

## KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN BAŞARISIZ OLMA NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

**Kuddusi YAZICI\***

### ÖZET

1990'lı yıllardan sonra birçok ülkede, çeşitli nedenlerden dolayı kamu sektörü reformları gündemin üst sıralarındaki yerini korumaktadır. Ekonomik krizler de kamunun kısıtlı kaynaklarının doğru kullanılıp kullanılmadığını gündeme getirmekte ve kısıtlı kaynakların hangi önceliklere göre kullanılması gerektiği tartışma konularını oluşturmaktadır. Bunlar olurken globalleşmeyle birlikte uluslararası ekonomik piyasa, artan rekabet ve bilgi toplumuna geçiş herşeyin piyasaya bırakılmayacak kadar önemli olduğunu ve stratejik konuların da kamu tarafından takip edilmesinin gerektiğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Stratejik planlama da 1980'lerden sonra kamu yönetiminin gündemine gelmiş ve devletin de işletmeciler gibi hareket etmesi gerektiği belirtilmiştir. Ancak, kamuda stratejik planlamanın uygulaması genel olarak tam başarılı olamamakta, başarısız olmasının da çeşitli sebepleri söz konusudur. Bu nedenle kamuda stratejik planlamanın daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda öneriler geliştirilmesi gerektiği düşünülmüş ve bu çalışmada da kamuda stratejik planlamanın neden tam olarak başarılı olamadığı ve başarılı olunabilmesi için nelerin yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Birimi

**JEL Kodu:** E62, O21, P21

---

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

**REASONS FOR THE FAILURE of THE PUBLIC STRATEGIC  
PLANNING AND  
SOLUTION PROPOSALS  
ABSTRACT**

After the 1990s in many countries, for a variety of reasons, public sector reforms maintain its place in the top agenda. The economic crisis brings the issue of whether resources of the public have been utilised truly or not and whether scarce resources are to be used according to what constitutes the priorities. Meanwhile the international economic market together with globalisation, increasing competition and the information society once again demonstrate that everything is important to the degree that require not being left to the market, and strategic issues should be followed by the public. Strategic planning also emerges on the agenda of public administration following the 1980s, and it is emphasized that the State must act as the operators do. However, application of strategic planning in the public sector generally fails to succeed, and there is a variety of reasons for this failure. Therefore, it is considered some recommendations should be developed regarding what needs to be done for the strategic planning in the public sector to be applied more effectively, and under this study it is elaborated why exactly strategic planning is not successful, and what are needed to be successful.

**Key Words:** Planning, Strategic Planning, Stratejik Planning Department

**Jel Code:** E62, O21, P21

## **GİRİŞ**

Devletin her alanda söz sahibi olmayı bırakıp piyasa mekanizmasının zaafa uğradığı noktada ortaya çıkıp çözüm üretmesi gerektiği; stratejik ve kamu yararına olan ve özel sektörün girmesinin uygun veya mümkün olmadığı alanlarda hizmet vermesinin faydalı olacağı genel kabul görmeye başlamıştır. Bunu yaparken kamu maliyesinin, sorumluluk alanının kaldıramayacağı kadar genişletilmemesi, aslında bir kısmı piyasa mekanizmasına terk edilmesi gereken işleri de üstlenmemesi dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda ekonominin temelindeki yapısal bozukluk ve darboğazların tespit edilip, bu yapısal bozukluk ve darboğazlar giderilerek kalıcı çözümler üretilmelidir. Ancak, yapısal sorunların üzerine gidil(e)mediği takdirde köklü bir şekilde çözümler üretilmeyeceği için sorunlar yine yıllarca devam edebilecektir.

Ayrıca, son yıllarda pek çok ülkede çeşitli nedenlerden dolayı kamu sektörü reformları gündemin üst sıralarındaki yerini korumakta ve kamu açıkları ile kamusal borçlar da bu reformların en önemli sebeplerinden birisini teşkil etmektedir. Ekonomik krizler de kamunun

kısıtlı kaynaklarının doğru kullanılıp kullanılmadığını gündeme getirmekte ve kıt kaynakların hangi önceliklere göre kullanılması gerektiği tartışma konularını oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, giderek genişleyen ve çok boyutlu hale gelen küreselleşme, önemli fırsatlar sunduğu gibi bazı tehdit ve riskleri de beraberinde getirmekte olup, bunları dikkate alıp önlemler geliştirebilen, mevcut potansiyellerini harekete geçirerek büyüme ve kalkınma imkânlarını azami ölçüde değerlendirebilen ülkeler, kalkınma sürecini başarıyla sürdürüp gelecekte dünyanın önde gelen ülkeleri arasında yer alabilecektir. Diğer taraftan, uluslararası gelişmeler ve globalleşme ülkeleri uluslararası ekonomik aktivitelere yöneltmektedir. Dünya da giderek birbirine bağlı ve rekabet eden bir yapıya dönüşmektedir. Aynı zamanda önümüzdeki dönemde, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile bilgiye dayalı üretim, büyümenin temel belirleyici gücü olmaya devam edeceğinden, bazı teknolojik yatırımlar ve Ar-Ge faaliyetleri yalnızca serbest piyasa mekanizmasıyla değil, kamunun yönlendirici, düzenleyici ve destekleyici yaklaşımlarıyla da geliştirilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 5-7).

Bunlar olurken globalleşmeyle birlikte uluslar arası ekonomik piyasa, artan rekabet ve bilgi toplumuna geçiş herşeyin piyasaya bırakılmayacak kadar önemli olduğunu ve stratejik konuların da kamu tarafından stratejik planlama yapılarak takip edilmesinin gerektiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın önemi genel olarak kamuda unutulmakta veya dikkate alınmamakta, ayrıca özel sektörde olduğu gibi kamuda çalışanların bir şey kaybı söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle, stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşüncelerinde ve davranmalarında yardımcı olmak için (Çelik, 2011: 30, 44) çok önemlidir.

Bununla birlikte, kamu yönetiminde katılımcılık, hesap verilebilirlik, vatandaş odaklı hizmet ve stratejik yönetim hususlarının hayata geçirilmesi yönünde siyasi düzeyde sahiplik ve heyecan gösterilememiştir (Canpolat, 2010: 1). Diğer taraftan, özel sektörde uygulamaya başlayan stratejik planlamanın kamuda uygulanıp uygulanmaması ile ilgili de tartışmalar söz konusu olmaktadır. Kamu kurumlarınca üretilen hizmetlerin özel sektörle kıyaslandığında daha soyut nitelikte olması stratejik planlamanın faydalarının daha uzun bir

dönemde ortaya çıkmasına neden olmakta, bu da kamu genelinde stratejik planlamaya karşı bir algı sorununu doğurmaktadır. Bu nedenle kamuda stratejik planlamanın daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda öneriler geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, genel olarak stratejik planlama kuruluş düzeyinde yapılmakta, makro düzeyde planlama ise ulusal düzeyde olmaktadır. Bu kapsamda stratejik planlama konusunda değerlendirme yapılırken genelde kuruluş düzeyinde planlama anlaşılmakta ve değerlendirmeler bu kapsamda olmaktadır. Ancak, planlar çevrelediği alana göre örgütsel planlama, kentsel planlama, bölgesel planlama, ulusal planlama ve uluslar üstü planlamadır. Zamana göre planlama ise uzun vadeli, orta vadeli, yıllık planlar ya da programlar ve rolling (yuvarlanan) planlamadır (Gözlükaya, 2007: 18, 20).

Bu çalışmada ise temel olarak ulusal ve uluslar üstü planlama ve uzun vadeli ve orta vadeli planlar kapsamında değerlendirme ve öneriler yapılmaktadır. Bu kapsamda, bu konuyla ilgili bir çalışma yapılması gerektiği düşünülmüş olup, çalışmanın ikinci bölümünde strateji, planlama ve stratejik planlama kavramları anlatılmış, üçüncü bölümde stratejik planlama süreci değerlendirildikten sonra dördüncü bölümde stratejik planlamanın genel olarak faydaları olmasına rağmen kamuda tam olarak başarılı olamamasının nedenleri incelenmiştir. Son bölümde de stratejik planlamanın kamuda başarılı olması için yapılması gerekenler ve öneriler geliştirilmiştir.

## **1. STRATEJİ, PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA**

Strateji, planlama ve stratejik planlama kavramları genelde aynı anlamda kullanılmasına rağmen bunların anlamlarında ufak farklılıklar söz konusudur. Bu bölümde bu kavramların geçmişi anlatılarak aralarındaki farklar incelenmektedir.

### **2.1. Strateji**

Strateji sözcüğünün ilk olarak ne zaman kullanılmaya başlandığı bilinmemesine rağmen, sözcük yüzyıllardır kullanılmakta ve yoğunlukla askeri literatüre ait bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup, ilk kez ve yaygın olarak da askeri sevk ve idarede kullanılmıştır (Gözlükaya, 2007: 4). Strateji sözcüğünün kökeni eski Yunanca'ya dayanmakta olup, stratejik yönetim askeri kelimelerden alınmıştır (Marin, 2012: 116). Strateji, bu dilde stratos (ordu) ve ago (yönetmek, yön vermek)

kelimelerinin birleşmesinden oluşturulmuş ve kimi yazarlar, strateji sözcüğünün etimolojik yönden Latince stratum (yol, çizgi) sözcüğünden türetildiğini ileri sürmektedirler (Söyler, 2007: 104). Savaşlarda düşmana karşı avantajlı olmak için zayıf ve üstün yönlerin belirlenmesi ve bu kapsamda stratejiler belirlenmesi söz konusu olmuştur (Erkan, 2008: 7). Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 2008: 5-6).

Strateji kelimesi literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bir tanıma göre strateji, yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Demirdizen, 2012: 2). Strateji, gerek kamu gerekse özel sektörün değişen çevre koşullarını dikkate alarak kurum hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesini sağlayan uzun dönemli kararlardır. Strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011: ix, 4). Druckerde verimli stratejiyi net ve ulaşılabilir misyon, hedef ve amaçların belirlenmesi olarak tarif etmektedir (Doherty vd., 2010: 35).

Strateji yeniliğe, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye, ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir (Bircan, 2014: 13-14). Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermekte ve işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlamaktadır (Acar, 2003: 3). Diğer taraftan, strateji, “işleri doğru yapmak”tan ziyade “doğru işi yapmak” olduğu değerlendirilmektedir (Erkan, 2008: 33). Stratejiler de uzun dönem ve kısa dönem olabilmektedir (Bryson, 2004: 186).

Mintzbergde stratejiyi (i) düşünerek ve düşünmeden (ii) gerçekleştirilmiş ve gerçekleştirilmemiş stratejiler olarak ayırmaktadır (Doherty vd., 2010: 40). Gerçekten de uygulamada stratejilerin bu kapsamda farklı farklı uygulandığı görülmektedir. Örneğin kamuda düşünerek hazırlanan ve gerçekleştiril(e)memiş stratejilerin çok sayıda olduğu görülmektedir.

## **2.2. Planlama**

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken, plan ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca

neyin nasıl yapılacağıının saptanması olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011: 5). Planlama, toplumun ortak aklıyla kaynakları iyi kullanma yaklaşımı ve yöntemidir (Ekiz ve Somel, 2007: 99).

Planlama, kaynakların etkin dağılımı ve iktisadi büyümeden elde edilen gelirin daha adil olarak paylaşılması süreçlerinde devreye girmiştir. Sanayileşmenin altyapısını oluşturmak için de devletin iktisadi faaliyetlere katılımının gerekli olduğu belirtilmiştir (Mıhçı, 2002: 153). Planlama önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bir çabadır. Diğer bir ifade ile planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 71).

Planlamanın amacı, örgütlerin faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yönlendirmek ve arzulanan sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kısa yoldan ulaşmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2011: 5). Planlama, belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kaynakların harekete geçirilmesi ve etkin kullanımıyla sonuç almaya yönelik ve bilgi temeline sahip bir çabadır. Planlamada esas olan, geleceğe yönelik tahminlerle olaylara müdahale etmek ve olayların seyrini istenen doğrultuda ve hızda değiştirmektir (Yılmaz, 1999: 85-87). Ansoff da uzun dönem planlamayı geleceğin fırsatlarından faydalanma ve geleceğin tehditlerini hafifletme olarak tanımlamaktadır (Doherty vd., 2010: 37).

Planlamanın farklı çeşitleri söz konusudur ve yazarlarca farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Burada iki farklı sınıflandırmadan bahsedilecek olup bunlar kalkınma planlaması ve bütüncül planlamadır. Kalkınma planlılığı kamu yatırımlarına dayalı ve üretimin kamu sektöründe emredici, özel sektörde yol gösterici olması şeklinde tanımlanırken, stratejik planlama ise uluslararası sermayenin belirlediği serbest piyasa koşullarında kamu kurumlarının kendilerini özel sektör mantığı ile planlamalarıdır (Ekiz ve Somel, 2007: 124). Kalkınma planları temel olarak genelde gelişmeleri değerlendiren, gelecek için sektörel hedef ve tahminleri belirten, sorunları tanımlayan ve çözümleri öneren strateji metinleridir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012a: 26).

Bütüncül plan ise, ulusal kaynakları bir bütün olarak ele alıp, siyasal olarak önceden belirlenen sosyo-ekonomik hedeflere erişmek için mevcut kaynakları akılcı bir biçimde yönetmeyi esas alan ve teknik

tutarlılık hesapları da bu çerçevede yapılarak hazırlanan plandır. Bütüncül plan, büyük ölçekli kamu yatırım planlamasının yanı sıra, plan hedefleriyle de uyumlu bir şekilde özel sektörün planlanmasını da öngörmektedir (Soyak, 2003: 172).

Mevcut planlama sistemleri de yönlendirici ve bağlayıcı olanlar şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Mevcut düzenlemelerin bu şekilde gruplanması planlama sisteminin genel niteliğini oluştururken, bağlayıcı kararların üretildiği ülkelerde bile belirli plan kademelerinin bağlayıcı niteliği olmadığı, yönlendirme işlevini sürdürdüğü görülmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012b: 3).

Diğer taraftan, planlama iktisat, siyaset bilimi, idare hukuku, anayasa, yönetim bilimi disiplinleriyle ilgilidir. Özü itibarıyla planlama sosyalizan bir kavram olup, gerçek ifadesini de sosyalist uygulamalarda bulmuştur (Ekiz ve Somel, 2007: 98, 101). Aynı zamanda planlama, politik kararlardan ziyade teknik boyutu ön plana çıkarmaya gayret etmekte olup (Allmendinger, 1998: 231), sosyal bilimlerin teknolojisi olarak da değerlendirilebilmektedir. Planlamanın yürütme sırasında değil önceden kararlaştırılmakta olduğu ve bu nedenle reaktif değil, proaktif bir eylem sistemi olduğu belirtilmektedir (Gözlükaya, 2007: 13, 15). Nitekim, tepkisel ve geçmiş yönelimli bir anlayıştan, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeye dönük proaktif ve gelecek yönelimli bir anlayış (Çelik, 2011: 53) içerisinde planlama yapılması çok önemli bir konudur. Ancak, planlama yaparken güçlü, zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin listelenmesi yeterli değil, önemli olan bunların iyi analiz edilmesi, tartışılması ve karşılaştırılmasıdır (Bryson, 2004: 143). Planlama yapılırken de genel olarak SWOT analizi ve PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik) analiz kullanılmaktadır (Paterson, 2009: 17).

### **2.3. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama 1980'lerden önce askeri organizasyonlarda kullanılırken bundan sonra günümüzde kamu ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda da uygulanmaktadır (Cohen, 2006: 27). Stratejik planlama özel sektör tarafından ise ilk kez 1960'larda gündeme getirilmiş olup, 1980'lere kadar da kamu gündeminde pek olmamış, kamu yönetimine ise 1980'lerden sonra gelmiş ve devletin de işletmeciler gibi hareket etmesi gerektiği belirtilmiştir (Berry ve Wechsler, 1995: 159, 161; Bryson, 2004: 8, 258). Özellikle de 1990'lardan sonra kamu yönetiminde stratejik planlama daha fazla gündeme gelmiş olup, bu ilk kez ABD'de ve

İngiltere’de uygulanmıştır. Geçen 20 yılda da stratejik planlama AB’de, yapısal fon yönetiminde önemli konulardan birisi olmuştur (Sumpor veDokic, 2012: 1028).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde daha yaygın kullanılmaya başlanmıştır (Bircan, 2014: 13). 20. yüzyılının ikinci döneminden sonra bölgesel plan, savunma planı, politik plan, program planlaması ün kazanmıştır (Poister, 2010: 246). Sosyalist ekonomilerin sanayileşmesinin ve kalkınmasının temelinde de planlamanın olduğu kabul edilmekte olup (Mihçı, 2002: 156), planlama olarak başlayan süreç, bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak devam etmiştir (Altan vd., 2013: 112).

Stratejik planlama bir vizyon çatısı altında sonuç odaklı amaç ve ölçülebilir hedefler olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlama şirketlerin uzun vadeli hedefler koyarak bunları rekabet koşullarına uyarlamaları konusunda kılavuzluk eden bir plan türüdür. Bu da Şirket Temelli Stratejik Planlama olarak adlandırılmaktadır (Ekiz ve Somel, 2007: 123).

Stratejik planlama büyük pencereden bilgileri toplayıp, uzun dönemli uygulanması; hedefler ve amaçlar yönünde ilerlemeye yöneliktir (Poister veStreib, 2005: 46). Stratejik planlama, uzun dönemli düşünerek ve ne olunması gerektiği, hedefin ne olması gerektiği, oraya nasıl gidileceğiyle ilgilenmektedir (Coffey, 2013: 64; Bryson veAlston, 2005: 5).Stratejiler hedef ve amaçları yakalamaya çalışmakta ve stratejik planlama uzun dönem, geleceğe yönelik bir süreçtir (Monahan, 2001: 55-56). Stratejik planlamanın, genel olarak uzun süreli olması da onu diğer planlama türlerinden ayırmaktadır. Ancak her kısa süreli planlar stratejik plan olarak kabul edilmediği gibi her uzun süreli plan da stratejik plan kapsamına girmemektedir. Stratejik planlama uzun dönemli planlarla ve amaçlarla ilgilendiği gibi kısa dönem amaç ve hedeflerle de ilgilenmektedir (Allison veKaye, 2005: 10).

Stratejik planlama örgütün anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir (Demirdizen, 2012: 5; Gürer, 2006: 98). Stratejik planlama neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşıyoruz, başarıımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz sorularına cevap oluşturmaktadır. Stratejik planlama, plan planlaması, misyon oluşturması, içsel ve dışsal çevrenin



incelenmesi ve strateji geliştirilmesidir (Bryson veRoering, 1988: 995). Diğer bir ifade ile stratejik planlama organizasyonun ne olduğu, ne yaptığı ve niye yaptığı konusunda karar verilmesi ve uygulanmasıdır (Fard vd., 2011: 387).

Stratejik planlama, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedef belirlemeleri ve bu süreçte katılımçılık ilkesinin yoğun bir biçimde işletildiği, hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden ve esnek bir planlama anlayışıdır .Stratejik planlama, kurumun mevcut pozisyonu ile gelecekte olmak istediği pozisyon arasındaki farkları belirleyen, planlanan bir süre içinde bu farkları giderecek faaliyetleri uygulayan ve gelişmeyi sağlayan bir yol haritası olup, sonuç odaklıdır. Stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket, yol ve yöntem, belirlenmiş hedef ve amaçlar anlaşılabilir olup, bu açıdan yönetimde strateji, bir örgütün hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir (Altan vd., 2013: 112).

Stratejik planlama, ayrıntılardan ziyade sonuca odaklı olmakta, değişimi yönetmeye çalışmakta, kavramsal ve niteliksel değerlere önem vermekte ve esneklik özellikleriyle geleneksel planlama türlerinden farklılık göstermektedir. Stratejik planlamanın geleneksel planlama türlerinden farkı, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikir ve bakış açıları aramaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyut ağırlıklı bir planlama felsefesi olması ve önceliğin tutarlı ve anlaşılabilir bir gelecek resmi çizmeye çalışmasıdır (Gözlükaya, 2007: 32-33).

Stratejik planlama, uzun ve orta vadeli hedefleri dikkate alarak, bu yönde, en uygun maliyetle en etkili sonucu elde etmek için etkin ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve kararlar sürecidir. Stratejik planlama kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, daha kaliteli hizmet sunulmasına aracılık etmektedir (Demirdizen, 2012: 15-16).

Stratejik planlama hem liderlik aracı, hem de yönetim aracı olup, bunlar da organizasyonların doğru işi mi yapıyoruz, işleri doğru mu yapıyoruz sorusunu düşünmeye teşvik etmektedir (Allison veKaye, 2005: 3). Stratejik düşünenler geçmiş, şu an ve gelecek arasındaki ilişkiyi anlamakta ve gündemde olan fırsatlardan da faydalanmaktadır (Graetz, 2002: 456-457). Stratejik planlama karar vermeyi geliştirmekte,

organizasyonun hızlı değişen şartları takip etmesini ve efektif olmasını sağlamakta ve faydalı fikirleri ortaya çıkarmaktadır (Bryson, 2004: 11, 13). Stratejik planlama organizasyonların düşünmesini, icraatını ve stratejik olarak öğrenmesini niyet etmektedir (Bryson ve Alston, 2005: 9).

Stratejik planlama büyük resimle ve sonuçla ilgilenmektedir. Diğer bir ifade ile çıktının ne olması gerektiği ile ilgilenmektedir (Candy ve Gordon, 2011: 71). Stratejik planlamanın geleneksel planlama türlerinden farkı, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikir ve bakış açıları aramaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyut ağırlıklı bir planlama yapmaya çalışmasıdır.

Stratejik yönetim ise, planlama, bütçeleme, uygulama, raporlama ve denetim döngüsünü içermektedir (Söyler, 2007: 104). Stratejik yönetim süreci, yönetimin hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik planlama yapılmasını, bu planın yıllık operasyonel planlar aracılığıyla bütçelendirilmesini, belirlenen amaç, hedef ve stratejilerin etkili bir biçimde uygulanmasını, uygulamanın etkinliğinin artırılması için iyi tasarlanmış izleme ve değerlendirme mekanizmaları çerçevesinde raporlamaların yapılmasını ve tüm bu sürecin etkinliğinin dış bir göz tarafından değerlendirilmesi için dış denetimin gerçekleştirilmesini içermektedir. Yani, başarılı kamu yönetiminde stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik denetim boyutu söz konusudur.

Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içermektedir (Güner, 2005: 62).

Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim olarak uygulanmaktadır (Aktan, 2008: 5).

Bazı yazarlara göre stratejik planlama, stratejik yönetimin temel taşı olarak görülmekle birlikte stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için yönetsel kapasite, güç yapısı, kültür, kurumsal yapı, liderlik gibi kurumsal kapasitelerin iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın oluşturulmasını, sürekli olarak güncellenmesini ve planların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve denetlenmesini gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile, stratejik yönetim, stratejik planlamayı içermekte; ancak, onunla sınırlı kalmamakta olup, stratejik yönetim, başta bütçe ve kurumsal performans hedef ve değerlendirmeleri olmak üzere tüm kurumsal süreçleri stratejik planlama ile ilişkilendirmesi gerekmektedir (Coşkun, 2011: 115-116).

Sonuç olarak, strateji askeriyede, planlama kamu kurumlarında ve stratejik planlama da özel sektörde çok kullanılan terimler ve uygulamalar olduğu düşünülmektedir. Son yıllarda ise stratejik planlama, kamuda da kullanılan ve uygulanan bir terim olarak görülmektedir.

## **2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ**

Küresel rekabetin her alanda ülkeler arası bir boyut kazandığı günümüzde, kamu yönetiminde iyi uygulamalarla fark yaratabilen ülkeler, bu alanda elde ettikleri kazanımları kısa sürede diğer alanlara taşıyabilme imkânı bulmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak karar alma yöntem ve süreleri hızla değişirken, kamu hizmetleri alanında ulaşılabilecek hedefler sonsuz sayıda olsa da hedeflerin güncelliğini yitirmeden gerçekleştirilebilmesi için gereken zaman aralığı her geçen gün daha sınırlı bir hal almaktadır. Bu durum, doğru tercihleri, doğru biçim ve zamanda yapmayı öngören önceliklendirmeyi ve bunun sistematik araçlarından biri olan stratejik planlama yaklaşımını farklı şekillerde öne çıkarmaktadır. Küreselleşme sürecinin ve yaşanan krizlerin yol açtığı belirsizlikler nedeniyle planların, ileriye dönük karar alma süreçlerinde kurumların ve ekonomik aktörlerin daha tutarlı ve bilinçli bir şekilde hareket etmelerine yardımcı olma işlevi öne çıkmakta olup, planlar, daha yüksek refah seviyesine ulaşılmasında topluma yol göstermekte, kısa vadeli yaklaşımların ötesine geçerek uzun vadeli temel amaç ve öncelikleri ortaya koymaktadır. Stratejik bir bakış açısıyla ve tarafların geniş katılımıyla hazırlanmış ulusal planlar, daha önemli hale gelmektedir(Kalkınma Bakanlığı, 2013: 1-2).

Bunlar yaşanırken, devlet, firmaları yenilik yapmaya teşvik eden yenilikçi bir ortamı hazırlama sorumluluğu üstlenmeli ve devletin

üstlendiği bu sorumluluk; şirketlerin yeniliğe yönelmelerine ve yeniliğe dayalı şirketlerin kurulmasına, şirketler arasındaki bilgi ve teknoloji akışını kolaylaştıran kurumsal yapının oluşturulmasına, yeni girişimcilerin ortaya çıkmasına ve şirketler ile bölgenin bilim ve teknoloji altyapısı arasındaki bağları güçlendirilmesine olanak sağlayacak politikaların uygulanmasını gerektirmektedir (Dökmen, 2012: 149).Devletin sistemdeki bütün tarafların işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlayacak tedbirleri alması önemli bir husustur.

Bununla birlikte planlama yapılırken, problemler saptanmalı ve tanımlanmalı, alternatifler geliştirilmeli, en iyi alternatif seçilmeli ve uygulanmalıdır (Gözlükaya, 2007: 16). Stratejik planlanma, ne olduğunu, ne yapıldığını, bunun neden yapıldığını belirleyen, nereden nereye gidildiği sorusunun cevabının bulunması ve misyonun ve performans hedeflerinin ve stratejilerin oluşturulması olup, planlar vizyon kazandırmalı, yeni bir ruh vermeli ve yeni şeyler söylemelidir (Canpolat, 2010: 4). Bu kapsamda, stratejik planlamadaki süreçler de (Stewart, 2003: 34);

- Misyon belirlenmesi,
  - Hedeflerin belirlenmesi,
  - Dışsal ve içsel analizlerin yapılması,
  - Alternatif stratejilerin geliştirilmesi,
  - Stratejinin seçilmesi,
  - Uygulanması ve
  - Kontrol edilmesi aşamalarından geçmektedir.
- Diğer bir ifade ile planlama süreci (Demir ve Yılmaz, 2010: 74);
- Neredeyiz,
  - Nereye ulaşmak istiyoruz,
  - Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz,
  - Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendirebiliriz
- şeklinde işlemektedir.

Stratejik planlama kısa dönem bilmeyi, uzun dönemli eğilimleri ve şartları tahmin etmeyi gerektirmektedir (Heath, 1997: 23).Stratejik planlamanın esas önemi de, yöneticinin dikkatini günlük sorunlardan uzaklaştırıp, kurumun ana hedeflerini yeniden kontrol etmesi ve hizmet verilenlerle olan ilişkileri yeniden yönlendirmesi olduğu değerlendirilmektedir (Çelik, 2011: 13).

Stratejik planlama yaparken de (Gürer, 2006: 102):

- Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.
- Stratejik planlamada liderliğin yerini hiçbir şey tutamadığından, stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların desteğinde yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Personele esas önemli olanın değişimi sağlamak olduğu iletmeli ve destekleri alınmalıdır.

Diğer taraftan, bazı çalışmalarda en başarılı stratejinin de vizyon olduğu, plan olmadığı belirtilmekte olup (Cohen, 2006: 2), gerçekten de stratejik planlamada misyon ve vizyonun belirlenmesi çok önemli hususlardandır (Gedvilas, 1997: 16; Fard vd., 2011: 388). Nitekim, stratejik planlama kar amacı güden sektörler kadar kar amacı gütmeyen organizasyon için de faydalı bir uygulama olduğu görülmüş olup, stratejik planlamanın organizasyonların misyon ve vizyonunu geliştirdiği, güçlendirdiği ve açıklığa kavuşturduğu görülmektedir (Paley, 2009: 10-11). Aynı zamanda, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de önemli bir konudur. (Yılmaz, 2003: 75-76). Vizyon, kurumun mevcut gerçekleri ile geleceğin nasıl olabileceğine ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturmak olduğu (Çelik, 2011: 22) dikkate alınmalı ve büyük kazançları elde etmek uzun zaman alabildiğinden elde edilen başarıları tanıtmak ve süreci devam ettirmek için yoğun bir şekilde çalışmak gerekmektedir.

Öncelikle stratejileri uygulamak planlamadan daha zor olduğu için etkin bir stratejik planlama uygulamaya yönelik olmalıdır (Bryson, 2004: 159). Bu nedenle, yöneticinin planlamaya inanması ve uygulamaya istekli olması da (Çelik, 2011: 6) çok ama çok önemli bir konudur. Ancak, yapılan pek çok çalışma stratejik planlamanın gelişmesiyle ilgili iken uygulamasıyla ilgili çok çalışma yapılmamıştır (Paley, 2009: 10).

Aynı zamanda, bilgi, vasıf ve kapasite eksikliği stratejilerin uygulamasındaki başarısızlığa neden olabilmektedir. Nitekim, uygulamayla irtibatlı olmayan stratejiler başarısız olmakta olup, yapılan bir çalışmada da katılanların %77'si planlama ile uygulama arasında ilişki olmadığı şeklinde cevap vermişlerdir (Sebola ve Mahlatji, 2014: 5-6).

Planlama ile ilgili yapılan diğer bir çalışmaya görede planlar uygulanırken (Günn veVigar, 2012: 535):

- Zaman planlı bir rapor yerine sonuç alıcı ve karar verici sistemin olması,
- Katılım düzeyinin optimal düzeyde tutulması ve katılımcılığın kalitesini artıracak stratejilerin belirlenmesi,
- Politika kurucularla iyi bir iletişimin sağlanarak karar aşamalarında katılımlarının sağlanması stratejik planlamanın başarısını artıracaktır.

Nitekim, stratejik planlama, stratejik düşünme ve stratejik yönetim önemli hususlardan olup (Eitel, 2003: 582), Bryson da stratejik planlamanın temel amacının stratejik olarak düşünüp, hareket etmek şeklinde olduğunu belirtmektedir (Young, 2014: 10). Diğer taraftan, stratejik planlamanın yönlendirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi en az stratejik hususların ve hedeflerin belirlenmesi kadar önemli olduğu için (Paley, 2009: 21; Nolan, vd., 2008: 135), stratejilerde kamu katılımı çok kritik ve zorunlu bir husustur (Blair, 2004: 102). Bu nedenle, stratejik planlamanın yalnızca planlamayı hazırlayan kurumlar tarafından değil toplumun tüm kesimleri tarafından sahiplenilmesi çok önemlidir.

Planlar, program ve bütçe arasındaki ilişkiyi güçlendirecek olup, belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlere yoğunlaşmak yerine orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışını geliştirilmesi önemli bir konudur (Demirdizen, 2012: 19). Diğer taraftan, stratejilerin uygulanmasında bütçe, çalışanların motive olması, çalışma ortamı ve bilgi sistemlerinin kurulması önemli hususlardandır (Nartisa vd., 2012: 245). Bu nedenle, stratejik planlama sürecinde veri kalitesi ve bilgi kalitesi kritik öneme sahiptir (Paterson, 2009: 16). Bilgilerin toplanması ve kıyaslama yapılması stratejik planlamanın önemli konularındandır (Gedvilas, 1997: 17). Bu kapsamda, stratejik planlama birimlerinin istatistik kurumuyla koordineli bir şekilde çalışıp, veri havuzunun oluşturması faydalı olabilecektir. Stratejik planlamanın son adımı da sonuçların değerlendirilmesidir (Blair, 1998: 335). Nitekim, sonuçların değerlendirilmesi tam yapılmadığında da planlama başarılı olamayabilmektedir.

İyi bir planlamanın açık, kesin ve gerçekleştirilebilecek şekilde amacının olması, esnek olması, en az maliyetle gerçekleştirilmesi ve

optimal bir süreyi kapsamaması gerekmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 66).

Sonuç olarak, planlamanın eyleme dönüşmesi gerekmekte olup (Poister, 2010: 246), stratejik planlamanın başarısı da ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir (Demirdizen, 2012: 6). Bu nedenle hedeflerin planlanıp, uygulamaya geçirilmesi için gerekenler kesinlikle yapılmalı ve stratejik planlar bir dilek olmadan çıkarılmalı, çok önemli olduğu ve kesinlikle uygulanacağı kamuda yerleşmelidir. Ancak, stratejik planlama düşüncesizce, saplantı derecesinde ve aşırı resmi olarak uygulandığında, stratejik planlama düşünmeyi, faaliyeti ve öğrenmeyi dışarı itebilecektir (Bryson, 2004: 15).

### **3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA SORUNLARI**

Stratejik planlama günümüzde özel sektörde ve kamuda giderek önemi kabul edilmekte ve stratejik planlamanın nasıl daha faydalı yapılabileceği ve başarısızlıkların nedenlerinin tespit edilip nasıl düzeltilebileceği tartışılan hususlardandır.

Kamu yönetiminde hizmetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde yürütülmesi, gerçekleştirilen yatırımlar ve cari harcamalarda önceliklendirmenin stratejik bir temelde yapılabilmesi ve bu süreçte maliyetlerin doğru tahmini ve kaynakların yönetilebilmesi için planlama zorunlu bir unsurdur (Çelik, 2011: 5). Burada önemli olan husus ise hangi yatırımların olması gerektiğinin ciddi bir şekilde düşünülmesi ve yatırım yapmak değil, stratejik öneme sahip yatırımları kamunun yapması veya özel sektörün yapabileceği şekilde önünün açılmasıdır. Diğer taraftan, kamu birimleri ve kamu çalışanları arasında rekabetin sağlanması, çalışanların risk ve sorumluluk alabilmesinin sağlanması, kurallara değil misyona, amaca ve sonuca odaklanılması, yönetime katılımın sağlanması, sonuçların planlanması, değişimin planlanması ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi önemli konulardandır (Canpolat, 2010: 3).

Stratejik planlama ihtiyaçların ve kaynakların etkin bir şekilde belirlenmesinde kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama iletişim ve katılımı kolaylaştırmakta, muhalif ilgi ve değerleri barındırmakta, akıllı ve makul olarak analitik karar vermeyi ve başarılı bir icrayı sağlamaktadır (Yılmaz, 2003: 72).

Stratejik planlamanın faydaları da özetle (Yılmaz, 2003: 68-74; Demirdizen, 2012: 4; Murat ve Bağdigen, 2008: 62):

- Zaman ve emek israfını önlemektedir.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çekmektedir.
- Yöneticiler sistemli bir şekilde geleceği düşünmektedir.
- Ortaklaşmaya imkân sağlamaktadır.
- Tüm imkânların amaca yönelik yönelmediğinin kontrolünü temin etmektedir.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Kaynaklar rasyonel kullanılarak tasarruf sağlamaktadır.
- Yetki devrini kolaylaştırmaktadır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarmaktadır.
- Misyona dayalı kamu yönetimini geliştirmektedir.
- Maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısı artmaktadır.
- Girişimci ve rekabetçi unsurlar ön plana çıkmakta ve böylece kamu yönetimleri daha çok müşteriye yönelik olmaktadır.
- Kurumlar sahip olacakları “vizyon” sayesinde geleceği öngörebilen bir nitelik kazanmaktadır.
- Sadece düşünmek yeterli olamayacağı için stratejik düşünme ve davranmaya yönelmektedir.
- Uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım etmektedir.
- Kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel birliğin ve performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Yöneticilere uzun dönemli düşünme alışkanlığı sağlamaktadır.
- Ani ve hızlı değişikliklere hazırlıklı olmayı temin etmektedir.
- Takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir.

Tüm bunlarla birlikte, stratejik planlar kamuda hazırlanmasına rağmen, uygulamada fazla başarılı olunamadığı görülmektedir. Bu nedenle, kamuda stratejik planlamanın başarısız olmasının nedenleri de tartışılması gereken önemli konulardan birisidir.

Kamuda stratejik planlamaya yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaktadır. Sosyalizme dayanan Sovyet Bloğunun çökmesiyle de kamu planlamasının gerekli olup olmadığı, kamunun kim olduğu, ihtiyacı, istek ve çıkarlarının ne olduğunun belirlemenin sorunlu olduğu gündeme gelmiştir. Diğer taraftan pratikte planlamanın bir siyasal karar alma biçimi olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Geleneksel planlamanın



da tarafsız yeterliğe ve kamu yararına dayandığı iddia edilmesine rağmen, toplumun en güçlü ve en zenginlerine hizmet ettiği değerlendirilmeleri de yapılmaktadır (Demirci, 2005: 61, 64-65).

Hızla değişen iç ve dış koşullara uyum için, merkezi bir devlet biriminin kamu ile özel kesim arasında eşgüdüm sağlama ihtiyacı olmaktadır (Yılmaz, 1999: 98). Organizasyonlar düşünmeli, faaliyette bulunmalı ve stratejik olarak öğrenmelidir. Stratejik planlama da kamu yöneticilerine ve liderlerine düşünme, öğrenme ve stratejik olarak faaliyette bulunmaya yardımcı olmaktadır (Bryson, 2004: 1). Ancak, kamu organizasyonları genel olarak yavaş, başarısız ve geleceğe yönelik olmayan şekilde çalışmalarını yönünden eleştirilmektedir (Young, 2014: 14).

Plancılar da sürekli olarak planların uygulanmamasından şikayet etmektedirler. Nitekim, planlamanın genel olarak uygulamadan soyutlanmış durumda olduğu tam olarak bilinen bir durum olup, kağıt üzerinde plan üretildiği değerlendirmeleri bile yapılmaktadır (Genç ve Demirci, 2006: 277-278). Ayrıca, planlama, işlerinde somut veriye sahip olmayan, belirsiz ve genel olarak belirlenen faaliyetlerden oluşabilmektedir (Akdoğan, 2007: 159). Gerçekten de geçmişteki planlara bakıldığında planları etkin bir şekilde uygulayan Güney Kore ve Sovyetler Birliği gibi ülkelerde spesifik hedefler belirlenip, bunların takibi yapılmış iken diğer ülkelerde genel olarak faaliyetler belirlenip, somut çerçevesi ve çıktısı olmadan bir şeyler yapılmaya çalışılmıştır.

Diğer taraftan, genel seçimler nedeniyle kamuda uzun vadeli planlamanın zor olduğu değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Bu nedenle kamuda kısa vadede sonuç alınan konulara yönelinmekte olup, bu da kamuda kısa vadeli miyopluğu gündeme getirmektedir. Kamu yönetimi, politikacılar ve politikalarından etkilendiği için uzun vadeli hususlar önemli problemler taşımaktadır. Aynı zamanda, kamuda sürekli yönetici değişikliği olduğu için stratejik yönetimin uygulanması oldukça güçtür. Bu nedenlerden dolayı kamudaki stratejik planlama özel sektördeki stratejik planlamadan farklılık göstermektedir (Fard vd., 2011: 401-403). Nitekim, tüm bu nedenlerden dolayı da stratejik planlama özel sektörde uzun dönemli ve genellikle 5-10 yıl arasında olurken, kamuda bu şekilde uzun süreli olması sorun olmaktadır. Çünkü kamuda önemli kararlar çok kısa süreli olmakta (Berry ve Wechsler, 1995: 159, 163) ve temel olarak kamuda kısa dönemli politikalar uzun dönemli planları dışlayabilmekte

ve harcamalar üzerinde fazla yoğunlaşılırken, sonuçlar yeterince dikkate alınmamaktadır (Erkan, 2008: 43). Aynı zamanda, kısa dönem politik başarıma ile uzun dönem planlamalar arasında da çatışma söz konudur (Zorica vd., 2013: 415). Yöneticilerin uzun süreli görevde kalmamaları veya kalsa bile kalma garantisinin başlangıçta belli olmaması uzun dönemli stratejik planların oluşturulmasını ve takibini önemli ölçüde engellemektedir.

Stratejik planlar özel sektörde genel olarak başarılı iken, kamuda özel sektör kadar başarılı olamamaktadır. Özel sektör ve kamu arasındaki farklılıklar bu başarısızlığın sebeplerinden olup, başarısızlığın bir kısmı özel sektörde olmayan fakat kamuya has özelliklerden kaynaklanmaktadır. Kamu ve özel sektör arasındaki farklar ise (Söyler, 2007: 111-112).

- Özel sektörün nihai amacı kâr elde etmek iken kamu sektörünün hedefi ise, hizmet etmektir. Özel sektörün başarısı ise, hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülmekte olmasına rağmen kamu sektöründe başarıyı verdiği hizmetlerle ölçmek çok kolay değildir.
- Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken, kamu hizmetlerinden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilmektedir.
- Kamu kesimi siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda, siyasetçilerden etkilenebilmekte iken özel sektörde ise, daha çok siyasetten etkilenen değil, bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır. Bu itibarla özel sektörde alınan kararlar, siyasi olmaktan uzak olup, hemen hemen ekonomik bir özellik taşımaktadır.
- Özel sektörde, stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasinin olmamasına rağmen kamu kesiminde yoğun bir bürokrasi söz konusudur. Bu durum kamu sektöründe rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımını olumsuz etkileyebilmektedir.
- Özel sektörde, yöneticilerin performansının ödüllendirilmesi yapılırken ve başarısızlığının hesap verilebilirliği de olanaklı iken, kamu sektöründe bu durum kolay değildir. Diğer taraftan, bürokratların belli bir gruba, derneğe bağlı olması veya bir siyasi partiye yakınlığı avantaj veya dezavantaj oluşturabilmektedir.

- Genel olarak değişime ve yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültür kamuda geçerlidir.
- Kamu sektörünün ürettiği mallar, büyük ölçüde hizmet niteliğinde olduğundan, bunların değerleme ve ölçümü zordur.
- Kamuda üst yöneticilerin, stratejik hedefler ve planlar öngörmeleri ve bunları uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereken sürede görevde kalmaları çok az görülmektedir.
- Kamu sektörüne yerleşmiş bulunan zihinsel alışkanlık ve teamüllerden kurtularak, yeni arayış ve alternatiflere açık bir yönetim anlayışına geçmede olumsuzluklar yaşanmakta ve bu geçiş de kolay olmamaktadır.
- Kamu sektöründe, rekabet ortamı olmadığından üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılabilir.
- Kamu sektörünün aşırı merkeziyetçi yapısı da söz konusudur.

Tüm bu nedenlerden dolayı kamuda özel sektörden farklı durumlar ortaya çıkmakta ve özel sektör gibi çalışılmayıp sonuç alınamayabilmektedir.

Diğer taraftan, stratejik planlama yapılırken çalışanların sayısının ve niteliklerinin belirlenmesi çok önemli olması nedeniyle, insan planlaması önemli hususlardan birisidir (Pynes, 2004: 391-392, 396, 402). Ancak, kamu kurumlarında insan planlaması hukuki ve fiili engeller nedeniyle yapılamamaktadır. Hukuki olarak personeli değiştirmek çok kolay olamazken, fiili olarak da planlama yaparak kamuda personel hareketlerinin yapılması çeşitli nedenlerle kolay bir konu değildir.

Bununla birlikte, esnek olmayan yapılar, mevzuat engelleri, iletişim eksikliği, asimetrik bilgi, personel dolaşımındaki eksiklikler başarısızlıklara neden olan hususlardandır. Bu başarısızlıklar çeşitli sebeplerden kaynaklanmakta olup, bunlar; fiziksel ve bilimsel altyapının yeterli olmaması, şirketlerin yeniliğe tam uygun olamaması, yerleşmiş uygulama ve davranışların yeniliklere kapalı olması, kanun ve yönetmeliklerin yetersiz olması, aktörler arasında çok zayıf bağlantılar veya aşırı bağlantılar olmasıdır (Dökmen, 2012: 147).

Bazı organizasyonların stratejik planlamaya olumsuz bakmalarının nedenleri de (Eitel, 2003: 587);

- Stratejik olmaktan ziyade taktiksel olması,
- Merkezi yöneticiler tarafından hazırlanması,
- Fiili olarak uygulamasının ve işletmesinin yetersiz olması,
- Nadiren günlük işlerden ayrı tutulması,
- Konuyla ilgili sadece belli seviyedeki yöneticilerin ilgilenmesidir.

Diğer taraftan, politikacıların planlamacıları genel olarak dinlemedikleri belirtilmekte (Forester, 1999: 176), yöneticiler ise resmi planlamanın kendilerinin serbestisini azaltacağından ve hesap verebilirliğin artacağından korkmakta ve planlama dokümanları da gerçekleri yansıtmayabilmektedir (Hanna, 1985: 46). Diğer taraftan stratejik yönetim gelecekle ve geleceğin planıyla ilgilenmekte olup, bunların uygulanması çok kolay değildir (Koteen, 1997: 26-27). Bürokrasi odaklı olmayan organizasyonlar ise değişim odaklı, merkez dışı, sonuç odaklıdır. Ancak, pek çok kamu idaresi bürokratik olarak yapılmış olup, statükocu, merkezi, süreç odaklıdır (Plant, 2009: 39).

Aynı zamanda, özel sektörde önemli bir kontrol aracı olan kar, kamu örgütlerinde genellikle olmadığından mali kontrol güçleşmekte olup, kamu kurumlarında, kar yerine, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkili olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, özel sektör yöneticileri stratejik planları sayesinde karlarını artırdıklarında başarıdan söz ederken, kamu sektöründe amaç ne olursa olsun başarı ve performansı ölçmek kolay değildir (Çelik, 2011: 55-56). Ayrıca, yürütülmekte olan mali faaliyetler stratejik olmaktan ziyade günlük ve rutin işlere yönelik olduğu için, mali faaliyetler ve günlük sorunlar strateji geliştirmenin önüne geçebilmektedir (Erkan, 2008: 69).

Diğer taraftan, planlamacıların siyasi iktidarlara gerçekleri söylemek yerine uygulamaları meşrulaştırarak veya rasyonalize edecek çalışmalar yaptıkları da değerlendirilebilmektedir (Yılmaz, 1999: 99). Miller ve arkadaşlarına göre de, mali yöneticilerin kendilerine karşı dava açılmasından korkmaları ve politik kısıtlamalar nedeniyle stratejik planlamanın kamuda başarılı olma şansı bulunmamaktadır. Pek çok kamu kurumu dinamik ve değişken siyasi ortamda faaliyet göstermekte olduğu

ve çok sayıda paydaşın mevcudiyetinin de ortak vizyon ve hedef belirlemeyi güçleştirmekte olduğu değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Aynı zamanda siyasi atamalar nedeniyle kamu yöneticileri sık sık değişebilmekte, bazı durumlarda üst düzey pozisyonlar uzun süreli olarak boş kalabilmektedir. Bazı durumlarda da stratejik planları başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli olan kararlı ve güçlü bir liderlik söz konusu olmamaktadır. Bir başka sorun da, kamuda başarılı bir uygulama için gerekli olan ödül sisteminin bulunmamasıdır (Coşkun, 2011: 114, 123-124). Bunlar da planlamanın başarısını olumsuz etkileyen önemli hususlardan birisidir.

Nitekim, tüm olumlu yönlerine rağmen stratejik planlama pek çok ülkede önemli değişiklik ve gelişme sağlamamıştır. Çünkü, kültürel yapılar değişime daha çok engel olmaktadır (Bunning, 1992: 57). 1960'larda da Amerikalı Charles Lindblom tarafından popüler hale getirilen modele göre, akılcı ve sınırlı akılcı planlama modelleri insan doğasının gerçeğini yansıtmadığı için ütopyik olduğu ve gerçekleşmesinin olası olmadığı değerlendirilmektedir. Planlama kavramını tümüyle reddeden ve kendilerine "planlama karşıtları" denilen bir grup da ortaya çıkmıştır. Lindblom'a göre, karar eylemle birlikte yürümektedir. Lindblom geleneğinde "eylem ve bilgi birlikte yürür" hatta zaman zaman eylem daha öncelikli hale gelebilmektedir (Gözlükaya, 2007: 18). Diğer taraftan, Caiden'in belirttiği gibi kavramsallaştırma, gerçekleştirmeden daha kolay olup, başarılı uygulama istisnai bir durumdur (Akdoğan, 2007: 163). Aynı zamanda, kamu kesimi aşırı bir merkezi yapıya sahip olup, yaşanan sorunları tespit etmekte ancak çözüm aşamasında herhangi bir yenilik getirememektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 178-180)

Bazı gelişmiş ülkeler dışında stratejik planlama reformları ülkelerin kendi iç dinamikleriyle geliştirdikleri reformlardan ziyade taklit düzeyinde kalmakta bu da uygulanabilir olmayan modellere neden olmaktadır. Diğer taraftan, kamuda ciddi koordinasyon problemleri yaşanabilmekte ve stratejik planlama sürecinin bütçeleden kopmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda, kamuda planlama anlamında bütüncül bir reformdan ziyade sadece kurumsal düzeyde planlama sistematığı değiştirilmeye çalışılmaktadır. Üst düzey politika belgelerinin yönlendiriciliği zayıf kalmakta, bu nedenle üst politika belgeleriyle stratejik planlar arasındaki bağlantı net bir biçimde görülememektedir. Kamuda yeterli esnekliklerin tanınmaması da stratejik planların

değişiklikleri zamanında dikkate alamamasına ve güncelliğini yitirme riskine neden olabilmektedir.

Sonuç olarak, devlet organizasyonlarında bazı engeller olduğundan planların uygulanması ve başarısı kolay olmayıp, bu engeller ise aşağıdaki gibidir (Yılmaz, 2003: 82; Demirdizen, 2012: 20-21; Fard vd., 2011: 390-396; Alford, 2001: 9; Williams, 2000: 4);

- Kamu kesiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, astlara planlama yapma ve kaynak kullanımında yetki devri konularında zorluklara sebep olduğu,
- Değişim ve yeniliklerin statükoyu değiştireceği endişesi, kamu kesimindeki bürokratik kültür nedeniyle vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bir nitelik göstermekte olduğu,
- Kamu kesiminde üretimin büyük bölümü hizmet niteliğinde olduğu için, fayda maliyet analizi gibi tekniklerle ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu,
- Üst yöneticilerin stratejik planlamayı oluşturacak, uygulayacak ve değerlendirecek kadar görevde kalamamakta olduğu,
- Stratejik yönetime katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin kamu kesiminde uygulanmamasının da engel teşkil ettiği,
- Kamu sektöründeki günü birlik karar alma anlayışının olduğu,
- Kamu kuruluşlarındaki insan gücü altyapısında, nitelikli eleman sayısında ve stratejik planlama bilincindeki yetersizliği,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir ortamda hizmet üretmemeleri,
- Kamu kurumlarındaki Araştırma ve Planlama birimlerinin yetersizliği,
- Kamu kurumlarında değişim hususunda motivasyonun eksik olması, yani değişime karşı isteksizlik ve direnç olması,
- Stratejik planlamaya katılım ve sahiplenme sağlanamama riski,
- Mevcut mali, idari ve hukuki yapının stratejik planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kamuda kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engellerin olması,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modelinin olması ve organizasyon yapısının stratejik planlamaya uygun olmaması,

- Stratejik planlamanın temelde özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Kamuda misyon ve vizyonların net olmaması,
- Kamuda çevrenin etkisinin izlenmemesi,
- Hedeflerin kamuda net olmaması,
- Kamuda yöneticilerin sık değişmesi,
- Stratejik yönetimin ve planlamanın kamuda üst düzeyde yapılması,
- Kamuda sadece özel değil kamu değerinin de üretilmekte olması,
- Kamuda sadece piyasa ortamıyla değil, politik ortamla da ilgilenilmesi,
- Kamuda kaynakların sadece para değil, kamu gücünün de olması,
- Çıktıyı ölçmenin kamuda kolay olmaması,
- Kamunun organizasyon yapısının daha karmaşık olmasıdır.

#### **4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN BAŞARILI OLMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER**

- Stratejik planlama kamu yönetimi açısından çok önemli olmasına rağmen kamu yönetiminin zaman içerisinde kendi geleneğini ve dinamiğini oluşturması ve bu alandaki değişimin güclüğü de stratejik planlamanın özellikle kamuda başarısız olmasına neden olabilmektedir. Ancak, kötü bir planın plansızlıktan daha iyi olacağı ve kıt kaynakları kullanan kurumların geleceklerini öngörmeleri daha rasyonel kararların alınmasında etkili olacağı değerlendirilmektedir (Demirdizen, 2012: 2). Tüm eleştirilere rağmen araçları, yöntemleri ve derecesi değişmekle birlikte, planlama ihtiyacı, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde önemini korumaya devam etmektedir. Ancak, küreselleşmeyle birlikte rekabetin arttığı ortamda özel sektör ve sivil toplumun katılımıyla merkeziyetçi olmayan planlama yaklaşımının eskisinden daha önemli bir konuma geldiği değerlendirilmektedir (Yılmaz, 1999: 94). Aynı zamanda, stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli olmayıp, planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi de başarılı bir uygulama için çok önemlidir (Çelik, 2011: 50).
- Diğer taraftan, geri kalmış ülkeler gelişmiş ülkelerin kalkınma süresindeki aşamaları tekrarlamak yerine, ileri ülkelerin deneyimini kısa

sürede ve planlı bir çabayla elde etme olanağına sahiptir. Nitekim, kalkınma sürecine geç gelinmesinin bazı avantajları da olabilmektedir (Mihçı, 2002: 160, 162). Bu nedenle, bazı avantajları ve fırsatları geç fark etmenin faydaları kullanılmalıdır. Diğer bir ifade ile piyasada ilk girenlerin bazı olumsuzluklarını yaşamadan ve yaşanan olumsuzlukları tekrarlamadan hızlı bir şekilde ilerlenilebilmesi mümkün olabilecektir. Bu nedenle planların güçlü bir biçimde uygulanabilmesi için üzerine inşa edildikleri zeminin sağlam olması gerekmektedir. Bu açıdan yeni uygulamalar sisteme dercedilmeden önce bu uygulamaların başarı şansını artıracak çevrenin kurgulanması önemlidir. Ayrıca dünya uygulamalarında her ne kadar kapsamlı planlar gözlemlense de planlar genel anlamda belirli odaklara sahiptir. Bu çerçevede makro düzeyde de stratejik düşünülerek kamu idareleri daha somut bir biçimde yönlendirilmelidir. Bu vesileyle hesap verebilirlikte de odaklaşma oluşacak ve hesap verebilirlik süreci güçlenecektir. Diğer taraftan, önemli alanlar belirlenip, geçmişte yaşanan sürecin tecrübelerinden faydalanarak veya bazı aşamaları tekrarlamadan hızlı bir şekilde ilerleyerek yol alınması sağlanmalıdır.

- Kamuda gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar planların hazırlık sürecinde büyük oranda motivasyon ve enerjilerini bitirmektedir. Stratejik konulardaki başarısızlıklar özel sektörde uygulamada görülürken, kamuda başarısızlıklar ise hem başlangıçta hem de uygulamada görülmektedir. Bazı çalışmalarda da stratejik planlamanın %90 gibi büyük bir bölümünün uygulamaya geçmediği belirlenmiştir (Kılıç ve Erkan, 2006: 77-78). Bu durum, planın yapılma amacı olan uygulama safhasına etkili bir biçimde geçilememesine neden olmaktadır. Burada iyi yönetilemeyen ve uzun zaman alan plan hazırlık süreçleri ve üst yönetimin yeterli sahipliği gösterememesi temel unsurlardandır. Bu bakımdan uygulama kalitesinin iyileştirilmesi hazırlık süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına ve üst yönetim tarafından güçlü bir sahiplik göstermesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, planlar hazırlanırken kesinlikle üzerinde iyi düşünülmeli, sürekli tüm tarafları dinleyip tartışılarak hazırlanmalı, esnek olmalı ve sürekli revize edilmelidir. Ancak, başarılı olmak için stratejik planlama kesinlikle uygulamaya yönelik olmalıdır (Bryson ve Alston, 2005: 4).
- Stratejik planların benimsenmesi ve sahiplenilmesi için siyasi düzeyde, üst yönetim ve kuruluş çalışanları tarafından sahiplenilmesi



gerekmektedir (Erkan, 2008: 81). Üst yöneticiler de kendilerini günlük işlerden, değişim olması için uzak tutmalıdır. Nitekim, rutin işler kısa vadeli işlerle uğraşmakta, keşifler ise daha fazla düşünmeyi gerektirmekte, problemler ve fırsatlarla ilgilenmeyi gerektirmektedir (Johnson ve Smith, 2009: 10). Bu nedenle, kamu kurumlarında günlük işlerden ziyade makro stratejik işlere vakit ayrılıp, onların üzerinde çalışılması çok önemli bir husustur.

- Ancak bunlar yapılırken, sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmanın (Demirdizen, 2012: 4) önemli bir husus olduğu; değişimi ve gelişimi önce akıllarda ve zihinlerde gerçekleştirmek gerektiği (Gürer, 2006: 104) unutulmamalıdır. Gerçekten içten hazırlanmış stratejik planlar, gelecekteki alternatifleri dikkate almakta ve alternatifler üretmektedir (Nolan, vd., 2008: 1). Stratejik planlama ile gelecek etkilenebilmekte ve geleceğe yön verilebilmektedir (Bircan, 2014: 15). Ancak, plana “doğduğu anda ölmüş” nazarıyla bakılabildiği için hükümetin plan hazırlaması yeterli değildir (Mihçı, 2002: 168). Planın hazırlanması kadar belki daha önemli olanı uygulanmasının takibi ve sonuçlarının iyi bir şekilde analiz edilmediği. Buna rağmen, 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 düşünülmediği görülmektedir. Bu nedenle, stratejik düşünmeye, tartışmaya ve gerektiğinde hiç tereddüt etmeden değişime zaman ayırmalıdır. Bunun için stratejik planlar hazırlanırken, sayı fazla olmasından ziyade stratejik konuların özenle seçilip iyi bir şekilde takibinin yapılması ve uygulanması çok önemlidir. Bu nedenle, belirlenen stratejilerin kamuoyuna ve en üst yöneticilere düzenli bir şekilde anlatılması sağlanmalıdır.

- Eğer her şey kutsal ise o zaman stratejik planlamaya gerek yoktur (Bryson, 2004: 66). Bu nedenle, kamu kurumlarında değişmeyecek bir şey olmadığı, her şeyin gerekmesi durumunda değişebileceği gerçek manada kabul edildiği zaman stratejik planlama sonuç verebilecektir. Aksi durumda bürokratik ve kutsal düşünce değiştirilemeyeceğinden sonuç alınamayacaktır. Ancak, başarılı stratejilerin önemli unsurlarından birisi de değiştirilmesi gerekenler ve değiştirilememesi gerekenleri anlamaktır (Monahan, 2001: 564). Bu yapılırken de değişimin bir hedef olmadığı bir araç olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, orijinal fikirler

bazen başlangıçta çok anlamsız gibi hiç tartışılmadan gündemden çıkarılabilmekte olduğu için kişisel görüşlerin önü bir şekilde açılarak 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 bu kapsamda planlar yaparken geleceğe yön verebilecek şekilde düşünmesi, keşifler yapması ve gerektiğinde kesinlikle radikal değişiklikler yapması önemli konulardan birisidir.

- Değişen ve etkileyen sayısının çok sayıda olduğu günümüzde katı plan uygulaması planların çok kısa sürelerde güncelliğini kaybetmesine yol açmakta ve tüm taraflar nezdinde inanılabilirlik ve sahiplik problemlerini gündeme getirmektedir. Bunun en yoğun yaşandığı alan olan kalkınma planları kurumsal stratejik planları daha iyi yönlendirebilmek amacıyla eğer daha stratejik ve somut nitelikte olacak ise buna yönelik güncelleştirme mekanizmalarının da tasarlanması gerekir. Ayrıca kurumsal stratejik planların da güncelliğini kaybetmemesi için gerekli kontrol mekanizmalarının da işletileceği ve gerekli değişikliklerin zamanında plana yansıtılabileceği düzenlemeler yapılmalıdır. Bu nedenle, planlama esnek ve sürekli yenilenmeye açık olmalıdır. Nitekim, genel olarak mevzuat olmasına rağmen planlamanın tam olarak fiiliyatta uygulan(a)madığı görülmektedir. Gerçekten de günümüzde planlara genel olarak sadece dilek ve temenni olarak bakılmaktadır. Bu nedenle, dilek ve temenni şeklindeki 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 düşünülmelidir.

- Kamu kurumlarında stratejik planlama takımı kurulabilir (Cohen, 2006: 22) ve stratejik planlamanın haftalık gündemde bulundurulması gereken önemli bir husus (Paley, 2009: 24) olduğu haftalık olarak takip edilerek yerleştirilmelidir. Stratejik planlama stratejik yönetimin bir kolu olup, diğer hususlar ise uygulanması ve değerlendirilmesidir (Poister ve Streib, 2005: 46). Bu nedenle, stratejik planlamadan, stratejik yönetime

geçilmesi daha anlamlı olabilecektir. Stratejik planlamadan stratejik yönetime kaymak, performans ölçümünden performans yönetimine kaymak ve strateji ile performans yönetiminin etkili bir şekilde ilişkili olması önümüzdeki zamanlarda gündemde olacak hususlardandır (Poister, 2010: 247-249). Ancak, fiiliyatta stratejik yönetimden ziyade stratejik planlamanın yapıldığı, ancak planlamanın uygulanması ve değerlendirilmesinin üzerinde ise pek durulmadığı görülmektedir. Bu nedenle, stratejik planlama biriminde stratejik düşünebilecek, gerçekten bir şeyler üretme aşkı olan personeliyle takımlar kurulup, en azından aylık olarak yapılanlar ve yapılacak olanlar toplantı yapılarak izlenmeli, tartışılmalı ve atılım yapmaları sağlanmalıdır.

- Bununla birlikte, 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 ve 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 yönlendiriyor 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 cimnastiği yapacak şekilde her türlü görüşe ve tartışmalara açık toplantılar stratejik planlama biriminde yapılmalıdır. Bu kapsamda, tüm kamu kurumlarında ve stratejik planlama biriminde 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 cimnastiği yapılarak öneriler tartışılmalı ve kararlar alınmalıdır.

- Ayrıca, çalışanları memnun etmedikçe, tüketicileri memnun etmek mümkün olmayıp (Monahan, 2001: 4), stratejik planlama, şahıslar

çalışmasını isterse çalışacaktır (Bryson, 2004: 332). Bu nedenle, planlamadaki şahısların önemi iyi analiz edilmeli ve şahısları motive edici öneriler geliştirilmeli ve her yönden memnun edilmelidir. Planlamayı hazırlayanların buna zaman harcadıkları için de onların ödüllendirilmesi ve şerefendirilmesi (Nolan, vd., 2008: 131) tören ile yapılmalıdır. Diğer taraftan, stratejik planlama birimi tarafından planlamanın nasıl yapılması gerektiği, vizyon ve misyonlarının ne olması gerektiği kamu kurumlarına anlatılarak ve ciddi bir şekilde çalışılarak yerine getirilmelidir. Bunun için stratejik planlama konusunda kendi ülkesinde ve dünya çapında sürekli olarak eğitim alınmalı, eğitim verilmeli ve konferanslar düzenlenmelidir.

- Ülkeler arasında benzerlikler olsa da her ülkenin planlama sistemi birbirinden önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Dünyada ve Avrupadaki farklı planlama modelleri üzerine yapılan çalışmalar bu farklılığın ülkelerin uzun yılların birikiminden kaynaklanan kültürel özelliklerine, sosyo-ekonomik, siyasi gelişme eğilimlerine bağlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, planlama araçlarının sadece içeriği ve niteliği değil, toplumun ve karar verici kesimin nasıl bir uzlaşması sonunda ortaya çıktığı çok daha fazla önemli olabilmektedir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012b: 1, 92). Nitekim, planlamanın meşruiyetini artırmak için planlamanın bütün etkilerinin değerlendirilmesi ve katılımın teşvik edilmesi gerektiği genel kabul görmektedir (Demirci, 2005: 59). Planlamanın etkili olmasında kişiler arası iletişim ve müzakere becerilerinin önemi vurgulanmaktadır. Etkili iletişim ve işbirliği iyi bir planlama yapılması için önemli hususlardandır. Tüm bireylerin katılımcı olması, tartışmaya katılması, herşeyi sorgulaması önemli bir husustur. Ancak, kamu görevlileri yetkilerini kaybetmek istemeyecekleri, vatandaşların bu konulara ayırabilecekleri zaman kısıtlı olduğu, vatandaşların ve plancıların işbirlikçi yetenekleri sınırlı olduğu, samimi diyalog imkanları az olduğu ve bazı kamu görevlilerinin değişime direnebilecekleri için (Genç ve Demirci, 2006: 278, 281, 290) iletişim içerisinde planlama yapılması kolay değildir. Bu nedenle, stratejik planlama yapılırken tarafların en azından temsilciler tarafından katılımının/iletişimin sağlanması yapılmalıdır. Tarafların görüşleri de yalnızca birkaç toplantıda görüş verip, başka bir işe karışmamak şeklinde olmamalı ve eleştirilen hususlarla ilgili spesifik öneriler getirmeleri sağlanmalıdır.

- Stratejik planlama birimi, her konuya girmek yerine daha makro stratejik konularla uğraşmalı, diğer kamu kurumlarının, özel sektörün ve üniversitelerin gelişip ilerlemesi için onlara sürekli fırsatlar vermeli ve yönlendirmelidir. Ancak, tüm kamuda olduğu gibi hiçbir şeyin değiştirilemeyeceği anlayışının kırılması gerekmektedir. Bununla birlikte, herşeyi eleştiren, ama eleştirdiği hususların alternatif çözümlerini söyleyemeyen bir stratejik planlama birimi oluşmamalıdır. Stratejik planlar yapılırken de kesinlikle kendi ülkesinin koşulları dikkate alınmalıdır.
- Diğer taraftan, ekonomik olarak ilerleme sağlanabilmesi için kararlı olunması, amaçların ve hedeflerin iyi belirlenmesi önemli hususlardandır. Öncelikle stratejik planlama biriminin vizyon ve misyonu iyi belirleyip, çalışanlarına ve halka benimsetilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, stratejik konular 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.
- Kamu yönetiminde dört açık söz konusu olabilmekte olup, bunlar bütçe açığı, performans açığı, güven açığı ve stratejik açıktır (Erkan, 2008: 36). Bu nedenle, bütçe açığı olmaması için her bir stratejik amaç ve faaliyet planı bütçesel olarak da finanse edilecek şekilde düşünülmelidir, aksi durumda başarı sorgulanabilir olacaktır (Young, 2014: 14). Bu kapsamda, stratejik konular belirlenirken, bütçede de bunların nasıl finanse edileceğinin net bir şekilde belirlenmesi faydalı olacaktır.
- Planların uygulaması izlendikten sonra, ortada bir başarısızlık varsa, bu başarısızlığın nedenlerinin en azından bir kısmı sermaye-siyaset-bürokrasi-üniversite dörtgeni içinde aranmalıdır. Diğer taraftan, her uzun süreli, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmenin stratejik plan olmadığı kabul edilmeli ve stratejik planlar büyük resimle ve sonuçla ilgilenmeli ve sonuçları da iyi bir şekilde takip edilmelidir.

## 5. SONUÇ

Teoriler ve politikalar bir zaman ve mekân içerisinde geçerliliğini sürdürdükleri için iktisadi teoriler değerlendirilirken teorinin oluştuğu şartlar ve mekân dikkate alınarak, uygulanabilirliği gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılarak politikalar geliştirilmeli ve kararlar

verilmelidir. Diğer bir ifade ile kalkınma planlaması ve istikrar programları mümkün olduğu kadar ülkeye özgü olmalı ve ülkeye özgü kurumsal özellikler, sosyo-psikolojik, tarihi ve coğrafi unsurlar da hesaba katılmalıdır. Aynı zamanda ülke ekonomisinin sağlıklı olması açısından önerilen teklifler, zincirin halkaları gibi düşünülmeli ve birbirinden bağımsız değerlendirilmemelidir. Ancak, yapısal sorunların üzerine gidilebildiği taktirde orta ve uzun vadede tam olarak sorunlar çözülerek başarıya ulaşılabacaktır.

Ancak, kamuda kalıplar önceden konulmuş ve ona uygun bir şekilde faaliyette bulunulması istenmektedir. Geleneksel olarak çalışılıp, hiçbir şeyin analiz edilmemesi, eleştirilmemesi ve alternatifler geliştirilmemesi ve çizilen sınırlar çerçevesinde kalınması gerektiği kamuda yerleşmiş durumdadır. Ancak yıllardır yerleşmiş geleneklerin kolay bir şekilde değiştirilmesi çok kolay değildir. Bu nedenlerden dolayı, makro stratejik düşünüp, gerekmesi durumunda kesinlikle kademeli de olsa gerekli revizyonlar kamuda yapılmalıdır. Bunlar yapılırken de mikro alanda sıkışıp kalınmamalı, makro olarak ve daha analitik bakış açısıyla değerlendirmeler yapılmalı ve stratejiler belirlenmelidir. Ancak, bunlar yapılırken uygulan(a)mayacak planların bir plan olmadığı unutulmamalıdır. Diğer bir ifade ile geçmişte yapılan hatalar nedeniyle planlama yapılmasın değil, hatalar nasıl düzeltilbilir ve daha iyi nasıl planlama yapılabilir bunun üzerinde düşünülmesi ve tartışılması yerinde olacaktır.

Bununla birlikte, önceleri planlama her sorunun çözümü gibi algılanıp herşeyi planlamaya bağlamak bir uç iken, şimdide de planlamanın sorun olduğu belirtilip, hiç birşeyde planlama yapılmaması gerektiği şeklinde savunmaya geçmek diğer bir uç gibidir. Diğer bir ifade ile bir uçtan diğer uca gidilmemeli, optimum çözüm bulunarak her konuda değil ancak stratejik konularda planlamalar yapılması ülke açısından faydalı olacaktır. Nitekim, Wilson'un belirttiği gibi tam rekabet piyasası hiçbir yerde mevcut değilken ulaşılması gereken bir ideal olarak işlev görmeyi nasıl sürdürüyorsa (Genç ve Demirci, 2006: 290), stratejik planlamalar da ulaşılması gereken ideal olarak kabul edilmeli ve stratejik alan(lar)da faaliyetine devam etmelidir.

Bunlar yapılırken, makro stratejik planlamanın yalnızca planlamayı hazırlayan kurumlar tarafından değil toplumun tüm kesimleri tarafından sahiplenilmesi çok önemlidir. Bu kapsamda, kamu

kurumlarının kendilerini özel sektör mantığı ile planlamaları ve “ayağımızı yorganımıza göre uzatmalı” kuralına uymalı ancak yorgani nasıl büyütebiliriz diye de sürekli düşünölmeli, stratejiler üretilmelidir. Sadece ayrıntılı ve sayısal planlama yapıp uygulaması tam takip edilemeyen bir planlamadan ziyade, az da olsa makro stratejik konular belirlenip, bu konularla ilgili 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 stratejik planlama kapsamına alınabilecektir. Ancak, özel sektörün uzun yıllar içerisinde geliştirdiği ve uyguladığı stratejik planlama yaklaşımının kamuda kültür değişimi yaşanmadan kısa sürede uygulanması kolay olmayacaktır.

Sonuç olarak stratejik planlama birimleri beyin gibi çalışarak gerekli alanlarda değişim hususunda motivasyon kesinlikle sağlanmalı; amaç küçük, engel büyük ise amacı büyüterek engelleri küçöltmek gerektiği unutulmamalı ve “işleri doğru yapmak”tan ziyade “doğru işi yapmak” anlayışı yerleşmelidir.

**KAYNAKÇA**

ACAR, Ali (2003). “Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 6.

AKDOĞAN, A. Argun (2007). “Stratejik Planlama Yerine Planlama Stratejisi: Yedi İl Özel İdaresinin Stratejik Planlarının Karşılaştırılması”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt: 31, Sayı: 256.

AKTAN, Coşkun Can (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, [www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf), Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, (12.04.20014).

ALFORD, John (2001). **The Implications of publicness for strategic management theory**, Johnson Gerry and Scholes Kevan (ed), *Exploring Public Sector Strategy*.

ALLISON Michael ve KAYE Jude (2005). **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**.

ALLMENDINGER Philip (1998). “Planning Practice and the Post-modern Debate”, **International Planning Studies**, Vol: 3, No: 2.

ALTAN, Yakup, KERMAN Uysal, AKTEL Mehmet ve ÖZTOP Sezai (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol: 18, No: 3.

BERRY, Frances Stokes ve Wechsler Barton (1995). “State Agencies’ Experience with Stratejik Planning: Findings from a National Survey”, **Public Administration Review**, Vol: 55, No: 2.

BİRCAN, İsmail (2014). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, Özel sayı-DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, <http://14.ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>, (17.03.2014).

BLAIR, Robert (1998). “Strategic Planning for Economic Development: A Suggested Model For Program Evaluation”, **Public Administration Quarterly**, 22, 3.

BLAIR, Robert (2004). “Public Participation and Community Development: The Role of Strategic Planning”, **Public Administration Quarterly**, Spring Vol: 28, No: ½.

BRYSON, John M. (2004). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Third Edition.



BRYSON, John M. veALSTON Farnum K. (2005).**CreatingandImplementingYour Strategic Plan, a WorkbookforPublicandNonprofitOrganizations**, Second Edition.

BRYSON, John M. veROERING William D. (1988).“Initiation of Strategic Planning byGovernments”, **Public Administration Review**, November/December, 48, 6.

BUNNING, C. R. (1992).“Effective Strategic Planning in thePublicSector: SomeLearnings”, **The International Journal of PublicSector Management**, Vol: 5, No: 4.

CANDY, Val veGORDON Jean (2011).“TheHistorical Development of Strategic Planning Theories”, **International Journal of Management and Information Systems**, ForthQuarter, Volume: 15, Number: 4.

CANPOLAT, Hasan (2010).“İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, **Maliye Dergisi**, Sayı 159, Temmuz-Aralık.

COFFEY,Brian (2013).“Strategic policy, planningandassessmentforsustainability: insightsfrom Victoria, Australia”, **Sustainability Accounting, Management andPolicyJournal**, Vol: 4, No: 1.

COHEN, MelaniePaige (2006).**PublicSector Strategic Planning: Is it Really Planning or is it RealyStrategyor is it NeitherorBoth?**,

ÇELİK, Ramazan (2011).**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 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.

ÇOŞKUN, Selim (2011). “Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 1, Mart.

DEMİR, Cengiz ve YILMAZ Mustafa Kemal (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1.

DEMİRCİ, Mustafa (2005).“Planlama, Meşruiyeti ve Kamu Yararı”, **T.C. Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1.

DEMİRDİZEN, Özer (2012).“Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 31, Temmuz-Ağustos.

DOHERTY, Charles A.,NESS Lawrence, HOWARD Caroline, ANAKWE Uzoamaka veYER Raja (2010).**Assessment of PublicSector’s Planning andStrategiesforAttaining Strategic Alignment**, CapellaUniversity.

DÖKMEN, Gökhan (2012).“Bölgesel Yenilik Sistemlerinde Devletin Rolü: Düzey 2 Bölgelerine İlişkin Ampirik Bir Analiz”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 19, Sayı: 2.

EITEL, Dean F. (2003).“Strategic Planning in Illinois: A State at theCrossroads”, **International Journal of OrganizationTheoryandBehavior**, Winter, 6, 4.

EKİZ, Cengiz ve SOMEL Ali (2007).“Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi”, **Mülkiye Dergisi**, Cil: 31, Sayı: 256.

ERKAN, Volkan (2008).**Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, DPT Yayını.

FARD, Hassan Danaee, MOSHABBAKI Asghar, ABBASI Tayebeh veHASSANPOOR Akbar (2011). “Strategic Management in thePublicector: Reflections on It’sApplicabilitytoIranianPublicOrganizations”, **PublicOrganizationRev**, 11, October.

FORESTER, John (1999).“Reflections on theFutureUnderstanding of Planning Practice”, **International Planning Studies**, Vol: 4, No: 2.

GEDVILAS, Cathy (1997).“Keysto Strategic Benefits Planning in thePublicSector”, **ACA News**, March, Vol: 40, No: 3.

GENÇ, F. Neval veDEMİRCİ Mustafa (2006).**Planlamanın Etkinliğini Artırma Açısından İletişimsel Planlama, 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 6. Türkiye Şehircilik Kongresi, “Planlama, Siyaset, Siyasalar”**, TMMOB Şehir Plancıları Odası.

GÖZLÜKAYA, Türkey (2007).**Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

GRAETZ, Fiona (2002). “Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities”, **Management Decision**, 40, 5/6.

GUNN, Susannah ve VİGAR Geoff (2012).**Reform processes and discretionary acting space in English planning practice, 1997-2010**, TPR, 83 (5).

GÜNER, Sinan (2005). “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 446, Mart.

GÜRER, Harun (2006). “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim-Aralık.

HANNA, Nagy (1985).**Strategic Planning and Management: A Review of Recent Experience**, World Bank Staff Working Papers Number 751.

HEATH, Robert L. (1997).**Strategic Issues Management, Organizations and Public Policy Challenges**.

JOHNSON, John E. ve SMITH Anne Merie (2009). **60 Minute Strategic Plan, 2 Stages, 12 Steps, 300 Words... Planning and Problem Solving for the Real World**.

KALKINMA BAKANLIĞI (2013).**Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018**.

KILIÇ, Mustafa ve ERKAN Volkan (2006). “Stratejik Planlama ve Dengeli performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2.

KOTEEN, Jack (1997).**Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits**.

MARIN, Jean-Charles (2012). “The Impact of Strategic Planning and the Balanced Scorecard Methodology on Middle Managers’ Performance in the Public Sector”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol: 3, No: 1, January.

MIHÇI, Hakan (2002).“Görelî Geri Kalmışlıktan Kurtulma Hamlesi ve Türkiye’de Planlı Kalkınma Deneyimi (1963-1983)”, **Mülkiye Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 231.

MONAHAN, Kathleen E. (2001).**Balanced Measure for Strategic Planning A Public Sector Handbook.**

MURAT, Güven ve BAĞDİGEN Muhlis (2008).**Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitapevi, Eylül.

NARTISA, Ieva, PUTANS Romans ve MURAVSKA Tatjana (2012).“Strategic Planning and Management in Public and Private Sector Organizations in Europe: Comparative Analysis and Opportunities for Improvement”, **European Integration Studies**, No 6.

NOLAN, Timothy M., GOODSTEIN Leonard D. ve GOODSTEIN Jeanette (2008).**Applied Strategic Planning, An Introduction**, Second edition,

PALEY, M. Anita (2009).**Implementation Phase of the Strategic Planning Process.**

PATERSON, Andrew (2009), **A review of strategic planning practices that may be applied by the South African National Planning Commission**, Development Planning Division Working Paper Series No. 6, DBSA, Midrand.

PLANT, Thomas (2006).“Public Sector Strategic Planning: An Emergent Approach”, **Performance Improvement**, May/June, Vol: 45, No: 5.

PLANT, Thomas (2009).“Holistic Strategic Planning in the Public Sector”, **Performance Improvement**, February, Vol: 48, No: 2.

POISTER, Theodore H. (2010).“The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”, **Public Administration Review**, December, 70, S1.

POISTER, Theodore H. ve STREIB Gregory (2005).“Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades”, **Public Administration Review**, Jan/Feb, Vol: 65, No: 1.

PYNES, Joan E. (2004).“The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector”, **Public Personnel Management**, Vol: 33, No: 4.

SEBOLA, M. P. ve MAHLATJI S.E. (2014).“Planning and Implementation of Government Strategy for Projects in the Limpopo Department of Economic Development, Environment and Tourism, South Africa”, J. Hum Ecol, 46, 1, [www.krepublishers.com](http://www.krepublishers.com), (12.05.2014).

SOYAK, Alkan (2003). “Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç var mı?”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4, 2.

SÖYLER, İlhami (2007)“Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, **Maliye Dergisi**, Sayı 152, Ocak-Haziran.

STEWART, K. Shelette (2003).**The Relationship Between Strategic Planning and Growth in Small Businesses.**

SUNPOR, Marijana ve DOKIC Irena (2012).“Strategic Planning as a Tool For Better Public Policy Governance – The Case of Croatia, Long Range Planning, 6th International Conference “An Enterprise Odyssey: Corporate governance and public policy – path to sustainable future”, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia, June 13-16, <http://bib.irb.hr/datoteka/586312.75SumporDokic.pdf>, (25.03.2014).

T.C. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI (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.

T.C. 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.

WILLIAMS, Laura Melody (2000).**Strategic Decision Support for Project Portfolio Management in the Public Sector.**

YILMAZ, Cevdet (1999).“Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 32, Sayı: 1.

YILMAZ, Kutluhan (2003).“Kamu Kuruluşların İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık.

YOUNG, Richard D. (2014).“Perspective on Strategic Planning in thePublicSector”, [http://www.ipspr.sc.edu/publication/perspectives on Strategic Planning.pdf](http://www.ipspr.sc.edu/publication/perspectives_on_Strategic_Planning.pdf), (11.05.2014).

ZORICA, Nedovic-Budic, KNAAP Gerrit-Jan veJOYCE Deirdre (2013).“Planning forStatesandNation/States”, **TPR**, 84 (3).