

Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi: Stratejik Planlama Kılavuzları Üzerinden İnceleme¹

Development Of Strategic Management Approach In Turkish Public Administration: An Examination Through Strategic Planning Guides

Sezai ÖZTOP * Zehra NAMLI **

Makale Geliş Tarihi / Received : 11.12.2024
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 29.05.2024

ÖZET

Türk kamu yönetiminde özellikle 2000’li yıllardan itibaren vatandaş memnuniyeti, verimlilik, etkinlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Tüm bu unsurları sağlamak açısından uygun bir teknik olan stratejik yönetim benimsenmiştir. Bu kapsamda Devlet Planlama Teşkilatı, kamu kurumlarını stratejik planlama konusunda yönlendirmek amacıyla 2003 yılında bir stratejik planlama kılavuzu yayınlamış ve değişik niteliğe haiz sekiz kamu kurumunda pilot stratejik planların hazırlanmasına destek vermiştir. 2003 yılındaki ilk kılavuz 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı, 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı ve 2021 yılında ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından geliştirilerek güncellenmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği ile incelenen bu kılavuzlarla Türkiye’de stratejik yönetimin gelişimini tespit etmek amaçlanmıştır. Sonuç olarak ise Türkiye’de 2006 yılından itibaren kamu kurumları tarafından başarıyla hazırlanarak uygulamaya konulan stratejik planların gelişmesinde bu kılavuzların önemli rolü olduğu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kavramlar: *Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Kılavuzu, Türk Kamu Yönetimi*

ABSTRACT

In Turkish public administration, especially since the 2000s, it has brought to the fore elements such as citizen satisfaction, efficiency, effectiveness, transparency and accountability. In order to provide all these elements, strategic management, which is an appropriate technique, has been adopted. In this context, the State Planning Organization published a strategic planning guide in 2003 in order to guide public institutions in strategic planning and supported the preparation of pilot strategic plans in eight public institutions with different qualifications. The first guideline in 2003 was developed and updated by the State Planning Organization in 2006, the Ministry of Development in 2018 and the Presidency of Strategy and Budget in 2021. These guidelines, which are examined with content analysis technique, which is one of the qualitative research methods, aim to determine the development of strategic management in Turkey. As a result, it has been evaluated that these guidelines have an important role in the development of strategic plans that have been successfully prepared and put into practice by public institutions in Turkey since 2006.

Keywords: *Strategic Management, Strategic Planning, Turkish Public Administration*

¹ Bu makale 26-28 Ekim 2023 tarihleri arasında Kırıkkale’de düzenlenen 23. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu’nda (KAYFOR23) “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gelişmesinin Kılavuzlar Üzerinden İncelenmesi” isimli başlıkla sunulan ve özeti KAYFOR23 bildiri özet kitabında yer alan bildirinin tam metin hâlidir.

* Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, sezai.oztop@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2656-2776.

** Arş. Gör. Düzce Üniversitesi, Akçakoca Bey Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, zehranamli@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0532-953X.

GİRİŞ

Sürekli değişen çevresel koşullar ve teknolojik yenilikler hem özel sektör hem de kamu sektörü örgütlerini daha inovatif çözümler arayışına sevk etmektedir. Değişen koşullar ve teknolojik yenilikler ile sürekli artan müşteri/vatandaş talepleri, örgütleri daha hızlı ve yenilikçi çözümler geliştirmeye mecbur bırakmıştır (Es ve Öztop, 2006: 22).

Sanayi Devrimi'nin etkisiyle 20. yüzyılın başlarında geliştirilmeye başlayan yönetim teorileri, daha 21. yüzyıla varmadan çağdaş yönetim teknikleriyle güçlendirilmiştir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, bu çağdaş yönetim tekniklerinden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) vasıtasıyla üretim süreçlerini iyileştiren ve çalışan memnuniyetini yükseltmeyi başaran örgütler, Stratejik Yönetim ile uzun vadeli vizyon, stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler geliştirme, bunları bütçeyle ilişkilendirme ve süreç boyunca belirli aralıklarla izleme ve kontrol etme yeteneği kazanmışlardır.

Önce askeriye, sonra özel sektör işletmeleriyle ilişkilendirilen strateji kavramı ve stratejik yönetim yaklaşımı 2000'li yıllara yaklaşırken kamu yönetimlerinde de giderek artan oranda görülmeye başlamıştır (Al, 2007: 23; Yüksel, 2002: 41). Özel sektörde büyük oranda rekabet ve karlılık amaçlarına yönelik olarak kullanılan stratejik yönetim, kamu sektöründe ise kamu kurumlarının uzun vadede belirledikleri vizyona erişebilmeye yönelik olarak kısıtlı olan kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak daha fazla kamu hizmeti sunmak ve vatandaş memnuniyetini arttırmak için planlı ve programlı hareket etmelerini sağlamaktadır.

Türk kamu yönetiminde 2000'li yıllarda yer bulmaya başlayan stratejik yönetim anlayışı 2003 yılındaki 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile mevzuata girmiştir. Kanun'dan sonra yerel yönetimlerde stratejik yönetim uygulamasına yönelik olarak 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 2005 yılında 5393 sayılı Belediye Kanunu ile 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunlar ve arkasından çıkarılan bu kanunlara dayalı yönetmelikler merkezi yönetim ve yerel yönetim organlarının stratejik yönetim uygulamasının temel yöntemi olan stratejik plan hazırlama ile uygulamasına yönelik maddeleri içermektedir. 2006 yılında çıkarılan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile bir takvim belirlenmiş ve kamu kurumlarının bu takvime uygun olarak ilk stratejik planlarını hazırlamaları ve ilgili onay mercilerine göndermeleri gereğine işaret edilmiştir.

Kamu yönetimde daha önceden bilinmeyen stratejik planlama hazırlama yeteneğini kamu kurumlarına kazandırmak için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) görevlendirilmiştir. DPT bu amaca yönelik olarak 2003 yılında bir Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlamış ve kurumlarla paylaşmıştır. Ayrıca DPT, pilot uygulama olarak 2006 yılında sekiz kamu idaresinin ilk stratejik planlarının hazırlanmasına rehberlik etmiştir.

Süreç içinde edinilen tecrübelerin de ışığında, 2003 tarihli ilk Stratejik Planlama Kılavuz'u (birinci sürüm) ilk olarak 2006 yılında (ikinci sürüm) güncellenmiştir. Söz konusu kılavuz, DPT'nin kapatılması ve Kalkınma Bakanlığı'nın kurulmasıyla 2018 yılında yeniden çıkarılmıştır. Ancak daha sonradan Kalkınma Bakanlığı'nın da kapatılması ve stratejik planlamaya ilişkin koordinasyonun Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na geçmesiyle Kılavuz 2021 yılında (üçüncü sürüm) yeniden güncellenmiştir.

Türk kamu yönetiminde 2006 yılında uygulanmaya başlanan ilk stratejik planlardan, bugün uygulanan stratejik planlara kadar sağlanan gelişmede Stratejik Planlama Kılavuzlarının çok önemli

rolü vardır. Türk kamu yönetiminde sağlanan stratejik yönetim becerisinin arkasında bu planlarda kaydedilen sürekli gelişme yatmaktadır. Kamu kurumları tarafından çeşitli dönemlerde hazırlanmış olan stratejik planların DPT tarafından hazırlanan kılavuzlara uygunluğuna ilişkin olarak akademik literatürde birçok çalışma mevcuttur (bkz.: Öztop, 2007; Altan vd., 2011; Altan vd., 2013; Kerman vd., 2012, Kerman, Altan ve Öztop, 2012; Öztop, 2015, Çetinkaya, 2015, Kalkan, 2015). Bu çalışmalarda incelenen stratejik planlar gerek Kılavuza uygunluk gerekse dönemsel gelişme bakımından değerlendirilmiştir. Literatürdeki çalışmalar, 2006 yılı itibariyle hazırlanan ve uygulanan stratejik planların Kılavuzlara uygunluk ve stratejik planların genel gereklerine uyum açısından önemli gelişmeler sergilediğini göstermektedir. Kılavuzlar da aynı kalmamış, stratejik planlardaki bu gelişmeyi sağlayabilmek için zaman içinde geliştirilmiş ve güncellenmiştir.

Aşağıda sıralanan ilk üç kısımda sırasıyla 2003, 2006 ve 2021 yıllarında üç sürüm halinde yayınlanmış olan Stratejik Planlama Kılavuzları incelenmekte ve dördüncü kısımda ise bu kılavuzların içerikleri arasında bir değerlendirme yapılmaktadır.

1. KAMU KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU (2003)

Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından yayımlanmıştır. Bu kılavuzun stratejik plan hazırlayan kurumlar için yol gösterici olması hedeflenmiştir. Kılavuz giriş, stratejik planlama, durum analizi, geleceğe bakış, uygulama stratejisi ile izleme ve değerlendirme olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır. Kılavuzda ilgili yerlerde örneklere yer verilmesi ve bilgi kutuları ile metnin zenginleştirilmesi dikkat çekicidir. Kılavuzun sonunda ekin yer almadığı görülmektedir.

Giriş bölümü konunun önemi, kılavuzun amacı, kılavuzun kapsamı ile stratejik planın onaylanması kullanımı ve revizyonu başlıklarından oluşmaktadır. Bu bölümde stratejik planlama, planlı hizmet üretimi, belirlenen politikaların program ve bütçelere dayandırılması, aktif katılımın sağlanması ve uygulamanın etkin bir şekilde takip edilmesi için temel araç olarak değerlendirilmiştir. Bu kılavuzun kamu kuruluşlarına yol göstermek için hazırlandığı vurgulanmıştır (DPT, 2003: 1). Stratejik planlama sürecinde kuruluşa yardımcı olacak şekilde makro düzeydeki planlar ve kuruluş düzeyindeki stratejik plan ilişkisi şekil aracılığıyla gösterilmiştir (DPT, 2003: 2). Kılavuzun kapsamı ele alınırken stratejik planların “Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorularına verilen cevaplarla oluşturulduğu ifade edilmiştir. Bu soruların stratejik planın hangi bölümlerine karşılık olarak getirildiği ise tabloda gösterilmiştir (DPT, 2003: 4). Stratejik planlarda kuruluşların oluşturduğu bütçe tekliflerinin DPT ve Maliye Bakanlığı tarafından değerlendirileceği ve stratejik plana uygunluğun temel kıstas olacağı, stratejik planda yapılacak olan değişikliklerin onaylanma sürecine tabi olduğu vurgulanmıştır (DPT, 2003: 5).

Stratejik planlama bölümünde, stratejik planlamanın özellikleri sıralanmıştır. Bunlar değişimin planlanması, gerçekçilik, kaliteli yönetimin aracı olması, hesap verme sorumluluğuna temel oluşturması, katılımcı bir yaklaşımı olması, günü kurtarmaya yönelik olmaması, bir şablon olmaması, sadece bir belge olmaması ve yalnızca bütçeye ilişkin bir belge olmaması olarak ifade edilmiştir (DPT, 2003: 7-8). Bunlara ek olarak planlama ekibi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlara yer verilmiştir. Bu ekibin stratejik planlamanın ilk adımı olan durum analizi aşamasından başlayarak sürece hâkim bir yapıda kurulmasının stratejik planın başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu değerlendirilmiştir (DPT, 2003: 10).

Durum analizi bölümü, kapsam, temel yöntem, piyasa hedef kitle ve ilgili taraflar analizi, varsayımlar, durum analizi raporlanması ve kontrolü başlıklarından oluşmaktadır. Durum analizinin kapsamı kuruluşun iç yapısının analizi, çevre analizi, kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi ve ilgili tarafların analizi olarak belirlenmiştir (DPT, 2003: 11). Durum analizi yapılırken kullanılacak en temel yöntem GZFT Analizi olarak ifade edilmiştir. Bu analizden yararlanılarak kuruluşun mevcut durumunun ve geçmiş performansının değerlendirilmesine ek olarak kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulduğu vurgulanmıştır. Nitekim burada temel amacın, kuruluşun mevcut performansı ve sorunları çerçevesinde potansiyellerinin belirlenmesi olduğu ifade edilmiştir (DPT, 2003: 13). Çevre analizi ile ise çevresel koşulların kuruluş için ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler incelenmektedir. Bu analizle dünyadaki genel eğilimlerin, ilgili kuruluşun faaliyet gösterdiği alandaki değişimlerin, kalkınma planı ve programların, hükümet programları ve istikrar programları ile diğer kuruluşlarının durumunun tespit edildiği belirtilmiştir (DPT, 2003: 24). Piyasa, hedef kitle ve ilgili taraflar analizinde ise üretilen mal veya hizmetin hedef kitledeki karşılığı, dünyadaki ve ülkemizdeki piyasa koşulları, söz konusu mal veya hizmete yönelik talebin değişme eğilimleri, fiyat hareketleri, rakiplerin durumu vb. faktörlerin analizi gerçekleştirilir (DPT, 2003: 15). Stratejinin başarılı bir şekilde oluşturulabilmesi için yapılacak olan varsayımların önemi vurgulanmıştır. Nitekim bu varsayımların kuruluş içi analiz ve çevre analizi sonucunda elde edilen sosyo-kültürel faktörler, siyasi ortam, teknolojik faktörler, hukuki şartlar, makro-ekonomik faktörler ve uluslararası sistem faktörleri incelenerek geliştirildiği ifade edilmiştir. Durum analizi gerçekleştirildikten sonra elde edilen bulgular, sistematik olarak raporlanarak sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilerek stratejik planlama sürecinin sonraki aşamalarında bu bulgulardan yararlanılır (DPT, 2003: 17).

Geleceğe bakış bölümü misyon bildirim, vizyon bildirim, ilkeler bildirim, stratejik amaçlar ve hedefler başlıklarından oluşmaktadır. Kılavuzda misyon, bir kuruluşun varlık sebebi olarak tanımlanmıştır. Misyonda kuruluşun ne yaptığı, nasıl yaptığı ve kimin için yaptığına yer verildiği ifade edilmiştir. Stratejik planda yer alan misyonun planın geri kalan kısmı için temel teşkil ettiği vurgulanmıştır (DPT, 2003: 19). Vizyon ise kuruluşun geleceği olarak tanımlanmıştır. Kuruluşun farklı birimleri arasındaki birleştirici unsur olarak vizyon, bir kuruluşun uzun vadede yapmak istediği şeylerin bir anlatımı olarak değerlendirilmiştir. Özellikle birden fazla işlevi yerine getiren kuruluşlarda vizyonun kritik öneme sahip olduğu ifade edilmiştir (DPT, 2003: 21). Stratejik planda yer verilen diğer bir unsur olan ilkeler ise kuruluşun temel değerlerinin ifadesi olarak tanımlanmıştır. Bu ilkelere şeffaflık, katılımcılık, eşitlik, ahlaki değerler ve kalite anlayışı örnek olarak verilmiştir (DPT, 2003: 23). Stratejik amaçlar, bir zaman dilimi içerisinde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuç olarak, hedefler ise bu stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için geliştirilen ölçülebilir ve spesifik alt amaçlar olarak tanımlanmıştır (DPT, 2003: 24, 27). Geleceğe bakış bölümünde ifade edilen unsurların kurumlar tarafından stratejik planlarda nasıl ele alınması gerektiğine yönelik örneklere yer verilmesi dikkat çekicidir.

Uygulama stratejisi bölümü, stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirecek faaliyetlerin (projelerin) belirlenmesi ile uygulama stratejisi bütçe ilişkisi başlıklarından oluşmaktadır. Uygulama stratejisinin “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusundan hareketle geliştirilmesi gereken bir unsur olduğu değerlendirilmiştir. Bu stratejinin planının tümüyle uyumlu ve etkileşime açık bir şekilde geliştirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (DPT, 2003: 29). Bu doğrultuda misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin organizasyonunu gösteren şekle yer verilmiştir (DPT, 2003: 30). Her bir hedefe yönelik gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin bütçe ile

ilişkisinin ortaya koyulmasının gerekli olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun temel amacı, bütçe hazırlık sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması, harcamaların önceliklendirilmesinin sağlanması olarak belirtilmiştir (DPT, 2003: 33). Bu hedef, faaliyet, çıktı ve performans ilişkisini anlatan şekle de yer verilmiştir (DPT, 2003: 34).

İzleme ve değerlendirme bölümünde ise stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi hususunun dokümanda ortaya koyulan genel yaklaşım ve yöntemle gerçekleştirileceği vurgulanmıştır. Nitekim planın uygulama safhasında plan gerçekleştirmelerinin yıllık olarak raporlandığı, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda geri bildirim gerçekleştirildiği belirtilmiştir (DPT, 2003: 37). Kılavuzda performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma çerçevesinde performans göstergelerinin oluşturulabilmesi için uygun veri ve istatistiklerin elde edilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir (DPT, 2003: 44).

2003 yılında yayınlanan ve bu çalışma kapsamında ilk olarak incelenen stratejik planlama kılavuzu, kamu kurum ve kuruluşları için stratejik plan hazırlama hususunda bir yol gösterici niteliktedir. Kılavuzda, başlıkla ilişkili örneklere yer verilmesi, stratejik plan hazırlığına ışık tutan ve kurumlara kolaylık sağlayan sorulara yer verilmesi dikkat çekmektedir.

2. KAMU İDARELERİ İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU (2006)

Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun ikinci sürümü DPT tarafından 2006 yılında yayımlanmıştır. Kılavuzda giriş, stratejik planlama, hazırlık çalışmaları, durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme bölümü olmak üzere yedi bölüm bulunmaktadır. Kılavuzun sonunda ekler de bulunmaktadır.

Giriş bölümü, konunun önemi ve kılavuzun amacı başlıklarından oluşmaktadır. Stratejik planlama, kamu mali yönetimine etkinlik kazandıran, kurumsal kültür ve kimliğin gelişimi ve güçlendirilmesine destek sağlayan bir unsur olarak ele alınmıştır (DPT, 2003: 1). Stratejik planlamanın hukuki çerçevesi ele alınırken 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yanı sıra 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarına getirilen stratejik plan yapma zorunluluğu ifade edilmiştir (DPT, 2003: 2). Nitekim 2005 yılında yayımlanan 5436 sayılı Kanun'da kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin oluşturulması düzenlenmiştir (DPT, 2003: 3). Bu çerçevede kılavuzda stratejik planlamanın hukuki çerçevesi çizilmiştir. Önceki kılavuzda olduğu gibi DPT tarafından kamu kurumlarına stratejik planlama konusunda yol gösterme amacıyla hazırlandığı vurgulanmış ve stratejik planlama ile makro planlama ilişkisini görselleştiren şekle ve stratejik yönetim sürecine yer verilmiştir (DPT, 2003: 3-4). Kılavuzda stratejik planlama sürecine yönelik genel bir çerçeve çizildiği, kamu idarelerinin ana ilkeler ve kılavuzun genel yapısına bağlı olarak ana ve alt başlıkları kendi özellikleri doğrultusunda şekillendirebileceği vurgulanmıştır (DPT, 2006: 6).

Stratejik planlama bölümü, ilk yayımlanan kılavuzla aynı ifadeleri içermektedir. Durum analizi başlığı, katılımcılık, misyon, vizyon, temel değerler, beş yıllık tahmini maliyet tablosu gibi unsurlar stratejik planda yer alması gerekenler olarak sıralanmıştır (DPT, 2006: 9).

Hazırlık çalışmaları bölümünde “planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu, ihtiyaçların tespiti, zaman planı ve hazırlık programı başlıkları” bulunmaktadır (DPT, 2006).

Kılavuzda stratejik planın başarılı olabilmesi için tüm çalışanların planı sahiplenmesinin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Katılımcı bir planlama yaklaşımının benimsendiği süreçte, kuruluşun en üst yöneticisi başta olmak üzere tüm kademelerden çalışanların katılmasının gerekli olduğu ifade edilmiştir. Stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birimler koordinatör birim, kuruluşun üst yönetici ve stratejik planlama ekibi olarak sıralanmıştır. Stratejik planlama ekibinin kuruluşlar arasında farklılık göstermekle birlikte 8-16 kişi arasında olmasının ideal olacağı belirtilmiştir (DPT, 2006: 11-12). Stratejik planlama ekibi tarafından plan hazırlık çalışmaları kapsamında eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı, veri ihtiyacı ve mali kaynak ihtiyacının tespit edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (DPT, 2006: 13). Ayrıca bu bölümde stratejik planlama ekibi tarafından zaman planı ve hazırlık programı oluşturulması ele alınmıştır (DPT, 2006: 14).

Durum analizi bölümü “tarihi gelişim, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz ve çevre analizi” başlıklarından oluşmaktadır (DPT, 2006). “Neredeyiz” sorusuna cevap aranan durum analizi bölümünde, stratejik planın sonraki aşamaları için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu analizin kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olduğu belirtilmiştir (DPT, 2006: 15). Kılavuzda durum analizi gerçekleştirilirken mevcut yasal yükümlülükler ve mevzuata yer verilmesinin ve bu yükümlülüklerden bir liste oluşturulmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Ürün ve faaliyetlerin birbiri arasındaki ilişkiler gözetilerek toplu bir hale getirilmesi, organizasyon şemasının bütünü ve faaliyetlerin tamamının gözden geçirilmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır (DPT, 2006: 16). Paydaş analizinin “paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi” aşamalarından oluştuğu belirtilmiştir. Paydaşların alt gruplara ayrılmasına önem verildiği görülmektedir (DPT, 2006: 19). Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde ise “GZFT analizinin yapılarak kuruluşun ve kuruluşu etkileyen faktörlerin sistematik bir şekilde incelendiği” vurgulanmıştır. Nitekim “kuruluş içi analizde dikkate alınacak hususlar, kuruluşun yapısı, beşerî kaynaklar, kurum kültürü, teknoloji ve mali durum” olarak sıralanmıştır (DPT, 2006: 23, 24).

Geleceğe bakış bölümü “misyon bildirim, vizyon bildirim, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejiler” başlıklarından oluşmaktadır (DPT, 2006). Bu kılavuzda geleceğe bakış bölümünde kullanılan ifadeler ilk kılavuzdaki ifadelerle büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Temel değerlerin üç temel alanla ilişkili olabileceği belirtilmiştir. Bunlar kuruluşun çalışanları veya paydaşları ile ilişkili olarak kişiler, kuruluşun hizmet üretimine yönelik olarak süreçler ve kuruluşun ürettiği ürün veya hizmetin kalitesine yönelik beklentiler olarak performans şeklinde sıralanmıştır (DPT, 2006: 31). Stratejilerin belirlenmesi sürecinde ise kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki becerilerinin dikkate alınmasının, hedef ve stratejilerin uyumlu olmasının gerekliliği vurgulanmıştır (DPT, 2006: 39). Bu bölümde yer alan alt başlıklarda kuruluşlar için yol gösterici olacak şekilde örneklere yer verilmiştir.

Maliyetlendirme, geliştirilen politikaların, amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin tespit edilmesi vesilesiyle politika tercihleri ve karar almanın rasyonelleştirilmesine katkı sunma olarak değerlendirilmiştir. Nitekim bu faaliyetin amacı stratejik plan ve bütçe arasındaki bağlantıyı güçlendirme olarak ifade edilmiştir. Hesaplanan maliyetin ayrılan kaynağı aşması durumunda ise daha düşük maliyetli stratejilerin belirlenmesi, hedeflerin küçültülmesi, amaç ve hedefler için planlanan zamanlamanın değiştirilmesi veya bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilmesi yöntemlerinin izlenebileceği vurgulanmıştır. Yıllık uygulama dilimlerinde oluşturulan performans programlarının

stratejik plan ve bütçe arasındaki ilişkide daha detaylı bir bağlantı kurulmasına katkı sunacağı ifade edilmiştir (DPT, 2006: 41-44). Bu bölümde kurumlar için uygulamayı kolaylaştıracak tablolara yer verilmesi önemli bir husustur.

İzleme ve değerlendirme bölümünde ise “izleme, planın uygulanmasının düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması; değerlendirme, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmesi, mevcut amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analiz edilmesi” olarak tanımlanmıştır. Amaç, hedef ve faaliyetler çerçevesinde sorumlu birimlerin, zaman planının ve kaynak tahsisinin yer aldığı bir eylem planı oluşturulmasının izleme ve değerlendirme sürecini kolaylaştıracığı ifade edilmiştir (DPT, 2006: 45). Kılavuzun son bölümü olan ekler bölümünde ise Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’e yer verilmiştir.

3. KAMU İDARELERİ İÇİN STRATEJİK PLANLAMA KILAVUZU (2021)

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nun üçüncü sürümü 2021 yılında yayımlanmıştır. Kılavuz giriş, stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme: amaç, hedef ve performans göstergesi ile stratejilerin belirlenmesi, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi, stratejik planın sunulması olmak üzere 8 bölümden oluşmaktadır. Kılavuzda giriş bölümünden önce tablo, şekil ve kutu listesi ile tanımlara ve sonunda da eklere yer verilmesi dikkat çekmektedir.

Giriş bölümü kamuda stratejik planlamanın önemi, kamuda stratejik planlamanın hukuki çerçevesi, kılavuzun amacı ve kapsamı başlıklarından oluşmaktadır. Kamusal ihtiyaç ve kaynaklar göz önünde bulundurulduğunda kamu kurumlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde gerçekleştirmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları perspektifinde kamu idarelerinde yürütülen stratejik yönetim sürecinin kamu kurumlarının orta ve uzun vadedeki önceliklerinin belirlenmesi, bütçe hazırlık ve uygulama aşamalarında mali disiplin sağlanması, kaynakların stratejik anlamda öncelikli alanlara dağıtılması ve etkin kullanımının takip edilmesi ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine imkân tanıdığı ifade edilmiştir. 2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda etkililik, ekonomiklik ve verimlilik kavramlarının birlikte ele alındığı, stratejik planlama süreci ile asgari seviyede kamu kaynağı kullanılarak hedeflenen sonuçlara ulaşıldığı belirtilmiştir (SBB, 2021: 1). Bu kapsamda planlama ve kamu yararı arasındaki ilişkiyi gösteren bir şekle yer verilmiştir. Kamuda stratejik planlamanın hukuki çerçevesi başlığında stratejik planlama ile ilgili kanun ve yönetmelikler ele alınmıştır. 5018 sayılı Kanun’da stratejik planın “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plan” olarak tanımlandığı ifade edilmiştir. Zaman geçtikçe ve stratejik planlamaya ilişkin deneyimler geliştikçe Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in güncellenme ihtiyacı ortaya çıktığı, bu kapsamda yönetmeliğin yenilenecek 2018 yılında Resmî Gazete’de yayımlandığı ifade edilmiştir (SBB, 2021: 2). Aynı yıl Resmî Gazete’de yayımlanan “Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile stratejik planlama ve performans programları ile faaliyet raporlarının merkezi uyumlaştırma” rolünün Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın sorumluluk alanına verildiği ifade edilmiştir. Bu göreve ilişkin üç

ayrı yönetmeliğin birleştirilerek 2021 yılında Resmi Gazete’de; Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar, Performans Programları ve Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik’in yayımlandığı belirtilmiştir. Bir önceki kılavuzda da ifade edilen belediyeler ve il özel idarelerinin yanı sıra kamu iktisadi teşebbüslerinin de stratejik plan hazırlama zorunluluğunun bulunduğu vurgulanmıştır. Ayrıca 5436 sayılı Kanun gereğince kamu kurumlarında strateji geliştirme birimlerinin oluşturulduğu, 2006 yılında çıkarılan yönetmelikle bu birimlerin stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirildiği ifade edilmiştir. 2020 yılında 7254 sayılı Kanun ile kamu kurumlarının, stratejik planların işleyişini izleme ve değerlendirme amacıyla sistematik, nesnel ve düzenli bir şekilde veri toplanıp analiz edilerek faaliyet raporlarının oluşturulmasının düzenlendiği belirtilmiştir (SBB, 2021: 3). Bu kılavuzun kamu kurumlarına stratejik plan hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde rehberlik etmesi amacıyla hazırlandığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda; stratejik planlar ve stratejik yönetimin diğer temel bileşenleri arasında bağlantının güçlü kurulmasının, amaç ve hedefler ile kaynak kullanımında etkinlik sağlanmasının, performans değerlendirmeleri yapılırken kanıta dayalı karar alınmasının sağlanmasının, daha kaliteli bir raporlama anlayışı çerçevesinde kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlayışının benimsenmesine katkı sağlanmasının, amaç ve hedeflere ulaşımı etkileyecek risklerin karar sürecinde dikkate alınmasının tesis edileceği vurgulanmıştır (SBB, 2021: 4). Kılavuzda stratejik yönetim süreci “planlama sürecinin planlanması, neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” aşamaları perspektifinde tablolaştırılmıştır (SBB, 2021: 5). Bu süreçle ilgili aktörler olarak “bakan, üst yönetici, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi ve harcama birimlerinin stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme” aşamalarındaki rol ve sorumluluklarına yer verilmiştir (SBB, 2021: 6-8).

Stratejik plan hazırlık süreci bölümü planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı başlıklarından oluşmaktadır. Planın sahiplenilmesinin planın başarısını etkileyeceği ifade edilmiştir. Planlama sürecinin organizasyonunda katılımcı bir yaklaşımının benimsenmesinin gerekliliği vurgulanmış, bu süreçteki kişi ve kurumlar bakan, üst yönetici, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi, harcama birimleri ve taşra teşkilatı olarak sıralanmıştır. Taşra teşkilatlarının yalnızca bilgisi alınan değil, karar alırken danışılan ve sürecin önemli bir unsuru olan konumda bulunmasının gerekliliği belirtilmiştir (SBB, 2021: 12). Stratejik planlama ekibinin hazırlık programı çalışmaları kapsamında stratejik plan hazırlık faaliyetleri, zaman çizelgesi ve eğitim ihtiyacına yönelik değerlendirme yapıldığı ifade edilmiştir (SBB, 2021: 12). Bu sürece ilişkin ilgili birimlerin görev dağılımlarına tabloda yer verilmiştir (SBB, 2021: 13).

Durum analizi bölümü “kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, program-alt program analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş için analiz, PESTLE (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel) analiz, GZFT analizi ile tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi” başlıklarından oluşmaktadır. Bu kapsamda kılavuzda durum analizini gösteren bir şekle de yer verilmiştir. Kurumsal tarihçe ile kurumun ne zaman ve ne amaçla kurulduğu, kurumun yapısı ve kültürünü etkileyen gelişmelerin neler olduğu, misyon ve vizyon değişikliğine sebep olan yasal değişiklikler ile yapısal dönüşümlerin kurumun geleceğe bakışını nasıl etkilediğinin değerlendirildiği ifade edilmiştir. Sonrasında uygulanmakta olan stratejik planın hedef ve göstergeler temelinde uygulanma düzeyi, başarı ve başarısızlık sebeplerinin analiz edilmesi

gerektiği belirtilmiştir (SBB, 2021: 15). Mevzuat analizi ile idareye ilgili mevzuat çerçevesinde yüklenen görev ve sorumlulukların listesinin oluşturulmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda örnek bir tabloya yer verilmiştir (SBB, 2021: 16). Üst politika belgeleri analizinde ise kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı programı, orta vadeli program ve Cumhurbaşkanlığı yıllık programına ek olarak ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerinin hiyerarşik olarak düzenlenmesi ifade edilmiştir (SBB, 2021: 17). Program ve alt -program analizinde, kurumun sorumluluğu kapsamında bulunan program ve alt programların listelenerek gerçekleştirme düzeylerine ve başarı ve başarısızlık nedenlerine yer verilmesinin gerektiği vurgulanmıştır (SBB, 2021: 18). Paydaş analizinin, katılımcılığı sağlamanın bir aracı olduğu ve kurumun paydaşları tarafından sahiplenilmesinin başarı düzeyini artırdığı değerlendirilmiştir (SBB, 2021: 19). Kuruluş içi analizde ise kurumun insan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, teknoloji ve bilişim altyapısı, kurum kültürü, mali ve fiziki kaynaklara ilişkin analizlerin gerçekleştirileceği ifade edilmiştir (SBB, 2021: 24). İnsan kaynakları yetkinliğinin analizine ilişkin iş analizi, değerlendirme, analiz ve raporlama aşamalarından oluşan bir süreç öngörülmüştür (SBB, 2021: 24). Kurum kültürü analizinin alt bileşenleri ise katılım, iş birliği, kurum içi iletişim, bilginin yayılımı, paydaşlarla ilişkiler, öğrenme, stratejik yönetim, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi olarak sıralanmıştır (SBB, 2021: 26). PESTLE analizi aracılığıyla kurum üzerinde etkili olan veya olması öngörülen ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin değerlendirildiği, bu kapsamda kurumu etkileyebilecek değişiklik ve eğilimlerin tasnif edildiği ifade edilmiştir (SBB, 2021: 28). GZFT analiziyle kurumun güçlü ve zayıf yönlerine ek olarak kurum için fırsat ve tehditler de incelenmektedir. Fırsat ve tehdit analizinin PESTLE analizi sonucundan yararlanılarak gerçekleştirildiği belirtilmiştir (SBB, 2021: 29). Tespitler ve ihtiyaçların belirlenmesine yönelik olarak ise durum analizi sonucunda elde edilen bulgular tespit ve ihtiyaç olarak özetlenmiştir. Bu kapsamda tespitlerin sorun alanları, ihtiyaçların ise gelişim alanları olarak değerlendirildiği bir tablo ile analizin tamamlanabildiği ifade edilmiştir (SBB, 2021: 31).

Geleceğe bakış bölümü misyon, vizyon ve temel değerler başlıklarından oluşmaktadır. Nitekim idarenin geleceğe bakışında netlik kazanılmasının faydaları planlar arasında devamlılık sağlanması, uzun vadeli perspektif sağlanması ve tutarsızlığın önlenmesi olarak sıralanmıştır (SBB, 2021: 32). Kılavuzda misyon bildiriminin kurumun sunduğu hizmetleri ve gerçekleştirdiği faaliyetleri kapsayan çatı bir kavram olduğu ifade edilmiştir (SBB, 2021: 33). Vizyon ise kurumun uzun vadede ulaşmak istediği yeri yansıtan bir kavram olarak değerlendirilmiştir (SBB, 2021: 35). Temel değerler de kurumdaki karar alan kişilerin aldıkları kararlardaki inanç ve çalışma felsefesini yansıtan bir olgu olarak belirtilmiştir (SBB, 2021: 38).

Strateji geliştirme “amaç, hedef ve performans göstergesi ile stratejilerin belirlenmesi bölümü, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri, stratejiler, hedef riskleri ve kontrol faaliyetleri ile maliyetlendirme” başlıklarından oluşmaktadır. Strateji geliştirme sürecinin aşamaları paydaşlar temelinde tablolaştırılarak gösterilmiştir (SBB, 2021: 40). Amaçlar genel bir ifadeyle kurumun sunduğu hizmetlerle alakalı geliştirdiği politikaların uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçların kavramsal ifadesi olarak tanımlanmıştır. Bu sonuçların büyük çoğunlukla vatandaş ve kurumun ihtiyaçlarının karşılanması veya sosyo-ekonomik sorunların çözülmesi ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (SBB, 2021: 41). Hedefler ise öngörülen çıktıların belirli bir zaman diliminde nitelik ve nicelik olarak ifadesi şeklinde tanımlanmıştır (SBB, 2021: 42). Hedef belirleme aşamasında bu hedefin gerçekleşmesine yönelik risklerin analiz edilmesi ve ilgili önlemlerin alınmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu noktada risk iştahı ve risk kapasitesi kavramlarına yer verilmiştir. Risk iştahı,

kurumun hangi seviyenin üzerindeki riskleri kabul edemeyeceği; risk kapasitesi ise kurumun alabileceği en yüksek risk seviyesi olarak tanımlanmıştır. Nitekim risk analizi çalışmalarının stratejik planın her aşamasında yürütülmesinin gerekliliği vurgulanmıştır (SBB, 2021: 51). Üçüncü kılavuzdaki en önemli yeniliklerden bir tanesi hedef kartıdır. Aşağıdaki şekilde üçüncü kılavuzda yer alan hedef kartı şablonuna yer verilmiştir.

Şekil 1. Üçüncü Sürüm Kılavuzda Yer Alan Hedef Kartı Şablonu

Amaç (A1)*							
Hedef (H1.1)*							
Amaçın İlgili Olduğu Program/Alt Program Adı**							
Amaçın İlişkili Olduğu Alt Program Hedefi**							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)***	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
PG1.1.1*							
PG1.1.2*							
PG1.1.3*							
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu olan tek bir birime yer verilir.						
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir.						
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.						
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla beş stratejiye yer verilir.						
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.						
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.						
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.						

Kaynak: SBB, 2021: 46

Maliyetlendirmeye ise kurumun stratejik plan dönemi içindeki tahmini maliyetinin hesaplanması belirtilmiştir. Bu kapsamda öngörülen maliyetlendirmenin performans programı kapsamında yürütülmesinin daha doğru tahminler oluşturduğu belirtilmiştir (SBB, 2021: 53).

İzleme ve değerlendirme bölümünde, bu aşamanın sürekli iyileştirme için bir kaynak olduğu vurgulanmıştır. Bu aşamada elde edilen bulgular aracılığıyla stratejik planın incelendiği, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırıldığı ifade edilmiştir. Karşılaştırma sonrası güncelleme kararının verilebileceği belirtilmiştir. Nitekim izleme ve değerlendirme aşaması planın başarılı uygulanması ve hesap verme sorumluluğu ilkesinin tahsis edilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu aşamadaki temel sorumluluk üst yöneticidedir. İzleme ve değerlendirme sürecinde temel araç olan raporların temel özellikleri açıklık, kapsamlı ve öz olma, ilgililik ve yararlılık, güvenilirlik, tutarlılık, zamanlılık ve ekonomiklik olarak tabloda gösterilmiştir. Değerlendirme kriterleri ise ilgililik, etkililik, etkinlik ve sürdürülebilirlik olarak sıralanmıştır (SBB, 2021: 55-56).

Stratejik planın güncellenmesi, misyon, vizyon ve amaç bölümlerinin değiştirilmeden kalan plan dönemi için hedeflerde yapılan değişiklikler olarak tanımlanmıştır. Kurum tarafından güncelleme talebi kılavuzda yer alan şablona uygun olarak Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın uygun görüşüne sunulması, güncelleme ihtiyacını ortaya çıkaran yeni tespit ve ihtiyaçların belirlenmesi, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından kamu kurumuna, güncellenen kısımlar hakkında hazırladığı değerlendirme raporunun gönderilmesi, kamu kurumu tarafından ise rapor çerçevesinde

güncellenmiş halinin Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi olarak ifade edilen bir güncelleme süreci ifade edilmiştir (SBB, 2021: 62).

Stratejik planın sunulması bölümünde, hazırlanan planın üst yönetici onayı alındıktan sonra Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na gönderilmesi, Başkanlığın gerekli gördüğü düzeltmelerin yapılmasının ardından bakan onayıyla planın yürürlüğe konması şeklinde bir süreç işlediği belirtilmiştir (SBB, 2021: 64).

Kılavuzun ekinde stratejik plan hazırlığına ilişkin yayınlanan yönetmelik, mevzuat analizi, hedef kartı, performans göstergeleri, stratejik plan izleme raporu formatı gibi stratejik planın temel unsurlarına yer verilmiştir.

4. KILAVUZLARDAKİ GELİŞMENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik planlama kılavuzları, değişen şartlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiştir. Bu kapsamda güncelleme sonucunda yapılan değişiklikler kılavuzların gelişiminin takip edilmesi açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu başlık altında stratejik planlama kılavuzlarının 1, 2 ve 3. sürümlerinin karşılaştırılması yapılmaktadır. İlk iki stratejik planlama kılavuzu DPT tarafından hazırlanmışken üçüncü sürüm kılavuz Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır. Bu doğrultuda Devlet Planlama Teşkilatı'nın 2011 yılında kapatılmasının ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2018 yılında kurulmasıyla stratejik planlama ve performans programları ile faaliyet raporlarına ilişkin uyumlaştırma görevinin başkanlığa devredilmesinin kılavuzlar üzerindeki etkisi görülmektedir.

Tablo 1. Stratejik Plan Kılavuzlarını Hazırlayan Kuruluşlar

	2003	2006	2021
Hazırlayan Kuruluş	Devlet Planlama Teşkilatı	Devlet Planlama Teşkilatı	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kılavuzlar incelendiğinde birinci ve ikinci sürüm kılavuzların doğrudan giriş bölümü ile başladığı üçüncü sürüm kılavuzun ise öncelikle tablo, şekil ve kutu listesine yer verdiği ve kılavuz içinde geçen ifadelerin tanımlarına yer verdiği görülmektedir. Her üç kılavuzda da ilk bölüm giriş bölümüdür. Giriş bölümlerinde yer alan başlıklar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2. Stratejik Plan Kılavuzlarının Giriş Bölümleri

	2003	2006	2021
Giriş Bölümü	Konunun Önemi	Konunun Önemi	Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi
	Kılavuzun Amacı	Kılavuzun Amacı ve Kapsamı	Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Çerçevesi
	Kılavuzun Kapsamı		Kılavuzun Amacı ve Kapsamı
	Stratejik Planın Onaylanması, Kullanımı ve Revizyonu		

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur

Stratejik planlamanın öneminin, birinci ve ikinci sürüm kılavuzlarda benzer şekilde ele alınırken üçüncü sürüm kılavuzda detaylı bir şekilde ele alındığı tespit edilmiştir. İkinci ve üçüncü sürüm kılavuzlarda stratejik planlamanın hukuki çerçevesinin incelendiği ancak birinci sürüm kılavuzda hukuki çerçeveye yer verilmediği görülmektedir. İkinci sürüm kılavuzda 5018 sayılı Kanun, 5393 sayılı Kanun, 5216 sayılı Kanun, 5302 sayılı Kanunu, 5436 sayılı Kanun, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik hukuki çerçeve kapsamında ele alınırken bunlara ek olarak üçüncü sürüm kılavuzda 2018 tarihli Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve 7254 sayılı Kanun'un yer aldığı görülmektedir (DPT, 2006: 2-3; SBB, 2021: 3).

Birinci sürüm kılavuzda kılavuzun amacı ve kapsamının ayrı başlıklar altında ele alındığı, ikinci ve üçüncü sürüm kılavuzlarda ise amaç ve kapsamın tek bir başlık altında değerlendirildiği tespit edilmektedir. Her üç kılavuzda da kılavuzların stratejik planlama yapan kuruluşlara yol gösterici olması amacıyla hazırlandığı vurgulanmıştır (DPT, 2003: 1; DPT, 2006: 3; SBB; 2021: 4). Ayrıca üçüncü sürüm kılavuzda program bütçe sistemine uyum sağlamak için kılavuzda güncelleme yapıldığı ifade edilmiştir (SBB, 2021: 3). Birinci ve ikinci sürüm kılavuzlarda makro düzeydeki plan-program ve stratejik plan ilişkisine yer verilirken üçüncü kılavuzda buna yer verilmemiştir. Stratejik yönetim süreci her üç kılavuzda da yerini almış olmakla beraber içeriğinde değişiklikler meydana gelmiştir. Nitekim temel olarak “Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” soruları temelinde oluşturulan stratejik yönetim sürecinin ikinci sürüm kılavuzun içeriğinin birinci sürüm kılavuzdan farklılaştığı, üçüncü sürüm kılavuzunda ise içeriğin genişletilip daha detaylı bir şekilde ele alındığı görülmektedir (DPT, 2003: 4; DPT, 2006: 5; SBB, 2021: 5). Nitekim üçüncü sürümde yer alan planlama sürecinin planlanması aşaması önemli bir yeniliktir. Ayrıca üçüncü sürümde, stratejik yönetim sürecindeki aktörlerin rol ve sorumluluklarının aşama aşama tabloda gösterilmesi dikkat çekmektedir (SBB, 2021: 6). Birinci sürüm kılavuzda diğer kılavuzlardan farklı olarak stratejik planın onaylanması, kullanımı ve revizyonu başlığına yer verildiği görülmektedir. Bu noktada sorumlu kuruluşların DPT ve Maliye Bakanlığı olarak ifade edildiği tespit edilmektedir (DPT, 2003: 5).

Giriş bölümünden sonraki bölüm, birinci ve ikinci sürüm kılavuzlarda stratejik planlama olarak isimlendirilmiş, ikinci sürüm kılavuzda için bölüm hazırlık çalışmaları olarak belirlenirken üçüncü kılavuzda stratejik plan hazırlık süreci olarak isimlendirilmiştir. Dolayısıyla birinci sürümde hazırlık çalışmalarına yer verilmemiş; ikinci sürümde stratejik planlama ve hazırlık çalışmaları olmak üzere iki ayrı bölüm oluşturulmuş; üçüncü sürümde ise stratejik hazırlık süreci olarak tek bir bölüm oluşturulmuştur. Aşağıda yer alan tabloda bu bölümlerin içerikleri gösterilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planlama Kılavuzlarının Stratejik Planlama Bölümü

	2003	2006	2021
Hazırlık Süreci		Planın Sahiplenilmesi Planlama Sürecinin Organizasyonu İhtiyaçların Tespiti Zaman Planı	Planın Sahiplenilmesi Planlama Sürecinin Organizasyonu Hazırlık Programı

Hazırlık Programı

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birinci ve ikinci sürüm kılavuzların stratejik planlama bölümünün içeriği büyük oranda benzerdir. İkinci sürüm kılavuzda hazırlık çalışmaları bölümünde planlama sürecinin organizasyonu ele alınırken ilgili birim veya kişiler koordinatör birim, kuruluşun üst yöneticisi, stratejik planlama ekibi olarak sıralanırken üçüncü sürüm kılavuzda bakan, üst yönetici, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi, harcama birimleri ve taşra teşkilatı olarak ifade edilmiştir (DPT, 2006: 12; SBB, 2021: 9-12). Bu hususta üçüncü sürüm kılavuzda mevcut gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda stratejik planlama sürecine dahil olan aktörlerin sayısının arttığı görülmektedir. Bu aktörlerin stratejik planlama sürecindeki görev ve sorumluluklarına yer verilen şekle de yer verilmesi dikkat çekmektedir.

Durum analizi, birinci sürüm kılavuzda ikinci, ikinci sürüm kılavuzda dördüncü, üçüncü sürüm kılavuzda ise üçüncü bölümde ele alınmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda durum analizi bölümlerinin içeriğine yer verilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planlama Kılavuzlarının Durum Analizi Bölümü

	2003	2006	2021
	Kapsam	Tarihi Gelişim	Kurumsal Tarihçe
	Temel Yöntem	Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
	Piyasa, Hedef Kitle ve İlgili Taraflar Analizi	Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Mevzuat Analizi
	Varsayımlar	Paydaş Analizi	Üst Politika Belgeleri Analizi
Durum Analizi	Durum Analizinin Raporlanması ve Kullanımı	Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi	Program-Alt Program Analizi
			Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi
			Paydaş Analizi
			Kuruluş İçi Analizi
			PESTLE Analizi
			GZFT Analizi
			Tespitler ve İhtiyaç

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birinci sürüm kılavuzda, durum analizinde temel yöntem olarak GZFT analizi belirlendiği görülmektedir (DPT, 2003: 12). Bu kılavuzda piyasa, rakipler ve müşteriler gibi daha çok özel sektörde kullanılan ifadelerin yer alması dikkat çekmektedir. Durum analizi sonrasında elde edilen bulguların sistematik olarak raporlanmasının önemi vurgulanmıştır (DPT, 2003: 17). İkinci sürüm kılavuzda birinci sürüm kılavuza kıyasla durum analizi bölümü daha detaylı olarak ele alınmıştır. Yasal yükümlülük ve mevzuat analizi her ne kadar birinci sürüm kılavuzda ifade edilse de bu kılavuzda kapsamlı olarak ifade edilmiştir. Paydaş analizi de ikinci sürüm kılavuzdaki yeniliklerden bir tanesidir (DPT, 2006: 19). Üçüncü sürüm kılavuz tablodan da görüleceği üzere durum analizi aşamasını en kapsamlı ve detaylı bir şekilde ele alan kılavuzdur. Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, üst politika belgeleri analizi, program-alt program analizi ve PESTLE analizi üçüncü sürüm kılavuzla getirilen yeniliklerdir. Bu kapsamda ilgili analizlerin detaylı olarak ele alınması ve kurumlar tarafından yapılacak olan analizler için yol gösterici olması amacıyla ilgili

tablo ve şekillere yer verilmesi dikkat çekmektedir (SBB, 2021: 14-31). Kılavuzlar arasındaki gelişimin takip edilebilmesi için durum analizi bölümü önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Üç kılavuzda da durum analizi bölümünden sonra geleceğe bakış bölümü yer almaktadır. Geleceğe bakış bölümünün içeriği aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. Stratejik Planlama Kılavuzlarının Geleceğe Bakış Bölümü

	2003	2006	2021
Geleceğe Bakış	Misyon Bildirimi	Misyon Bildirimi	Misyon
	Vizyon Bildirimi	Vizyon Bildirimi	Vizyon
	İlkeler Bildirimi	Temel Değerler	Temel Değer
	Stratejik Amaçlar	Amaçlar	
	Hedefler	Hedefler	
		Performans Göstergeleri	
		Stratejiler	

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021'den yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birinci ve ikinci sürüm kılavuzların geleceğe bakış bölümlerinin içeriği büyük ölçüde benzeşmektedir. İkinci sürüm kılavuzda ilgili başlıklara ilişkin verilen örneklerde farklı kurum ve kuruluşlara yer verilmesi dikkat çekmektedir. Ayrıca performans göstergelerinin ikinci sürüm kılavuzda geleceğe bakış bölümünde ele alınması önemli bir değişikliktir. Üçüncü sürüm kılavuzda diğer bölümler de olduğu gibi geleceğe bakış bölümü de daha kapsamlı ve detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Nitekim bu bölümde vizyon-misyon ilişkisinin ortaya konulması, stratejik planlama süreci aktörlerinin geleceğe bakışa yönelik görev ve sorumluluklarının gösterilmesi önemli yeniliklerdir. İkinci sürüm kılavuzda performans göstergeleri geleceğe bakış bölümünde ele alınırken üçüncü sürüm kılavuzda tıpkı birinci sürüm kılavuzda olduğu gibi geleceğe bakış bölümünde performans göstergelerine yer verilmemesi dikkat çekmektedir. Bunlara ek olarak ikinci sürüm kılavuzda vizyon, misyon vb. örnekler verilirken il özel idaresi, belediye, üniversite, merkezi idarenin taşra teşkilatları gibi farklı kamu ve kuruluşlarından yararlanılırken üçüncü sürüm kılavuzda bu çeşitliliğin görülmediği büyük çoğunlukla bakanlıklardan yararlanıldığı tespit edilmiştir.

Birinci ve ikinci sürüm kılavuzlarda geleceğe bakış bölümünde ele alınan stratejik amaç ve hedefler, üçüncü sürüm kılavuzda strateji geliştirme: amaç, hedef ve performans göstergesi ile stratejilerin belirlenmesi bölümünde ele alınmıştır. Bu hususta üçüncü kılavuzda strateji geliştirme öncesindeki analiz ve yöntemlere yer verilmesi önemli görülmektedir. Performans göstergeleri de bu bölümde ele alınmıştır. Bu bölümde son olarak maliyetlendirmeye yer verilmiş ve program-plan ve bütçe ilişkisi ele alınmıştır. Bir hedefin maliyetinin hesaplanarak tahmin edilmesi, sonrasında detaylı olarak performans programı kapsamında maliyetlendirmenin yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (SBB, 2021: 53). Maliyetlendirme hususu, birinci sürüm kılavuzda uygulama stratejisi bölümünde ele alınmakta, ikinci sürüm kılavuzda ise ayrı bir bölüm olarak incelenmektedir.

İzleme ve değerlendirme ise birinci sürüm kılavuzda son bölüm olarak beşinci bölümde, ikinci sürüm kılavuzda da son bölüm olarak yedinci bölümde, üçüncü kılavuzda ise altıncı bölümde

ele alınmıştır. Birinci sürüm kılavuzda bu bölümde izleme, değerlendirme ve performans göstergeleri incelenmektedir (DPT, 2003: 39). İzleme ve değerlendirme sonucunda geri bildirimlerin yapıldığı ifade edilmektedir. İkinci sürüm kılavuzda, izleme ve değerlendirme bölümü oldukça kısa tutulmuştur. Üçüncü sürüm kılavuzda ise izleme ve değerlendirme faaliyetlerine ilişkin üst yönetici, strateji geliştirme birimleri ve harcama birimleri tarafından süreçteki görev ve sorumluluk paylaşımı görselleştirilmiş, altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme faaliyetlerinin yapılacağı vurgulanmıştır. Bu kapsamda raporların özelliklerine, değerlendirme kriterlerine ve kurumlara yol gösterici olması açısından değerlendirme tablosuna yer verilmiştir (SBB, 2021: 58-60).

Üçüncü sürüm kılavuzda yer alan “stratejik planın güncellenmesi” ve “stratejik planın sunulması” bölümleri önceki kılavuzlarda yer almayan bölümlerdir. Bu bölümlerin içeriği, kılavuzlar incelenirken ifade edilmiştir.

Kılavuzların içeriğine ek olarak kılavuz sonunda yer verilen ekler de inceleme esnasında dikkat çekmektedir. Nitekim aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere birinci sürüm kılavuzda herhangi bir eke yer verilmemişken ikinci sürüm kılavuzda yalnızca Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’e yer verilmiştir. Üçüncü sürüm kılavuzda ise ekler bölümünün oldukça geniş olduğu görülmektedir. Nitekim bu eklerin ilgili kurum ve kuruluşlara yol gösterici niteliği desteklediği değerlendirilebilir.

Tablo 6. Stratejik Planlama Kılavuzlarında Ekler

	2003	2006	2021
		Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
			Mevzuat Analizi Örneği
			Hedef Kartı Örneği
			Performans Göstergesi Örnekleri ve Değerlendirmeleri
Ekler			Stratejik Plan İzleme ile Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu Örnekleri
			Stratejik Plan İzleme Raporu Formatı
			Güncellenen Stratejik Plan Kapağı Örneği
			Temel Performans Göstergeleri Şablonu
			Kontrol Listesi
			Eylem Planı Formatı

Kaynak: DPT, 2003; DPT, 2006; SBB, 2021’den yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Stratejik yönetimin temel aracı olan stratejik planlamanın mevzuata ilk girdiği kanun olan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na göre stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve

bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır. Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçilmesi DPT tarafından hazırlanan kılavuzların rehberliğinde gerçekleşmiştir. Türk kamu yönetiminde stratejik planların hazırlanması ve uygulanması bakımından bu kılavuzların çok önemli bir rolü olmuştur.

2003 ve 2006 yıllarındaki, birinci ve ikinci stratejik planlama kılavuzları Devlet Planlama Teşkilatı tarafından, 2021 yılında çıkarılan üçüncü kılavuz ise Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır. Hazırlayan kurumun hiyerarşideki yerinin yükselmesiyle birlikte yeni kılavuzun daha kapsamlı ve vizyoner hale geldiği görülmektedir. Buna paralel olarak son kılavuzda, stratejik planlamanın önemi daha geniş tutulmuştur. İlk kılavuzda eksik olan mevzuat bilgileri ikinci kılavuzda kanunlara değinilmesiyle giderilmiş, üçüncü kılavuzdaki ise kanunlara ilave olarak kararname ve yönetmeliklere de yer verilmiştir. Bu anlamda, hukuki niteliğin güçlendirilmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim süreci her üç kılavuzda açıklanmış olmasına rağmen her yeni kılavuzda genişletilmiş ve detaylandırılmış; üçüncü sürümde “bakan, üst yönetici, strateji geliştirme kurulu, strateji geliştirme birimi, stratejik planlama ekibi ve harcama birimlerinin” stratejik yönetim sürecindeki rol ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Ayrıca, ilk kılavuzda yer almayan stratejik plan hazırlık sürecine sonraki kılavuzlarda detaylı yer verildiği görülmüştür. İlk iki kılavuzdaki stratejik planlamaya dair kısımlar büyük oranda aynı kalırken üçüncü sürümde stratejik planlama sürecindeki aktörler de sıralanmıştır. Son kılavuzda mevcut gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda stratejik planlama sürecine dahil olan aktörlerin sayısının da artırılmış olduğu görülmektedir.

İlk kılavuzda durum analizi için GZFT yöntemi önerilirken, ikinci kılavuzda bu yönetime paydaş analizi de eklenmiştir. Durum analizi bakımından en kapsamlı ve detaylı kılavuz ise üçüncüsü olmuştur. Önceki kılavuzun değerlendirmesi, üst politika belgelerinin analizi, programların analizi ve PESTLE analizi gibi yenilikler gelmiştir. Detaylı açıklamalar, tablo ve şekiller eklenmek suretiyle daha anlaşılır ve yol gösterici hale getirilmiştir.

Geleceğe bakış bölümü bakımından ilk ve ikinci kılavuz arasında, performans göstergelerinin geleceğe bakış bölümünde ele alınması dışında önemli bir gelişme görülmemektedir. Üçüncü sürüm kılavuzda geleceğe bakış bölümü daha kapsamlı ve detaylı hale getirilmiştir. Vizyon-misyon ilişkisinin ortaya konulması, stratejik planlama süreci aktörlerinin geleceğe bakışa yönelik görev ve sorumluluklarının gösterilmesi sağlanmıştır. Birinci ve ikinci sürüm kılavuzlarda geleceğe bakış bölümünde ele alınan stratejik amaç ve hedefler, üçüncü sürüm kılavuzda strateji geliştirme kısmı amaç, hedef ve performans göstergesi ile stratejilerin belirlenmesi bölümünde ele alınmıştır. Ayrıca performans göstergeleri de bu bölümde yer almıştır. Hedef kartları üçüncü sürüm kılavuzdaki en önemli gelişmelerden bir tanesidir. Nitekim hedef kartları amaç, hedef, amacın ait olduğu program/alt program, amacın ilişkili olduğu program hedefi performans göstergeleri, sorumlu birim, iş birliği yapılacak birimler, riskler, stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçların bütüncül bir şekilde tabloda görülmesine katkı sunmaktadır.

Stratejik planların maliyetlendirilmesi bakımından ilk kılavuz eksik kalmışken ikinci ve üçüncü sürüm kılavuzlarda bu eksiklik giderilmiş, maliyetlerin daha detaylı sunulabilmesi için öneriler sunulmuş ve tablolar geliştirilmiştir. İlk stratejik planlarda görülen en önemli eksikliğin maliyetlendirmeye ilişkin olduğu bilinmekteydi (Kerman vd., 2012, Kerman, Altan ve Öztop, 2012).

İlk stratejik planlarda görülen bir başka önemli eksiklik izleme ve değerlendirme bölümündeydi. Stratejik planlarda hedeflerin/faaliyetlerin performans kriterleri ve sorumluların, değerlendirme takviminin belirlenmediği görülmekteydi (Öztop, 2007; Altan vd., 2013, Öztop, 2015). Üçüncü sürüm kılavuzda ise izleme ve değerlendirme faaliyetlerine ilişkin üst yönetici, strateji geliştirme birimleri ve harcama birimleri tarafından süreçteki görev ve sorumluluk paylaşımı görselleştirilmiş, altı aylık dönemlerde izleme, yıllık dönemlerde ise değerlendirme faaliyetlerinin yapılacağı hususuna yer verilmiştir. Ayrıca, kurumlara yol gösterici olması açısından değerlendirme tablosu ilave edilmiştir.

Ayrıca, önceki kılavuzlarda yer almayan, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulmasına üçüncü kılavuzda yer verildiği görülmektedir. Kılavuzların içeriğine ek olarak kılavuz sonunda yer verilen ekler de gelişmiştir. İlk kılavuzda herhangi bir ek bulunmazken, ikinci kılavuzda bir yönetmelik, üçüncü kılavuzda ise çok daha fazla ek sunulduğu dikkati çekmektedir. Bu ekler sayesinde kamu kurum ve kuruluşlarının daha kapsamlı bilgiye erişmek için kaynakları öğrenebildiği değerlendirilebilmektedir.

Sonuç olarak, yukarıdaki tespitlerden de görüleceği üzere Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin temel aracı olan stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasındaki başarının arkasında 2003, 2006 ve 2021 yıllarında çıkarılan kılavuzların çok önemli rolü vardır. Özellikle maliyetlendirme ve izleme değerlendirme kısımları bakımından ilk stratejik planlarda görülen eksiklikleri gidermeye yönelik olarak sonraki kılavuzlarda güncellemeler yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, stratejik planlama kılavuzları geliştikçe Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışı da gelişmiş ve güçlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Al, H. (2007). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Türk Kamu Yönetiminde Yeni Denetim Yaklaşımları. Eryılmaz, B., Eken, M. ve Şen., M. L. (Ed.) içinde *Kamu Yönetimi Yazıları: Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmalar*, Ankara: Nobel Yayınları, s.1-23.
- Altan, Y., Kerman, U., Aktel, M. ve Öztop, S. (2013). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyeleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), s. 111-130.
- Altan, Y., Kerman, U. ve Öztop, S. (2011). Belediyelerde Stratejik Planlama Deneyimi: Dönemsel bir Karşılaştırma. Kavruk, H. (Ed.) içinde *Kuram ve Yöntem Açısından Türkiye’de Kamu Yönetimi*, TODAİE Yayını: 367, s.803-816.
- Bozkurt, P. (2019). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politigi: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, S. (2019). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., Kalkan, A., Öztop, S. ve Şişeci Çeşmeli, M. (2015). Strategic Management Approach in the Metropolitan Municipalities in Turkey: An Analysis on the Statements of Mission, Vision and Core Values, *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), s.62-71.
- Demirkaya, Y. (2021). Türk Kamu Yönetiminde Planlama. Ateş., H. (Ed.) içinde *Türk Kamu Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları, s.387-412.
- DPT (2003). Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu.
- DPT (2006). Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu.

- Es, M. ve Öztop, S. (2006). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama, *Yerel Siyaset Dergisi*, 1(5), s.20-26.
- Güven, B. M. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kalkan, A. Çetinkaya Bozkurt, Ö., Öztop, S. ve Şişeci Çeşmeli, M. (2015). Common Factors in the SWOT Analyses of Metropolitan Municipalities in Turkey, *Journal of Global Strategic Management*, 9(1), s.39-50.
- Kerman, U., Altan, Y. ve Öztop, S. (2012). Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), s.89-100.
- Kerman, U., Altan, Y., Aktel, M ve Öztop, S. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama: Ege Bölgesi İl Belediyeleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), s.1-15.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Öztop, S. (2007). Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Öztop, S. (2015). Periodical Comparison of Strategic Plans: Antalya Metropolitan Municipality Case, *Strategic Public Management Journal*, 2, s. 41-55.
- Peker, Ufuk (2020). *Stratejik Planlama*, İstanbul: Sokak Yayıncılık.
- SBB (2021). Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu. 10.09.2023 tarihinde erişildi. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/0QRai+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_V3_1_.pdf adresinden erişildi. Web: <http://www.sp.gov.tr/tr/>.
- Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*, Ankara: TODAİE Yayın No: 359.
- Yılmaz, K. (2002). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, 50-51, s. 67-86.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), s.31-41.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Resmi Gazete, Tarih: 24/12/2003, Sayı: 25326.
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Resmi Gazete, Tarih: 23.7.2004, Sayı: 25531.
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, Resmi Gazete, Tarih: 4.3.2005, Sayı: 25745.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Resmi Gazete, Tarih: 13.7.2005, Sayı: 25874.
- 26179 Sayılı ve 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede Yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”.
- 30344 Sayılı ve 26.02.2018 tarihli Resmî Gazete’de Yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”.
- 31462 Sayılı ve 22.04.2021 tarihli Resmi Gazete’de Yayımlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik”.