tavsiye edici nitelikteki Büro, sadece hükümete değil yayınladıkları yayın ve analizlerle siyasal partilere, ticaret odalarına, iş ve işçi örgütlerine ve halka da bilgi vermektedir (Kovancılar ve Uğur, 2011: 99-100).

## 2.6. İngiltere

Tüm dünyada olduğu gibi İngiltere’de de kamu çeşitli yönlerden eleştirilmekte olup, 1988 yılında Verimlilik Birimi tarafından oluşturulan bir raporda da (Yılmaz, 2008: 28);

- Bakanlık kamu görevlileri, hizmet arzı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarına rağmen, zamanlarının büyük bölümünde hizmetlerin arzıyla ilgilenmekte, bu nedenle de politika oluşturmaya zaman ayıramamaktadır.

- Bakanlardan ve Parlamentodan gelen baskılar üst düzey kamu görevlilerinin üzerinde etkili olmaktadır.
- Hizmetlerin sonuçları herhangi bir biçimde değerlendirilmemekte, performansa yönelik bir endişe duyulmamakta, bu nedenle de çok kalitesiz hizmet sunulmaktadır.

Bununla birlikte, Avrupa ülkelerindeki planlama sisteminin çoğu, özellikle Kıta Avrupası'ndaki planlama sistemleri *bağlayıcılık* temeli üzerine kurulu olup, hazırlanan planlar diğer kademelerde yapılan planlar için uyulması zorunlu belgeler niteliğindedir. Buna karşılık, yönlendirici nitelikte, uygulayıcılarla karar vericilerin daha fazla iç içe olduğu ve kararların çoğu kez önerilerin irdelenmesi ile şekillenen planlama sisteminin en iyi örneği İngiliz örneği olduğu değerlendirilmektedir. İngiliz planlama sisteminde genel ve soyut planlama kararlarından çok özel örneklerden oluşan içtihat niteliğindeki kararların oluşturduğu bir planlama sistemi geçerlidir. Bu farklılıklar hem ülkelerin genel yönetim yapısı ve hem de planlama anlayışından kaynaklanmaktadır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 3).

İngiltere 1960'lara kadar herhangi bir ulusal kalkınma planını kabul etmemiştir (Soyak, 2003: 171). 1997'de ise yeni hükümetle birlikte stratejik planlamayla ilgili bir rapor hazırlanmış olup, bu raporda kamu kurumlarının beş yıllık stratejik plan hazırlaması gerekliliğine değinilmiştir. 2003 yılında Hükümet tarafından bu rapor tartışılmış ve ilk olarak eğitim, sağlık, işçileri ve emeklilik alanında stratejik planlar hazırlanmasına karar verilmiştir. Daha sonra stratejik plan uygulaması yaygınlaştırılmış olup tüm kurumlar tarafından kurumların vizyonu, öncelikleri ve bunların nasıl başarılabacağına ilişkin bilgileri içeren stratejik planlar hazırlanmaya başlanmıştır. İngiltere'de stratejik planlama konusunda başarıyı getiren diğer önemli faktörlerden birisi de Başbakanın bu süreçte öncü olması ve sadece stratejik planları onaylamakla kalmayıp süreci sahiplenmesidir. Bakan, plandaki hedeflerin gerçekleşmesine ilişkin Başbakana hesap vermek zorunda olup, sorumluluk tamamen bakana aittir. Bu yaklaşımın, sistemin başarılı olmasının temel nedenlerinden birisi olduğu düşünülmektedir. Stratejik planlamayla kamu kurumlarının kültürünün değiştirilmesi, stratejik düşünme ve politika üretme kapasitelerinin artırılması amaçlanmıştır. Ayrıca stratejik planlama sürecinde amaç bütçeye temel oluşturmak değil, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, daha iyi hizmet sunumunun sağlanması için harcama gözden geçirmelerinde tahsis edilen kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaktır. Harcama gözden geçirme raporları hükümetin üç yıllık önceliklerinin genel çerçevesi ile bunların bütçesini içerecek şekilde hazırlanmaktadır (Saygılı, 2013: 27-28).

Diğer taraftan, Başbakanlık Strateji Birimi, 2002 yılında Performans ve İnovasyon Birimi, Başbakanlık İleri Strateji Birimi ile Yönetim ve Politika Çalışmalar Merkezi'nin bir bölümünün birleştirilmesiyle kurulmuştur. Birimde, geçici görevli, sözleşmeli ve daimi kamu görevlilerinden oluşan yaklaşık 30-35 kadar personel görev yapmaktadır. Daimi kamu görevlileri genellikle bakanlıklardan gelmektedir. Birim, belirli bir konu üzerinde, çoğunlukla, proje temelli, küçük ekipler halinde ve diğer idarelerle yakın bir iletişim kurarak veya birlikte çalışmaktadır. Birim, gizlilik

derecesine sahip ve doğrudan Başbakana sunulan öneriler ve analizler, diğer idarelerle gerçekleştirilen ortak çalışmalar, kanun tasarıları ve politika bildirimleri, strateji gözden geçirmeleri gibi çok çeşitli çıktılar üretmekte veya üretilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan hükümet politikalarının şekillendirilmesinde önemli bir role sahiptir (Yılmaz, 2008: 43-44). Bununla birlikte, kamu görevlileri, sivil toplum örgütleri, özel sektör ve üniversitelerin katılımıyla oluşturulan Strateji Birimi kamu kuruluşlarına stratejik planlama konusunda destek sağlamaktadır (Erkan, 2008: 45). Strateji Biriminin de üç temel rolü söz konusudur (Yılmaz, 2008: 43);

- Başbakana strateji ve politika önerileri sunmak,
- Stratejik kapasitelerinin geliştirmelerine yardımcı olmak dahil hükümet birimlerine etkili strateji ve politika üretilmesi konusunda destek sağlamak,
- Ortaya çıkan ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunları ve politika zorluklarını saptamaktır.

2004 yılında tüm bakanlıklar beş yıllık kurumsal stratejilerin belirlendiği stratejik planlar hazırlamıştır. Bu planların hazırlanmasında Blair öncü olmuş ve tamamını sahiplenmiştir. Plandaki hedefleri gerçekleştirilememek, bakanların Başbakana hesap vermelerini gerektirebilmiştir. Bu kapsamda kuruluşların stratejik yönetim ve politika üretme kapasitelerinin artırılması hedeflenmiştir (Yılmaz, 2008: 45).

Diğer taraftan, 2010 yılında Muhafazakar Parti ile Liberal Demokratların kurduğu Yeni Koalisyon Hükümetinin iktidara gelmesiyle yönetim yaklaşımı da değişmiştir. Kamu hizmet sözleşmelerinin yerini kurumsal iş planları almıştır. Kurumsal iş planları, Başbakanlık Ofisinin rehberliğinde hazırlanmakta ve Hazine Müsteşarlığına sunulmaktadır. Hazırlanan planlar bu birimler tarafından müzakere edilmekte ve görüşler planı hazırlayan kurumlara bildirilmektedir. İlgili kurumun bakanı tarafından planlar imzalandıktan sonra Başbakan Yardımcısı ve Başbakana onay için sunulmaktadır. Ayrıca bu süreçte bakan tarafından gerek görülürse diğer bakanlarla toplantı yapılmaktadır. Onaylanan kurumsal iş planları da şeffaf bir şekilde internet sitesinde yayımlanmakta ve eylemlerin takibi yapılmaktadır (Saygılı, 2013: 27-29).

İngiltere’de, 2010 yılı Mayıs ayında da kamu maliyesi ve ekonomi alanında bağımsız değerlendirmeler yapmak amacıyla Bütçe Sorumluluk Ofisi kurulmuş olup, ekonomik tahminler üzerinde doğrudan kontrolü sağlamak ve resmi projeksiyonlar yapmaktadır. Kurum tahminleri ve her bir bütçe ve bütçe öncesi raporları temel alınarak, hükümet politikasının başarılı olup olmadığını onaylamaktadır. Kurum, her sene ekonomik ve mali görünüm adı altında raporlar yayınlamaktadır. Raporlarda, ekonomik ve mali durum belirtilmekte ve gelecek yıllara ilişkin projeksiyonlar ortaya koyulmaktadır. Mali görünümde bütçe projeksiyonları ortaya koyulurken, ekonomik görünümde potansiyel çıktı, büyüme ve talep gibi konular üzerinde gelecek yıllara ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır (Kovancılar ve Uğur, 2011: 104).

Sonuç olarak, İngiltere’de merkezi hükümet politika ve ilkelerin tanımlanmasını yapmakta, ulusal ve bölgesel planlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 13).

2010 yılına kadar kurumsal düzeyde, 2010 sonrasında ise hem kurumsal hem hükümet düzeyinde stratejik plan çalışmaları yapıldığı görülmektedir (Saygılı, 2013: 19).

## 2.7.ABD

ABD’de stratejik planlama uygulamaları öncelikle yerel yönetim düzeyinde gerçekleştirilmiş olup, daha sonra eyalet ve federal düzeyde stratejik planlama uygulamaları söz konusu olmuştur. ABD’de federal düzeyde stratejik plan uygulamaları 1993 tarihli Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanununa dayanmaktadır. Kanun Eylül 1997’ye kadar stratejik planlarını hazırlayıp Kongreye sunma yükümlülüğü getirmektedir. Kanun 1993 yılında Kongreden geçmiş, ancak hemen uygulamaya konulmamış, kurumlara kanunun getirdiği yükümlülükleri tam olarak uygulamaları için uzunca bir zaman tanınmıştır. Bu bağlamda kanunun tam olarak uygulanma yılı 1997 olarak belirlenmiştir. Tüm federal kurumlar 5 yıllık strateji planlarını Eylül 1997 itibarıyla Sayıştay’a ve Kongreye sunmuşlardır. Kanuna göre öncelikle, kurumlar stratejik plan hazırlamak durumundadır. Stratejik planların misyon belgesini, sonuç odaklı amaç ve hedefler dahil genel amaç ve hedefleri, bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini, performans amaç ve hedefleri ile kurumsal amaç ve hedefleri arasındaki ilişkinin nasıl kurulacağını, amaç ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek temel faktörleri, kurumsal hedeflere ulaşmak ve revize etmek için kullanılacak program değerlendirmelerini açıkça tanımlaması gerekmektedir. Önceki yıllarda stratejik planlar en az üç yılda bir güncellenmek üzere en az beş yıllık hazırlanmakta ve kurumlardan performans hedeflerine ne derecede ulaşıldığını, hedeflere ulaşılamaması durumunda niçin ulaşılamadığını açıklamaları, gelecek hedeflere ulaşılması için yeni planlar oluşturmaları istenmektedir. Kanun federal kurumların stratejik plan oluşturmalarını ve bu planları bütçe ve performans ölçümleri ile ilişkilendirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Ancak, mevzuat hazırlanmasına rağmen hangi konuda ne zaman eğitim alacağına ilişkin kurumsal düzeyde bir eğitim programı geliştirilememiştir. Ayrıca, politikacılar önceliklerin ve amaçların açık ve net olmasını pek tercih etmemektedirler (Açıkgöz, 2012: 39).

1993 tarihli Kanunun ilk önemli adımı her kuruluşun stratejik planlama hazırlaması, yayınlaması ve bütçe ile arasında güçlü bir ilişkinin olmasıdır (Özeren, 2002: 2-5). Kanun ile üst politika belgelerinde yer alan ulusal amaçların ve ulusal programların kurumsal düzeyde yansımalarını bulabilmesi için aşağıdan yukarı planlama yaklaşımı çerçevesinde stratejik planlama, performans planı ve performans raporu uygulaması başlatılmıştır (Karacan, 2013: 69; Saygılı, 2013: 20).

2010 yılında ise Yönetim Performansı ve Sonuçları Kanununda değişiklikler yapılarak hazırlanmış olan Hükümet Performans ve Sonuçları Kanununun Modernizasyonu Kanunu 2011 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna göre 4 yıllık kurum stratejik planının kurum sitelerinde yayımlanması ve kurum stratejik planının 4 yılda bir güncellenmesi gerekmektedir. Kurumların Başkanlık seçiminden sonraki ilk mali yılda yıllık bütçe önerisinin uyumlu olmak üzere yenilenmiş stratejik planlarını son tarih olan Şubat ayında sunması gerekmektedir (Karacan, 2013: 78). Yeni Kanunla ABD Hükümetinin stratejik yönetim konusunu önemseydiği, stratejik planların daha uygulanabilir hale gelmesi için neler



yapılabileceği konusunda çalışmalar yapmakta olduğu görülmektedir. Bu kanunla da (Saygılı, 2013: 22-26);

- Stratejik plan ifadesi “kurumsal stratejik planlar” olarak değiştirilmiş, planların kurumsallığına vurgu yapılmıştır.
- Diğer kurumlarla nasıl iş birliği yapılması gerektiğinin de açıklanmasını gerektirmektedir.
- Planını hazırlayan kurum, Kongre’ye periyodik olarak danışmak ve güncelleştirmelerle ilgili bilgi vermek durumundadır.
- Performans hedefi gerçekleşmediyse nedenini, gerçekleştirmek için neler yapılacağını ve gerçekleştirilemeyecek ise nedenini açıklayacaktır.

Sonuç olarak kurumsal düzeyde stratejik plan hazırlayan ABD’de, yapılan düzenlemeler planlama, bütçeleme ve raporlama açısından makro düzeyde var olan yukarıdan aşağı yaklaşımının tersine aşağıdan yukarı yaklaşımını yani kurumsal düzeyde planlama, bütçeleme ve raporlama uygulamalarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Karacan, 2013: 86).

## 2.8. İrlanda

İrlanda’da Endüstriyel Kalkınma Kurumu 1950 yılında kurulmuş ve sanayinin geliştirilmesi için yetkilendirilmiştir. Bu kurum daha sonra ülkeye yabancı sermayenin çekilmesine odaklanan “Endüstriyel Kalkınma Kurumu İrlanda” ve yerli sanayinin gelişimini desteklemekten sorumlu “Kurumsal İrlanda” olarak ikiye ayrılmıştır. Çeşitli isimlerle anılan ve çoğu üç veya dört yıllık olan ekonomik plan uygulamaları yapılmıştır. Endüstriyel Kalkınma Kurumu imalat sanayi ile belirli hizmet sanayi kollarında yapılacak yeni yatırımlara azami %10 kurumlar vergisi, şirket içi personel eğitiminde gelir vergisi muafiyeti, hızlandırılmış amortisman uygulaması, hazır fabrika binası tahsisi, ihracat-risk garantisi ve benzeri finansal teşvikler teklif ederek ülkeye yabancı sermaye girişini cazip hale getirmeye çalışmaktadır. Son 20-30 yıldan beri de tarım ve sanayide verimliliğin arttırılması, yeni ihracat sanayilerinin harekete geçirilmesi, yeni iş olanaklarının oluşturulması ve işsizliğin azaltılması gibi özel ekonomik programlar uygulanmaktadır. Bu kapsamda hükümet, Endüstriyel Kalkınma Kurumu, Endüstriyel Kredi Şirketi ve benzeri kurumlar kanalıyla sanayiye yardımlar sağlamakta olup, bunlardan bazıları vergi muafiyeti, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetleridir. Bu kapsamda uygulanan ekonomik programlar sayesinde 1980’li yılların ortalarından itibaren ve özellikle son 10 yıllık dönemde, İrlanda’nın ekonomisi tamamen çehre değiştirmiş ve işsizlik oranı, üçte iki oranında azalmış, ulusal gelir ikiye katlanmış, yaşam standardı, dünya ülkeleri arasında ilk sıralara yükselmiştir. 1987 yılından itibaren de işbaşına gelen her hükümet tarafından hükümet, işverenler, sendikalar, çiftçiler, sivil toplum kuruluşları temsilcileri ile gönüllü örgütlerini kapsayarak, toplumun tüm kilit unsurlarını bir araya getirmektedir. Bu kapsamda istihdam, büyüme ve sosyal uyum konularında yapılan anlaşmalar sonucunda, ekonomik ve sosyal politikalar bakımından bir uzlaşmaya varılmıştır (TMMOB, 2007: 92-94).

Hükümet politikaları, başta ilaç, biyo-ilaç ile bilişim ve iletişim teknolojileri sektörlerinde olmak üzere, pek çok sektördeki yabancı yatırımcının İrlanda'ya gelmesini sağlamıştır. Özellikle de bilişim ve iletişim teknolojileri alanında çekici yatırım merkezi olmuştur. İrlanda'da faaliyette olan şirketler bakımından bürokratik yükün azaltılması ve mümkün olan en gelişmiş teknolojileri kullanarak, şirketlerin İrlanda şirketler hukukundan tam olarak haberdar olmalarını sağlamaya öncelik verilmiştir. Aynı zamanda Ar-Ge ekonomik kalkınma politikalarının temeli olarak kabul edilmektedir. Özellikle de bilimsel eğitime ve teknolojik araştırmaya yatırım yapılmaktadır. Sonuç olarak, bu ülkede genç nüfus ve sürekli artan işgücü, ülkeye gelen yabancı sermaye, ekonomik kalkınma için benimsenmiş olan sosyal ortaklık prensibi, mal ve hizmet ticaretinde açık politikalar izlenmesi, eğitime ve teknolojik gelişmeye önem verilmesi, sonuca yönelik yaratıcı hükümet politikaları ülkenin ekonomik gelişmesinde etkili olmuştur (TMMOB, 2007: 95-98).

İrlanda'da uygulamanın işlerlik kazanmasında kamuda şeffaflık, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan kamu yönetim reformlarının etkisi büyük olmuştur. Bu reformlardan en önemlilerinde birisi de 1994 yılında gerçekleştirilen stratejik yönetim girişimidir. 1997'de "Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle kurumların üç yıllık strateji dokümanları hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir. Bu dokümanların ise ulusal kalkınma planlarıyla uyumlu ve üst düzey amaç ve hedeflere katkı sağlar nitelikte olması gerekmekte olup, ulusal kalkınma planları, altı yıllık hazırlanmakta ve öncelikli alanlardaki uzun dönemli stratejik amaçları içermektedir. Bakan değişikliğinde ise strateji dokümanlarının altı ay içerisinde yenilenmesi gerekmektedir. Strateji dokümanlarının hazırlık sürecine üst düzey katılım ve çalışan katılımının sağlanması, sürecin sahiplenilmesi açısından önemli görülmektedir. Hazırlık çalışmalarına katılanların da stratejik yönetimle ilgili birtakım eğitimler alması ya da belirli bir donanımına sahip olması gerekmektedir. Bu dokümanların önemsenmesinin bir sebebi de halka açık dokümanlar olması ve hesap verebilirliği sağlamasıdır. Strateji dokümanlarının ilgili bakan tarafından onaylanması ve onaylanan strateji dokümanlarının da en geç 60 gün içerisinde bakan tarafından parlamentoya sunulması gerekmektedir. Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu'nun getirdiği bir zorunluluk da strateji dokümanının uygulama sonuçlarını içeren bir tür hesap verme raporları olan yıllık ilerleme raporlarının hazırlanıp bakana sunulmasıdır. İlerleme raporları, strateji dokümanında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyleri ve nedenleri hakkında bilgi vermektedir. Diğer taraftan, hazırlanmakta olan kalkınma planlarının daha stratejik dokümanlar olduğu ve öncelikli alanlara odaklandığı görülmektedir. Strateji dokümanlarının da kalkınma planına uygun hazırlanması beklenmektedir. Ancak, stratejik planla kalkınma planının birbirleriyle uyumlu olması gerektiği belirtilse de iki doküman arasındaki bağlantı tam olarak sağlanabilmiş değildir. Aynı zamanda, İrlanda'da stratejik yönetim sistemi ile bütçe arasında bir bağlantı söz konusu değildir. Bununla birlikte, güçlü bir hesap verme sistemi sayesinde İrlanda'da stratejik yönetim sistemi başarıyla uygulanmaktadır (Saygılı, 2013: 31-34).

## **2.9. Malezya**

1950'li yılların başlarında bağımsızlık savaşı veren ve henüz Malezya adını almamış olan Malaya, ülkenin sanayileşmesi ve kalkınması için ekonomik kalkınma planları uygulama gayreti içinde olmuştur. 1950 yılından günümüze kadar Malezya'da (Malaya olarak anıldığı dönem dahil) toplam 24 ekonomik kalkınma plan çalışması yapılmış olup, bunlar iki adet 10 yıllık, 12 adet beş yıllık ve 10 adet kısa süreli ara planlar olmuştur. Bu amaçla, 1950 yılında yürürlüğe konulmak üzere, altı yıllık, Birinci Malaya Kalkınma Plan Taslağı hazırlanmıştır. 1963 yılında Malezya ismini aldıktan sonra, planlar Birinci Malezya Planı'ndan başlamak üzere yeniden isimlendirilip numaralandırılmıştır. Malezya'da ekonomik kalkınma planları Başbakanlığa bağlı Ekonomik Planlama Birimi tarafından hazırlanmaktadır. Malezya'da Sanayi Kalkınma Kurumu ve Kent Kalkınma Kurumu da kurulmuştur (TMMOB, 2007: 63-65).

İsim olarak ilk Malezya Planı 1966-1970 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmış, bu planın odağı da daha güçlü ve büyüyen Malezya olmuştur. Malezya'da birçok gelişmekte olan ülkedeki gibi makro planlama yaklaşımı benimsenmiştir. Malezya'da uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli planlar hazırlanmakta olup, uzun vadeli planlar 10 yıllık hazırlanmaktadır. Orta vadeli planlar ise ulusal düzeyde hazırlanan beş yıllık kalkınma planları ve bu planların uygulama döneminin ortasında hazırlanan inceleme planlarıdır. Kalkınma planlarında ulusal düzeyde temel sonuç alanları ve kamu hizmetinin etkinliği ve verimliliğini artırmak amacıyla bakanlıkların ve kurumların başarı düzeylerini ölçmeye yönelik temel performans göstergeleri belirlenmektedir. Kurumsal stratejik planların da hükümet bazında hazırlanan temel sonuç alanları ve performans göstergeleriyle uyumlu olması beklenmektedir. Bazı stratejik planlar incelendiğinde, planların beş yıllık hazırlandığı ve misyon, vizyon, paydaş analizi, çevre analizi, kurumsal görev ve sorumlulukları, stratejik alanları ve bu stratejileri gerçekleştirmeye yönelik programlar ile eylem planlarını içerdiği görülmekte olup, eylem planları da stratejik planla birlikte hazırlanmaktadır. Ayrıca, hem stratejik planların hem kalkınma planlarının izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin oldukça önemsendiği görülmektedir. Kalkınma planının uygulama döneminde ara dönem izleme raporları hazırlanmakta ve raporlarda istenilen amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyi yer almaktadır. Diğer taraftan, 1991-2020 yıllarını kapsayan Vizyon 2020 planı da hazırlanmıştır (Saygılı, 2013: 35-37).

### **3. ÜLKE UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ve ÖNERİLER**

Öncelikle, bir ülkede plan adı altında bir doküman hazırlanmasının gerçek anlamda planlama yapıldığı anlamına gelmediği düşünülmelidir. Ayrıca, planlama yapan ülkelerin tamamında adı planlama teşkilatı olan kuruluş aranması yanlış olabilecektir. Bu nedenle isimlerden ziyade somut uygulamalar ve bunları hangi kurumların yaptığı konusunda yoğunlaşmak daha doğru olabilecektir (Yılmaz, 1999: 87). Diğer taraftan, bazı ülkelerde görüşlerin istişari olması, bu görüşleri değersiz kılmamakta ve istişari nitelikte olmasına rağmen bu kararları uygulamak konusunda sorumluluk söz konusudur (Açıkgöz, 2012: 217). Bazı ülkelerde ise bunun tam tersi olmakta ve hukuki olarak hazırlıklar yapılmasına rağmen uygulamanın tam olarak işlemediği görülmektedir.

Genel olarak planlama kurumlarının, günlük karar alma süreçlerine doğrudan katılma ve uzun vadeli politikalar geliştirme arasında gel-git yaşadıkları görülmektedir. Planlama kurumları sadece uzun vadeli politikalarla uğraştıklarında etkinlikleri azalmakta ve araştırma enstitülerine dönüşmekte, kısa vadeli kararlara çok fazla yoğunlaştıklarında da uygulamacı bakanlıklara benzedikleri belirtilmektedir. Bu nedenle, bugün yaptıklarımızla uğraşırken yarın yapılacakları da düşünüp planlar yapılması ve bugün ile yarının iç içe olduğunun unutulmaması çok önemli bir konudur.

Ülke uygulamalarından edinilen tecrübeye göre, planlamanın yapısal özelliklerinin ve örgütlenme biçiminin çok büyük farklılıklar gösterdiği görülmektedir. İşte bu nedenle bütün ülkeler için tek bir doğru ve ortak planlama modeli mümkün görülmemektedir. Bu farklılıklar ülkelerin tarihsel süreç içinde oluşmuş yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İkinci önemli nokta 1980 sonrasında ve özellikle 2000 sonrasında tüm ülkelerin planlama yapılarında ve örgütlenmelerinde yaşanan değişimlerdir. Diğer taraftan, son yıllarda gündeme gelen planlama kanunlarında değişimler izlendiğinde ortak bazı öğeler göze çarpmaktadır. İdeal model farklı ülkelerin sosyal modellerine, diğer bir deyişle nasıl bir toplumsal yapıya ulaşmak istediklerine ve sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel özelliklerine göre değişmektedir. Bunlardan ilki planlama sistemlerinin artan şekilde yatırımları çekmek için yeni yatırımcılara daha fazla olanak sağlamak konusunda rekabet gücü sağlayabilecek şekilde daha fazla esnek bir yapı kazanmaları ve piyasa koşullarına daha duyarlı ve piyasa koşullarının daha fazla gözetildiği bir yapıya doğru kaymalarıdır (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012b: 2).

Gümrük duvarları ile korunan yerli sanayinin kaliteye, Ar-Ge ve inovasyona önem vermediği, tam olarak ürün geliştiremediği ve bu nedenle de küresel rekabet şansını yitirme tehlikesi yaşadığı için başlangıçta “ithal ikameci sanayileşme politikaları” hızlı büyüme ve sanayileşme sağlamış olmasına rağmen 1980’li yıllara gelindiğinde ekonomik yapının zorlandığı sanayinin gelişmesinde yetersiz kaldığı görülmektedir. Azgelişmiş ülkelerin çoğu da dış ticarete liberalleşmeye gitmiş ve rekabetten uzak sanayi kesimi rekabet ortamına çekilmiştir. Bu modelleri ülkenin yapısı, koşulları, siyasi ve toplumsal yapısı ile uyum içinde götürebilenler, sanayileşmede kalkınma ve istihdamı esas alarak, teknolojik atılımı gerçekleştirebilmişler ve böylece gelişmiş sanayi ülkelerini yakalama şansını elde etmişlerdir. Ancak pek çok ülke, iç ve dış dinamiklerin etkisi altında bu şansını yakalayamamış ve dış borçları artmış, gelir dağılımı bozulmuş, kamu borçları ve cari açıklar büyümüştür. Bu ülkelerde kalkınma ve refah gelmediği gibi, dışa bağımlı bir yapı ortaya çıkmıştır (TMMOB, 2007: 8).

Diğer taraftan, geleceğin belirsizliği önem kazanmış, doğal olarak da planlar daha esnek bir yapıya dayanmak ve gelişmelerin seyrine göre sürekli yenilenmek durumunda kalmışlardır (Soyak, 2003: 172). Bu kapsamda, stratejiler teknik olarak çalışabilir ve yönetim açısından uygun, politik olarak kabul edilebilir, sonuç odaklı olmalıdır (Bryson, 2004: 48). Yeniliğe karşı oluşabilecek dirençlerin yok edilmesi önemli bir konu olup (Çelik, 2011: ix), gelecekte korkmak yerine, geleceği inşa etmeye çalışmalıdır (Bryson, 2004: 129). Her ülkenin kendi kültürel koşulları, siyasi sistemi ve

ekonomik gelişmişlik düzeyi çerçevesinde, diğer ülkelerin deneyimlerinden yararlanarak bir planlama yapması ve gerekmesi durumunda mevcut planlama yaklaşımlarının değiştirilebilmesi savunulmalıdır (Yılmaz, 1999: 101).

Genel olarak planlamalar stratejik olmaktan ziyade uzun dönemli uygulanan bir süreçtir. Bunun üzerinde ciddi düşünülmesi ve analiz edilmesi gereken bir konudur. Nitekim, stratejik konuların kamuoyunda ve ilgili taraflarla tam olarak tartışılmadığı ve analiz edilmediği görülmektedir. Bu nedenle, stratejik düşünmeye, tartışmaya ve gerektiğinde hiç tereddüt etmeden değişime zaman ayırmalıdır. Bunun için ulusal planlar hazırlanırken, sayı fazla olmasından ziyade stratejik konuların özenle seçilip iyi bir şekilde takibinin yapılması ve uygulanması çok önemlidir. Belirlenen ulusal planların da kamuoyuna ve en üst yöneticilere düzenli bir şekilde anlatılması sağlanmalıdır.

Diğer taraftan, orijinal fikirler bazen başlangıçta çok anlamsız gibi hiç tartışılmadan gündemden çıkarılabilmekte olduğu için kişisel görüşlerin önü bir şekilde açılarak tartışılmalı ve önemli stratejik kararlar alınabilmelidir. Diğer bir ifade ile dünyayı ve gelişmeleri iyi takip edeceklerin oluşturulup, düşünmeye zaman ayırılması çok önemli konulardan birisidir. Bu nedenle, stratejik planlama yapacak idarelerin ve ulusal planlama kurumunun bu kapsamda planlar yaparken geleceğe yön verebilecek şekilde düşünmesi, keşifler yapması ve gerektiğinde kesinlikle radikal değişiklikler yapması önemli konulardan birisidir.

Aynı zamanda, daha somut ve çerçevesi belli olmayan planlar yerine hiç plan yapılmaması üzerinde ciddi düşünülmesi gereken bir durumdur. Ancak, bir uçtan başka bir uca gidilmemeli, optimum çözüm ne ise ona odaklanmalıdır. Yani, her alanda değil, stratejik olarak önemli olan alanlarda ses getirebilecek ve ilerleme sağlanabilecek planlama yapılmalıdır. Bunlar da hazırlanan planların fiiliyatta uygulanmasının çok önemli olduğunu göstermekte olup, fiili uygulamanın teoriden ve mevzuattan daha önemli olduğu kabul edilmeli ve planların uygulamasının nasıl yapılacağı, nasıl takip edileceği konusunda ciddi düşünülmalıdır.

Bununla birlikte, kurumların hazırladıkları kurumsal stratejik planlama her derde deva değildir. Stratejik planlama liderlere ve yöneticilere düşünmelerini, faaliyete geçmelerini ve öğrenmelerini sağlamaktadır (Bryson, 2004: 15). Stratejik planlar liderliği, yaratıcı düşünmeyi ve yüksek riski gerektirmektedir (Johnson and Smith, 2009: 10). Aynı zamanda stratejik planlama ile daha fazla alternatif keşfedilerek daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak kolaylaşabilecektir (Çelik, 2011: 46). Yani, günlük yaşama endeksli bürokratik ve kültürel faktörlerin üstesinden gelinmesi önemli bir husustur (Poister, 2010: 253). Stratejiler, düşünmeyi genişletiyor mu, ileriye yöneltiyor mu, yaratıcılık yönü var mı diye düşünmek gerekir (Cohen, 2006: 29). Nitekim, planlama hayalcilik, yaratıcılık ve cesaret gerektirmektedir (Monahan, 2001: 53). Bunun için, kamu kurumları yönlerini daha fazla vatandaş yönüne, işbirlikçi, bağımsız, sonuç odaklı olmaya yönlendirmelidir (Plant, 2006: 6). Bu nedenle, en azından aylık olarak fikir cimmastığı yapacak şekilde her türlü görüşe ve tartışmalara açık toplantılar kurumsal stratejik planlama biriminde ve ulusal

planlama kurumunda yapılmalıdır. Bu kapsamda, tüm kamu kurumlarında stratejik planlama biriminde ve ulusal planlama kurumunda planlı yönetimin önünü açacak ve gerçek manada fiili olarak uygulamanın yerleşmesi için üst düzeyde bu konunun önemi kabul edilip, takibi yapılmalıdır. Sonuç olarak, kişisel düşünmenin önü tıkanmazsa çok önemli düşünceler çıkabileceği için alternatif öneriler hemen başında reddedilmemeli, alternatif önerilere kesinlikle tüm kapıları açmalı, objektif şekilde iyi bir fikir cimmnastiği yapılarak öneriler tartışılmalı ve kararlar alınmalıdır.

Ekonomik olarak ilerleme sağlanabilmesi için ise kararlı olunması, amaçların ve hedeflerin iyi belirlenmesi önemli hususlardandır. Öncelikle kurumsal stratejik planlama biriminin ve ulusal planlama kurumunun vizyon ve misyonunu iyi belirleyip, çalışanlarına ve halka benimsetilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, stratejik konular ve kalkınma planları belirlendiğinde “ne, ne zaman, kim tarafından, nasıl yapılacak” konularının net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Planlar uygulan(a)madığında da “kim uygula(ya)madı, niye uygula(ya)madı, bundan sonra ne yapılabilir ve nasıl uygulanabilir” hususları tam olarak analiz edilmelidir.

Planların uygulaması izlendikten sonra, planlarda bir başarısızlık varsa bunun ne kadarının hazırlanan planların teknik yeterliliğinde, ne kadarının uygulama sorunlarını yansıtan siyasi istikrar ve dış koşullarda aranması gerektiği ayrı bir tartışma konusudur. Ancak ortada bir kriz varsa, bu krizin dinamiklerinin en azından bir kısmı sermaye-siyaset-bürokrasi-üniversite dörtgeni içinde aranmalıdır. Diğer taraftan, her uzun süreli, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmenin plan olmadığı kabul edilmeli ve ulusal planlar büyük resimle ve sonuçla ilgilenmeli ve sonuçları da iyi bir şekilde takip edilmelidir.

Ülke örnekleri incelendiğinde ise temel olarak aşağıdaki hususlar ortaya çıkmaktadır.

- Pek çok ülkede planlama uygulamaları görülmekte olup, genel olarak da 1960’lı yıllarda uygulanmaya başlanmıştır.
- Genel olarak beş yıllık orta vadeli sosyal ve ekonomik kalkınma planları uygulanmıştır.
- Başlangıçta ithal ikameci sanayileşme politikaları uygulanmışken, 1980’lerden sonra ihracat ağırlıklı sanayileşme politikası benimsendiği görülmektedir.
- Ülke örnekleri incelendiğinde planlama konusunda önemli bir mesafe alan ülkeler arasında Güney Kore dikkati çekmektedir. Güney Kore gibi özel sektörü teşvik mekanizması ile hareketlendiren, kamu yatırımlarını da makro planlar çerçevesinde yönlendiren ülkelerin başarılı oldukları görülmektedir.
- Güney Kore’de Kalkınma Planlarının hazırlandığı 1960-2003 döneminde planların da katkısı ile hızlı bir yapısal dönüşümün sağlandığı gözlenmektedir. Güney Kore, yol gösterici bir planlama çerçevesinde, seçici bir sanayi politikası uygulayarak, büyüme için gerekli fiziksel ve toplumsal altyapıyı kurarak, Ar-Ge faaliyetlerini teşvik ederek ve çoğu kez özel sektörle sıkı bir işbirliği yaparak kalkınma sürecini yönlendirmiş olup, 1960’lı yıllarda tarım malları satan Güney Kore, 2003 yılına geldiğinde artık ileri teknoloji ağırlıklı bir yapı kazanmıştır.

- 1953 yılında Kore harbinden sonra dünyanın en fakir ülkelerinden biri olan Güney Kore, 50 yıl gibi bir sürede ileri teknoloji geliştiren bir ülke konumuna gelmiştir. Bu konuda da hükümetin politikaları, strateji geliştiren ve yatırım yapan büyük aile şirketlerinin varlığı ve yoğun çalışma disiplini etkili olmuştur.
- Güney Kore’de olduğu gibi bu süreçte ekonomik politikaların belirlenmesinden, stratejik endüstrilerin tespit edilmesinden, belli sektörler için ihracat hedefleri konulmasından ve sanayileşme ile ilgili işlerin takip edilmesinden bir kamu kurumu sorumlu olmuştur.
- Güney Kore’de olduğu gibi strateji belirlenerek büyük şirketlerin ülke çapında ve dünya çapında ön plana çıkması söz konusu olabilmektedir.
- Kalkınmada önemli mesafeler alan çoğu ülkenin kalkınmasında planlamanın önemli bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Nitekim, Japonya ve Güney Kore’nin uluslararası rekabet gücü kazanması uygulanan sanayi politikaları sayesinde gerçekleşmiştir.
- Ülkelerdeki ideal model farklı ülkelerin sosyal modellerine, diğer bir deyişle nasıl bir toplumsal yapıya ulaşmak istediklerine ve sosyal, ekonomik, siyasi ve kültürel özelliklerine göre değişmektedir.
- Kalkınan ülkelerin çoğunda en önemli politikalardan birisi ihracat eksenli kalkınma olmuş ve ihracatın devlet eliyle teşvik edilmesi, ihracat hedeflerini tutturana şirketlere cazip koşullarda kredi aktarımı yapılmıştır.
- Çoğu ülkede kalkınma süreci kamu görevlileri, sivil toplum örgütleri, özel sektör ve üniversitelerin arasındaki sıkı bir işbirliği sonucunda gerçekleşmiştir.
- Ar-Ge projelerinin desteklenmesi ve yürürlüğe konulması, çoğu ülkenin kalkınmalarında önemli bir etkiye neden oluşturmuştur.
- Ekonomik sistemin hem kurumsal yapısının hem de fiziksel ve sosyal altyapısının iyileştirilmesine odaklanan ülkeler kalkınmada önemli mesafeler almıştır.
- Performansını güçlendirmek açısından yapısal hususların daha önemli olduğu görülmektedir.
- Hükümetlerin süreci iyi takip etmeleri ve plandaki hedeflerin gerçekleştirilememesi durumunda bunun hesabının sorgulanmasıyla planlamada başarılı oldukları görülmektedir.
- Kalkınma planının uygulama döneminde ara dönem izleme raporları hazırlanmakta ve raporlarda istenilen amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyi yer almaktadır.
- Bazı ülkelerde konsey/kurullar Kanun teklifi verebilmekte ve kanunda gösterilen ilke ve sınırlar içinde ekonomik mevzuatın hazırlanmasına yardımcı olmakta, danışmanlık yapabilmekte ve ekonomik sorunların çözümü için görüş ve tavsiyelerde bulunmaktadır.
- Bazı ülkelerde planlama birimleri sadece hükümete değil yayınladıkları yayın ve analizlerle siyasal partilere, ticaret odalarına, iş ve işçi örgütlerine ve halka da bilgi verebilmektedir.
- Bazı ülkelerde onaylanan kurumsal iş planları şeffaf bir şekilde internet sitesinde yayımlanmakta ve eylemlerin takibi yapılmaktadır.

- Siyasal dalgalanmaların ve iç çatışmaların plan uygulamaları üzerindeki olumsuz etkileri bazı ülkelerde görülmektedir. Bu nedenle de siyasal istikrar ve huzurun olduğu ve siyasal olarak da planların desteklendiği ülkelerde kalkınma planlamaları daha sağlıklı işleyebilmektedir.
- Ülke uygulamaları incelendiğinde özellikle gelişmekte olan ülkelerde köklü ve yapısal düzenlemelerden ziyade mevcut krizi giderici, enflasyona ve parasal konulara yönelik planlamalar yapıldığı düşünülmektedir.
- Planlaması başarılı olmayan ülkeler sürekli planlamalarını revize etmişler ve her beş yıllık planlarda farklı şeyler yapılmaya çalışılmıştır.
- Diğer taraftan, kalıcı ve uzun vadeli planlar siyasi sebepler başta olmak üzere çeşitli nedenlerle belli süreler uygulanıp, devamı getirilememiştir. Zaman zaman krizler yaşanmaya devam etmiştir.

Tüm bunlarla birlikte ülke uygulamaları karşılaştırılırken ülkelerin kendine yönelik sosya-kültürel ve ekonomik özelliklerinin de dikkate alınması ve her ülkenin kendine özgü özelliklerinin olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

#### 4. SONUÇ

Ülke uygulamaları incelendiğinde planlamaya kamuoyunda ve üst düzey yönetimde inanılması ve sahiplenilmesi ile iyi sonuçlar alınmaktadır. Bu nedenle, öncelikle planlamanın gerekliliğine inanılması ve tüm kesimler tarafından sahiplenilerek, diğer ülkelerin tecrübelerinden faydalanılması gerekmektedir. Sadece ayrıntılı ve sayısal planlama yapıp uygulaması tam takip edilemeyen bir planlamadan ziyade, az da olsa makro stratejik konular belirlenip, bu konularla ilgili ulusal ve kurumsal stratejik planlamalar yapıp, kesinlikle de iyi bir şekilde takip edilmesi önemli bir husustur. İyi bir şekilde takip yapılması da planlama hazırlanırken üzerinde ciddi düşünmeyi ve tartışmayı sağlayabilecek, sonuç olarak da gerçekten gerekli ve önemli olan konular planlama kapsamına alınabilecektir.

Türkiye’de de planlama konusu değerlendirilirken ve bu konuyla ilgili kararlar alınırken dünya ülkelerindeki uygulamaların dikkate alınması faydalı olabilecektir. Değerlendirmeler yapılırken de yapılması gereken hususların zamanında yapılması gerektiği unutulmamalıdır. Aynı zamanda, sadece kısa vadeli çözümler üzerinde durulmamalı, orta ve uzun vadede yapılması gerekenler iyi analiz edilmelidir. Bunun için de kurumsal stratejik planlama birimleri ve ulusal planlama kurumu, kısa süreli yıllık işlere fazla zaman harcamayıp, bundan sonra orta ve uzun vadede yapılması gereken işlere daha fazla zaman ayırmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör arasında da koordinasyon sağlanmalı, stratejiler ve politikalar belirlenmeli, özel sektörü yönlendirmeli ve teşvik etmelidir.

Planlar yapılırken ve diğer ülkelerdeki planlamalar değerlendirilirken her ülkenin kendi kültürel özellikleri, siyasi sistemi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi dikkate alınarak planlama yapılmalı ve gerekmesi durumunda mevcut planlamalar sürekli revize edilmelidir. Stratejik planların nihai hedefi



de özel sektörün gelişmesi ve sonuçta da vatandaşların faydalanması olmalı, özel sektördeki başarılar da dolaylı olarak kamunun başarısı olarak değerlendirilmelidir.

Diğer taraftan, kısa vadeli, köklü ve yapısal olmayan planlamalar çok sağlıklı sonuçlar vermemekte olduğu için kalkınma sürecinde devlet, özel sektör, üniversiteler ve bankalar arasında iyi bir ilişkinin kurulması sağlanmalı, yapısal çözüm önerilerine odaklanılmalı, siyasilerin plan uygulamalarında kararlı ve disiplinli durmaları sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, önceki yıllarda planlama olmadan kalkınma mümkün değil anlayışından, şimdi de hiç planlamaya gerek yoktur anlayışına kayılmamalı, optimum nokta bulunmalı, yani stratejik olarak önemli alanlarda planlama yapılmalıdır. Kötü bir planın da plansızlıktan daha iyi olduğu unutulmamalı, ancak planların nasıl daha iyi yapılabileceği ve uygulanmasının da nasıl daha iyi takip edilebileceği hususunda ciddi düşünülmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Ü. O. (2012) “Anayasa Hukuku Açısından Ekonomik ve Sosyal Konsey”, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku (Anayasa Hukuku) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Atay, E., Karsan, G. (2012) “Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni-Devletçi Yaklaşım”, *Avrasya İncelemeleri Dergisi (AVİD)*, I/1.
- Bryson, J. M. (2004) “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement”, Third Edition.
- Cohen, M. P. (2006) “Public Sector Strategic Planning: Is it Really Planning or is it Realy Strategy or is it Neither or Both?”, PhD Dissertation (University of Maryland).
- Çapoğlu, G. (2014) “Güney Kore Sanayileşme Deneyiminin Türkiye Açısından Bir Değerlendirmesi”, [arsiv.mmo.org.tr/pdf/10668.pdf](http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10668.pdf), (07.06.2014).
- Çelik, R. (2011) “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi”, T.C. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2012a) “Üst Ölçek Mekansal Strateji Planlaması Hazırlama, Uygulama ve İzleme Süreci, Yöntem ve Esaslarının Belirlenmesi, Mevcut Durum Analizi ve Değerlendirmeleri Raporu, Üst Ölçekli Ana Planlar, Sektörel Planlar ve Strateji Belgelerine İlişkin Değerlendirmeler”, Belda+Dambo İş Ortaklığı. 6 Ağustos.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2012b) “Üst Ölçek Mekansal Strateji Planlaması Hazırlama, Uygulama ve İzleme Süreci, Yöntem ve Esaslarının Belirlenmesi, Mevcut Durum Analizi ve

Değerlendirmeleri Raporu, Ülke Örnekleri: Fransa, Hollanda, İspanya ve Kore”, Belda+Dambo İş Ortaklığı. 6 Ağustos.

Economic Policy Analysis, <http://www.cpb.nl/en/about-cpb>, (02.7.2014).

Ekiz, C., Somel A. (2005) “Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi”, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri, No. 81, Ocak.

Erkan, V. (2008) “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler”, DPT Yayını.

Eşiyok, B. A. (2010a) “Dünya Ekonomisinin Alacakaranlığında Güney Kore’nin Kalkınma Deneyimini Yeniden Düşünmek”, Mülkiye Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 268.

Eşiyok B. A. (2010b) “Türkiye ve Kore’nin Kalkınma Serüveni”, Kalkınma Dergisi, Ocak-Mart, Sayı: 54.

Gönel, F. D. (2014) “Güney Kore – Türkiye Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması”, [www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/.../planlikalkinma.pdf](http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/.../planlikalkinma.pdf), (07.06.2014).

Günaydın, İ., Eser L. Y. (2010) “Maliye Politikasındaki Yeni Trend: Mali Kurallar”, (Editörler: Aktan C. C., Kesik A. ve Kaya F. (2010), Mali Kurallar, Maliye Politikası Yönetiminde Yeni Bir Eğilim: Vergi, Harcama, Borçlanma vs. Üzerine Kurallar ve Sınırlamalar, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın no: 2010/408).

Hollanda,

[http://www.kirsehirtso.org.tr/Portals/84/ulke\\_raporlari/HOLLANDA%20%C3%9CLKE%20RAPORU.pdf](http://www.kirsehirtso.org.tr/Portals/84/ulke_raporlari/HOLLANDA%20%C3%9CLKE%20RAPORU.pdf), (02.7.2014).

Johnson, J. E., Smith A. M. (2009) “60 Minute Strategic Plan, 2 Stages, 12 Steps, 300 Words... Planning and Problem Solving for the Real World”.

Junusbekova, G. (2011) “Formation of the Effective Public Strategic Planning System in the Republic of Kazakhstan”, Public Policy and Administration, 10 (4).

Karacan, E. (2013) “ABD’de Performans Bütçe Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 89, Nisan-Haziran.

Kovancılar, B., Uğur A. (2011) “Mali Konseyler ve Ülke Deneyimleri”, Maliye Dergisi, 160.

Monahan, K. E. (2001) “Balanced Measure for Strategic Planning A Public Sector Handbook”.

Özeren, S. (2002) “ABD’de Planlama Yaklaşımındaki Gelişmeler”, Devlet Planlama Teşkilatı, Kasım.

Plant, T. (2006) “Public Sector Strategic Planning: An Emergent Approach”, Performance Improvement, May/June, 45 (5).

- Poister, T. H. (2010) “The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”, *Public Administration Review*, December, 70, S1.
- Saygılı, D. D. (2013) “Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması”, T.C. Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanlığı Tezi, Şubat.
- Soyak, A. (2003) “Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç var mı?”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4, 2.
- Tan, T. (1976) “Planlamanın Hukuki Düzeni, Kalkınma Planının Hukuki Niteliği Konusunda Bir Deneme”, *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 154*, Ankara.
- TİSK Ekonomik Anayasa Raporu (2011) “Anayasa’nın Temel Esasları ve Mali Ekonomik Hükümlerine İlişkin Görüş ve Öneriler”, Ekim.
- TMMOB (2007) “Ülke Örnekleri ile Kalkınma ve sanayileşme Modelleri”, *Sanayi Kongresi 2007 Oda Raporu*.
- Yılmaz, C. (1999) “Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1).
- Yılmaz, O. (2008) “Birleşik Krallık’ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008)”, *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu*, Kasım.
- Web: Fransa Anayasası, 4 Ekim 1958, [http://yenianayasa.tbmm.gov.tr/docs/Fransa-TR\(4.10.1958\).pdf](http://yenianayasa.tbmm.gov.tr/docs/Fransa-TR(4.10.1958).pdf), (04.7.2014).