

## **TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNDE PLANLAMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ve ULUSAL PLANLAMA İLE İLGİLİ ÖNERİLER**

Dr. Kuddusi YAZICI

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Kurum Başkan Yardımcısı,  
 kyazici@btk.gov.tr

### **ÖZET**

Türkiye planlama uygulamalarına 1930’larda ilk başlayan ülkelerden birisi olmuştur. 1960’lara kadar plan öncesi hazırlık şeklinde rapor, proje ve niyet mektupları hazırlanmış ve çalışmalar yapılmıştır. 1960 yılından sonra ise Anayasada net bir şekilde planlama ve planlama yapacak olan Devlet Planlama Teşkilatı ile ilgili maddelere yer verilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı kurulduktan sonra planlama fonksiyonu Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yürütülmüş, 2011 yılına gelindiğinde de Devlet Planlama Teşkilatı Kalkınma Bakanlığına dönüştürülmüştür. 2003 yılından sonra ise kurumsal düzeyde stratejik planlamayı da kapsayan 5018 sayılı Kamu Maliye Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş ve kamu kurumlarında kurumsal düzeyde stratejik planlama çalışmalarına 2006 yılında başlanmıştır. Yani ulusal planlamayla ilgilenen Devlet Planlama Teşkilatı kademeli bir şekilde kaldırılmış ve bakanlığa dönüşmüştür. Bu çalışmada bu dönüşümün yani Devlet Planlama Teşkilatının ve ulusal planlamanın bir şekilde dolaylı olarak kaldırılmasının/pasifize edilmesinin analizi yapılmakta ve ulusal planlama ve kurumsal düzeyde stratejik planlama uygulamaları değerlendirilmektedir. Sonuç olarak da Türkiye’de özellikle ulusal planlamanın iyi işleyebilmesi için nasıl bir kurumun ve çalışma yapısının oluşması gerektiği konusunda öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma planı, Stratejik planlama, Devlet Planlama Teşkilatı, Ulusal planlama

## **EVALUATION OF PLANNING PRACTICES IN TURKEY’S PUBLIC ADMINISTRATION AND RECOMMENDATIONS ABOUT NATIONAL PLANNING**

### **ABSTRACT**

Turkey was one of the countries having started planning practices in 1930’s. Until 1960’s, report as for preparation before planning, project and intent letters have been prepared and works have been done accordingly. After 1960, articles about planning and the State Planning Organization were placed in the Constitution. After State Planning Organization was founded, planning functions have been conducted by the State Planning Organization that was transformed to Ministry of Deveelopment in 2011. After 2013, the Public Financial Management and Control Law No. 5108 was adopted so as to include institutional-level strategic

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*  
*4(2015) 68-96*  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences 4(2015)*  
*68-96*

planning, and institutional-level strategic planning works have began in public institutions within the year of 2006. So State Planning Organization involved with the national planning is gradually removed and has evolved into the Ministry. In this study, this transformation that is the State Planning Organization and national planning in a way that indirectly removing/passivating analysis and national planning and institutional-level strategic planning applications being evaluated. As a result, recommendations on how an organization should be formed and the working structure to function well in Turkey, especially the national planning is presented.

**Keywords:** Development plan, Strategic planning, State Planning Organization, National planning

## 1. GİRİŞ

1930’larda serbest piyasa ilkeleri tek başına sorunları çözmeye tam başarılı olamamış, kamuda planlama uygulamaları görülmüş ve günümüze kadar önemi ve uygulanması konusunda da dalgalanmalar yaşanmıştır. Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte dünya ölçeğinde rekabet hızla artmış ve bu rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için daha planlı ve hazırlıklı olma ihtiyacı gündeme gelmiştir. Bu ihtiyaç, kamuda ve özel sektörde yeni yönetim arayışlarını beraberinde getirmiş ve planlamanın önemi tekrar tartışılmaya başlanmıştır.

Diğer taraftan, özel sektörün girmesinin zor veya imkânsız olan alanlara kamunun yönlendirici ve destekleyici fonksiyonlarla etkili olması önemli hususlardan birisi olup, planlamanın bu kapsamda önemi hala devam etmektedir. Rekabetin yoğunlaşması ve küreselleşmeyle birlikte planlamanın önemi daha çok anlaşılmaya başlanmış ve son yıllarda da planlamanın az gelişmişliğin aşılmasında önemli roller oynayabileceği kabul edilmektedir. Nitekim Hobsbawn’a göre, “kapitalist ülkelerin savaş sonrası büyük ekonomik başarı öyküleri, nadir istisnalar (Hong Kong) dışında, hükümetlerin desteklediği, denetlediği, yönlendirdiği, bazen planladığı ve yönettiği sanayileşmenin öyküleridir” (Hobsbawn, 2011: 361, akt: Yılmaz, 2012: 146). Ancak, son yıllarda kalkınma planlarının sadece isim olarak kaldığı (Övgün, 2010: 227) artık genel kabul görmeye başlamıştır.

Aynı zamanda, kamuda genel olarak planlama yapılırken, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında ise beklenen ilerlemeler görülememektedir. Değişen şartların hızlı ve doğru bir biçimde okunup yeni ortama ayak uydurulabilmesi ise planlamaya dair bütün süreçlerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve öneriler geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu çerçevede, planlama süreçlerini yöneten kurumların öncelikle kendi kurumsal yapılarını, planlama süreçlerinin etkinliğini iyileştirmeye imkan verecek şekilde revize etmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, planlama ve stratejik planlama ile ülke uygulamaları konusunda çok çalışma yapılmış olup (Mıhçı, 2002; Ekiz ve Somel, 2007;

Demir ve Yılmaz, 2010; Yılmaz, 1999; Allmendinger, 1998; Bryson, 2004; Poister and Streib, 2005; Bryson and Alston, 2005; Monahan, 2001; Allison ve Kaye, 2005; Övgün, 2009; Övgün, 2010; Ateş, 1999; Takım, 2011; Yazıcı, 2014; Yazıcı, 2015), bu nedenle bu çalışmada Türkiye’de kamuda ulusal planlamanın nasıl olması ve yapılması gerektiği, uygulamalardaki problemler ve çözüm önerileri üzerinde durulacaktır. Temel olarak da bunu yapacak kurumun yapısının ve çalışma şartlarının nasıl olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, ikinci bölümde Türkiye’deki planlama uygulamaları değerlendirildikten ve sorunlar ortaya konulduktan sonra, üçüncü bölümde Türkiye için ulusal planlama konusunda öneriler sunulmaktadır.

## 2. TÜRKİYE’DEKİ PLANLAMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye’deki planlama; 1930’lu yıllarda (1932-1934) planlamaya dayalı sanayileşme modelini uygulayan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almış, klasik planlama yaklaşımı, sektörel (ilkel) planlama olarak kurulmuş, bu yaklaşımın son uzantıları İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde (1945-1947) askıya alınmıştır. 1960’lara kadar plan öncesi hazırlık şeklinde rapor, proje ve niyet mektupları hazırlanmış ve çalışmalar yapılmıştır. 1960’larda ise klasik planlama yaklaşımı (ulusal) kalkınma planlığı olarak yeniden üretilmiş ve 1960 Anayasası ile planlama kapsama alınmış; 1978-1980 döneminde tasfiye edilene kadar uygulamada kalmış ve 1978-1980 dönemi, klasik planlama yaklaşımının tasfiyesinin başlangıcı olmuştur. 1980’li yıllarda ise neoliberal politika tartışmasıyla planlı kalkınma kavramı gündem dışına itilmiştir. Diğer taraftan, 1980 yılı ve sonraki dönem tasfiye süreci ile birlikte yeni bir planlama yaklaşımı olarak stratejik planlamanın da gündeme gelmesine vesile olmuştur (Yılmaz, 2012: 6; Ekiz ve Somel, 2007: 115).

Nitekim, 1980’den sonra planlama devletin temel görevi olmaktan çıkarılarak, kalkınma planlarının kamu sektörü için emredici, özel sektör için yol gösterici ve yönlendirici olduğu belirtilmiş ve isim olarak da Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) 1961 Anayasasında yer alırken 1982 Anayasasında yer almamıştır. 1982 Anayasası da kalkınma planları yapmayı bir görev olarak vermekte, ancak bunu temel hak ve ödevler şeklinde formüle etmemektedir. 1980’den sonra yapısal uyarlama politikalarıyla beraber kalkınma planlığının siyasi karar mekanizmaları üzerindeki gücü ve bütünlüğü yok edilmiş ve bunun yerini zamanla “Şirket Temelli Strateji Planı” olarak isimlendirilebilen “Stratejik Planlama” almaya başlamıştır (Ekiz ve Somel, 2005: 24; Ekiz ve Somel, 2007: 115).

Bunlar yaşanırken DPT’nin planlama görevinden kayarak projeleri onaylayan ve özel sektör önündeki belirsizlikleri gideren bir konuma geldiği

değerlendirilmektedir. Bu dönüşümler de Mecliste değil Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK) ile yapılmıştır. 1980'li yılların başlarında ekonomik ve toplumsal çöküntünün temel sorumlusu olarak kamu sektörü gösterilmiş ve bundan kalkınma planlaması da nasibini alarak yerini kısa dönemli istikrar politikalarına bırakmaya başlamıştır (Övgün, 2009: 148, 276). 1980'lerden özellikle de 2000'lerden sonra DPT'nin revize edilmesi gerektiği kabul edilmiş, çeşitli çalışmalar yapılmış ve tartışmalar olmuştur. Ancak kapsamlı çalışmalar ve önerilerin, en azından kamuoyuna yansiyacak şekilde, pek fazla yapılmadığı görülmektedir. 2003 yılından sonra ise kurumsal düzeyde stratejik planlamayı da kapsayan 5018 sayılı Kamu Maliye Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş ve kamu kurumlarında kurumsal düzeyde stratejik planlama çalışmalarına 2006 yılında başlanmıştır. Sonuç olarak da 2000'li yıllarda DPT'nin yeniden yapılandırılması gündemde olmuş ve 2011 yılı Haziran ayında da 641 sayılı KHK ile Kalkınma Bakanlığı kurulmuş ve DPT yeni kurulan bu bakanlığa devredilmiştir. Diğer bir ifade ile kademeli bir şekilde planlama faaliyetleri tasfiye edilmiştir.

DPT, hükümetçe belirlenen amaçlar doğrultusunda kalkınma planları ile yıllık programları hazırlarken; Kalkınma Bakanlığı, hükümetçe belirlenen amaçlar doğrultusunda makro ekonomik, sektörel ve bölgesel gelişme alanlarında, ulusal ve yerel düzeyde analiz ve çalışmalar yaparak kalkınma planı, orta vadeli program, yıllık programlar, stratejiler ve eylem planları hazırlamakta ve bu çalışmalarda bölgesel düzey çalışmalar da önemli bir yer teşkil etmektedir. Yeni kalkınma hamlesinde ise esas aktörler kalkınma ajansları olmakta ve kalkınmanın aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmesi öngörülmekte ve Kalkınma Bakanlığı da bu süreçte merkezi bir bakanlıktan ziyade bölgesel kalkınma bakanlığı görünümü vermektedir. Sonuç olarak da Kalkınma Bakanlığı merkezi düzeyde politika belirleyerek bölgesel kalkınma konusunda koordinasyonu sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır (Övgün, 2011: 273-278).

10 Aralık 2003 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla kamuda stratejik planlama uygulamasının kanuni altyapısı oluşturulmuş ve önemli bir gelişme sağlanmıştır. Söz konusu Kanun kapsamındaki kamu idarelerinde 2006'dan başlamak üzere stratejik planlar hazırlaması ve performans esaslı bütçelemeyi uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. 2006 yılı başında da strateji geliştirme birimleri kurulmuştur. Yönetmelikte genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları için dört grup halinde aşamalı bir geçiş takvimi öngörülmektedir. Buna göre belirlenen tüm kamu idareleri en geç 31.01.2009 tarihine kadar ilk stratejik planlarını hazırlamaları gerekmiştir. Bu kapsamda ulusal planlardan ziyade kurumsal düzeyde mikro stratejik planların hazırlanmasına yönelik ilerleme olmuştur.

Bunlar yaşanırken de, DPT'ye sadece kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik planların hazırlanması sürecinde rehberlik etmesi görevinin verilmesi, DPT'nin ana görevinin kamu kurum ve kuruluşlarının hazırlayacakları yatırım projelerini onaylamakla sınırlı kalmakta olduğu görülmektedir (Övgün, 2009: 157). Bu süreçte Kalkınma Bakanlığının (eski DPT'nin) konumunda da değişimler yaşanmış ve ekonomi yönetimi Ekonomi Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Merkez Bankası tarafından yönetilmektedir.

Sonuç olarak, DPT'nin tasfiye edilerek Kalkınma Bakanlığı'na dönüştürülmesinin, somut olarak kalkınma planlılığının bitmesi olarak anlaşılması gerektiği değerlendirilmeleri yapılmaktadır (Yılmaz, 2012: 334).

Öncelikle hızlı bir şekilde ilerlenmesi ve sonuç alınması için düzenlemelerin hazırlanması ve uygulanması boyutunun birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Ancak, Türkiye'de planlama konusunda genel olarak mevzuat hazırlandıktan sonra uygulama konusunda tam ilerleme sağlanamamaktadır. Hazırlanan stratejik planların ve kalkınma planlarının nasıl, ne zaman, kim tarafından nasıl takip edileceği konusunda net bir çerçeve söz konusu değildir. Yani, çok genel bir çerçeve çizildiği ancak spesifik olarak konunun nasıl takip edileceği ve sonuçlarının tam olarak analiz edilmediği görülmektedir. Nitekim, Türkiye'deki planların tam olarak hayata geçirilememesi nedeniyle hedeflere ulaşılmasında sürekli sıkıntılar olmuştur. Diğer bir ifade ile planların tam olarak uygulanmaması, yani planların yapıldığı ancak uygulanmadığı (Tekeli, 2009: 13) sürekli eleştiri konusu olmuştur. Planda mevcut makroekonomik projeksiyonlar birer temenni niteliğinde iken politikalar ve araçlar ise göstermelik bir şekilde yer almaktadır. Ülkenin uzun dönemli büyüme ve kalkınma stratejisi bir kenara itilmiş ve DPT'nin planları birer yol haritasına dönüştürülmüştür (Soyak, 2003: 179-181).

Nitekim, Türkiye'de kalkınma planlarının istenilen etkinliğe ve başarıya ulaşmadığı genel olarak kabul edilmekte ve eleştiriler söz konusu olmaktadır. Planlarda ana hedef sanayileşme olarak görülmesine rağmen, uzun dönemli bütünleşmiş bir sanayileşme planı çok düşünülmediği belirtilmektedir. İhracat hedeflerinden yoksun içe dönük bir sanayi üretimi oluşturulduğu, sanayinin yüksek maliyet ve karlarla çalışmasına göz yumulduğu vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, etkin olup olmadığı tam araştırılmamış projelerin aynı anda ve çok sayıda uygulamaya koyulmuş olduğu bunun da kaynakların etkin kullanımını engellediği belirtilmektedir. Sanayide ithal ikameci model benimsenmiş ve ithal ikamesi malları adı altında gelişigüzel üretim yapılmıştır. Planların hemen hepsinde kıt kaynaklara değinilmiş, ancak kaynak kıtlığı söz konusuysen kaynakları artırıcı hiçbir analiz ve finansal planlama yapılmamıştır. Diğer önemli bir konu da Türkiye'yi küresel piyasalarda etkili bir üretici konumuna taşıyacak,

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*  
 4(2015) 68-96  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences* 4(2015)  
 68-96

gelişmiş ülkelerle rekabet edecek güce getirebilecek seçici özendirme projeleri belirlenip takip edilmesi yerine her şeyin özendirildiği, ancak aslında hiçbir sektör ve projenin özendirilmediği bir yol izlenmiştir (Özdemir, 2014: 18). Gerçekten de, kalkınma planları hazırlanırken programların/planların sayısı fazla olmaktadır. Nitekim, son hazırlanan Onuncu Kalkınma Planında 25 tane program belirlenmesi de program sayısının oldukça fazla olduğunu ve politikaların temenni niteliğinde olduğunu dolaylı olarak göstermektedir.

Diğer taraftan, planın tüm planlama çalışmalarını yönlendirici bir işlev göreceği söylenmesine rağmen bu işlevin nasıl çalışacağı hususunda açıklayıcı bir belge bulunmamaktadır. Kalkınma Planı ile diğer bölgesel plan ve programlar ile sektörel ve kurumsal strateji belgeleri arasında da bütçelendirme bağlamında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012: 26-27; Özdemir, 2014: 24).

Genel olarak da, her planda önceki dönemde yeniden düzenleme amaçlarına ulaşılamadığı ve yeni dönemde yapılacak çalışmalarda bu hususun dikkate alınacağı belirtilmesine rağmen uygulama tersi yönde olmuştur. 1960-1980 yılları arasındaki planlarda da ufak eklemlerden öteye gidilemediği, bu eklemlerin de sistemin kurulu dengesini bozduğu ve sorunlara neden olduğu vurgulanmaktadır (Karaer, 1991: 63).

Ergün Han'ın bir kitabında da Türkiye'de uygulanan kalkınma planlarının etkin olabilmesi için mevcut "statik" yapısının "dinamik" bir duruma getirilmesi gerektiği, hızla değişen koşullar karşısında Türk Kalkınma Planlarının çok çabuk eskimekte ve değişime ayak uyduramamakta olduğu, Türkiye'nin, özellikle 1980 sonrasında dışa açık bir büyüme modelini benimsemesi, plan öngörülerinin de küresel olmasını gerektirmekte olduğu, genel olarak planların tutarlı, kararlı ve belirgin stratejilere sahip olamaması, belirlenen stratejilerden taviz verilmesi ve planlama sürecinde günlük siyasal yargıların egemen olmasının, planlamanın başarısını önemli ölçüde engellemekte olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda, devletin hantal ve ağır işleyen bürokratik yapısının olması, kalkınma planlarında finansal programlamaya ve disipline yer verilmemekte olması, planlamanın ve planların işlevselliğini engelleyen en önemli sorunun planlama ve plan konusundaki önyargıların olması, planlamanın başarısını olumsuz etkileyen hususlardandır. Bu nedenle, planlamanın gerekliliği ve planlamanın işlevleri konusunda önemli bir zihniyet değişikliğine ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Özdemir, 2014: 23-24).

Diğer taraftan, beş yıllık kalkınma planlarının idari reformdan ne anladığı, temel yönetsel sorunları nasıl gördüğü, bunların diğer toplumsal politikalarla ne ölçüde uyduğu ve ne denli gerçekçi ve uygulanabilir olduğu düşünüldüğünde, kalkınma planlarının çok iyi olmadığı değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Ancak planlardaki hedeflere ulaşılabilmesi,

kamu yönetiminin etkinlikle verimliliğine bağlıdır. Kamu kuruluşlarında da kendilerini çevreye uyarlayamamaları, esnek olmayışları, örgütler arasında görev ve yetki sorumluluk sınırlarının belirsizliği, planlama ve karar vermede modern uygulamalara yer verilmeyişi, kamuda rasyonel bir örgütlenmenin olmayışı, işlemlerin uzun zaman alışı ve yönetim halk ilişkilerinin sağlıklı olmayışı söz konusu olmaktadır (Karaer, 1991: 52, 57).

Diğer taraftan, onuncu kalkınma planındaki gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirilmesinin koordinasyonunun Kalkınma Bakanlığında olacağı ve yapılacak çalışmaların her yıl Bakanlar Kuruluna bir rapor şeklinde sunulacağı olumlu bir gelişmedir. Ancak, kamuda koordineli olarak işler yapıldığında genel olarak sadece koordineyi yapan bakanlığın/kurumun işlere kendisini verdiği ve konuyu takip ettiği, diğerlerinin ise bu konulara ikincil iş olarak baktıkları görülmekte olduğu için koordineli iş yapmaktan ziyade sorumluluğun tamamen bir bakanlığa/kuruma verilmesinin daha yerinde olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, bir bakanlığın, diğer bakanlıklar üzerinde olmaması nedeniyle, fiili olarak diğer bakanlıklara emir vermesi/yönlendirmesi doğal olarak pek mümkün olamayacaktır.

Kalkınma planlarında muğlak hedefler saptanmakta ve değişiklik olacak alanlar belirlenmekle birlikte kamu yönetimi reformunun nasıl olacağı konusu ise düzenlenmemektedir. Diğer taraftan, reform konusu kamu yönetiminin gündeminden hiçbir zaman çıkmamış, bu husus kalkınma planlarının da en önemli yapı taşlarından birisi olmuştur. Reformdan ise bütüncül değil, kısmi düzeltimler amaçlanmakta olup, hemen hemen her plan kendisinden önceki planı reformların gerçekleşmemesi açısından eleştirirken yine benzer amaçları ortaya koymakta olduğu görülmektedir (Övgün, 2013: 328-336).

Diğer bir konu da, kanun tasarı ve tekliflerinin kalkınma planlarına aykırı olamayacağı hükme bağlanmış, ancak aykırılığı halinde ne yapılacağı belirsiz kalmasıdır (Biçer ve Yılmaz, 2009: 56). Planlar yapıldıktan sonra gerekçesiz bir şekilde uygulanmadıysa, niye bir şey yapılmadığının ortaya çıkarılması yapılmamıştır. Bu husus geçmiş yıllarda çok görülen bir konu olup, bunun fiili olarak takibinin yapılması önemli bir konudur.

Kalkınma Bakanlığı'nın kurulmasının nedenlerinden birisi de yeni kalkınma anlayışı temelinde kendisine yer bulamamasıdır. Yeni kalkınma anlayışı temelinde planlama, merkezi düzeyde değil, yerel düzeyde ve stratejik bir perspektifle ele alınan bir yaklaşım sunmakta olup, bu anlayış temelinde de sadece ulusal düzeyde plan yapan ve güçlü bir konumu olan bir planlama kurumuna ihtiyaç duyulmamakta olduğu değerlendirmeleri yapılmaktadır. DPT'nin temel amacı kalkınmanın sağlanabilmesi için ekonomik, sosyal ve kültürel planlama yapmak iken, Kalkınma Bakanlığı'nın kuruluşunu düzenleyen yasal düzenlemede böyle bir amaca

yer verilmemektedir. Kalkınma Bakanlığı'nın kuruluş ve görevlerini düzenleyen KHK'de Bakanlığın kalkınma planlarını hazırlayacağını belirtmesinin de çok anlamlı olmadığı; hazırlanan kalkınma planlarının bölgesel temelde merkezin ve yerelin koordinasyonunu sağlayacak olan planlar olduğu değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Diğer taraftan, Kalkınma Bakanlığının bölgesel kalkınma bakanlığı olarak tasarlandığı görülmekte olup, bu da Kalkınma Bakanlığının bölgesel boyutunun ön plana çıkmasına vesile olmuş ve planlama, örgütünün olmadığı bir ortamda bütünsel değil, bölgesel temelli değerlendirilmektedir (Övgün, 2011: 279). Gerçekten de Kalkınma Bakanlığının fiili olarak artık eski yıllarda olduğu gibi, aktif bir şekilde planlama yapıp uygulaması söz konusu değildir. Bakanlığın kalkınma planlarının sadece temenniden ibaret olup, fiili olarak da pek uygulanmadığı görülmektedir.

Ayrıca, kalkınma planlarında diğer kamu kurumlarından ve özel sektörden temsilcilerin Özel İhtisas Komisyonunda çalıştırılmalarına rağmen, belli bir süre sadece bu işle uğraşmamaları ve ücret almamaları nedeniyle fiiliyatta bu uygulamalardan istenen sonuç elde edilememektedir. Nitekim, uygulamada da tarafların ilk birkaç toplantıya katıldıktan sonra konuyla pek ilgilenmedikleri görülmektedir.

Planlama ile ilgili bazı çalışmalarda da özetle;

- Türkiye kalkınma planının özelliği özel girişimciler bakımından yol gösterici, özendirici ve destekleyici nitelikte olmasıdır. Başka bir deyişle kamu kesimi için emredici nitelikte olan kalkınma planı, özel kesim için yol gösterici niteliktedir (Acar, 2003: 9).
- Bununla birlikte, planlar hedefler içeriyor ancak bu hedefleri gerçekleştirecek politika araçlarını göstermiyorsa, söz konusu dokümanı plan olarak değil geleceğe yönelik tahminler olarak değerlendirmek gerekmektedir (Yılmaz, 1999: 87).
- Ayrıca, Türkiye'de kurumların uzun vadeli vizyon geliştirme, hedefleri belirleme ve takip edilmesi tam olarak istenilen bir durumda değildir. Diğer taraftan yerel düzeyde stratejik öncelikleri belirleyip planlama yapacak ve izleyecek planlama otoritesi bulunmamaktadır (Canpolat, 2010: 19).
- Nitekim, Türkiye'de uygulamada etkisizlik ve katılım eksikliğinin planlama pratiğinin iki önemli eksikliği olduğu değerlendirilmeleri yapılmaktadır (Genç ve Demirci, 2006: 278).

Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçilmesinden esas beklentinin kamu idarelerinin politika oluşturma kapasitelerinin artırılması olduğu belirtilmektedir. Kamu yönetiminde her kamu kurum ve kuruluşunun kendi geleceğini planlaması ise adem-i merkeziyetçi bir yapılanmanın oluşmasına neden olabilecektir (Övgün, 2009: 153). Ancak, Türkiye'de planlarda yer alan politika ve önlemlerin uygulamaya geçirilemediği ve



başarısız olduğu belirtilmekte ve buna neden olan hususlardan birisinin de yeniden düzenlemede temel sorumluluğu üstlenecek bir merkezi birimin kurulmamış olması gösterilmektedir. Diğer taraftan, planların başarılı olmamasında politik, sosyal, yönetsel, kültürel ve psikolojik nedenler bulunmaktadır (Karaer, 1991: 61-62).

Kalkınma süreçlerinde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) arasında sağlıklı diyalog, işbirliği, katılımcılık, saydamlık, eşitlik, adalet, toplumsal kapsayıcılık, kapasite gelişimi, bütüncülük, yoksulluğa odaklanma ve sürdürülebilirlik gibi konuların “gelişmekte olan ülkeler”in çoğunda olduğu gibi Türkiye’de de önemli sorunlar arasında yer almaya devam edeceğini göstermektedir. Ancak, devletin kalkınma ve sosyal refaha ilişkin pek çok işlevini piyasaya, STK’lara ve özel sektörün toplumsal sorumluluklarına terk etmesiyle yeni kalkınma yaklaşımlarının etkisiz olması söz konusu olabilmektedir (Açıkalin ve Saltık, 2007: 11).

Strateji geliştirme birimlerinin bütçeyle ilgili işler dışında günlük işlerden uzak, orta ve uzun vadeli politikalar üreten birimler olarak tasarlandığı görülmektedir. Ancak, bu görevlerin çoğu, strateji geliştirme birimleri tarafından yerine tam olarak getirilememektedir. APK birimlerinin kaldırılmasıyla birlikte gerekli altyapı oluşturulmadan strateji geliştirme birimlerinin kurulması, bu birimlerde çalışan personelin büyük bir bölümünün önceki görev yerinin APK, idari mali işler dairesi, bütçe dairesi ve yardımcı hizmetler birimi gibi mali işlerle uğraşan birimler olması gibi nedenlerle strateji geliştirme birimlerinin idare içindeki konumu, birim yöneticilerinin üst yönetici ve harcama birimleri yöneticileriyle iletişimi zayıf düzeyde kalmaktadır (Karacan, 2010: 186).

Türkiye’deki kalkınma planlaması kapitalist planlama anlayışı ile merkezi planlama olarak kabul edilen sosyalist planlamanın izlerini taşımaktadır. Yani karma bir planlama söz konusudur. Stratejik planlama ise kalkınma planlamasının kamu merkezli karar alma yapısını ortadan kaldırmakta ve özel sektör, STK’ları işin içine ve karar alma sürecine dahil olmaktadır. Nitekim, DPT son yıllarda zamanla planlamadan ziyade koordinasyon görevini yerine getirmiştir. Diğer taraftan, yeni planlama anlayışında kalkınma planları gelişmeleri bütüncül bir şekilde ele almak yerine girişimciler için gerekli düzenlemelerin sağlanması ve gerekli ekonomik göstergelerin sunulması pozisyonuna dönüşmektedir (Övgün, 2010: 154, 230, 257).

Stratejik planlama da, tasfiye edilen kalkınma planlılığına özgü anlayış ve yapının yarattığı boşluk karşısında, kamu idaresine bir yön kazandırabilmek adına geliştirilmiş olduğu ve işletme disiplininin alınmış bir planlama modeli olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle de “ulusal iktisadi kalkınma planlılığı” ile ciddi bir kopuş yaratmakta olduğu değerlendirilmektedir (Ekiz ve Somel, 2005: 27).

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*  
4(2015) 68-96  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences* 4(2015)  
68-96

Stratejik planlama ile ilgili Türkiye’de yapılan bir anket çalışmasında da 70 tane merkezi yönetim kurum ve kuruluşuna gönderilen ankete 67’sinden cevap alınmıştır. Ankete göre, özet olarak (Priksen ve Koyuncu, 2011: 3);

- Çalışma, paydaş katılımının potansiyel faydalarından henüz tam anlamıyla yararlanılmadığını ortaya koymuştur.
- İç paydaşlar, bir stratejik plana sahip olmanın önemi konusunda ikna edilememişlerdir.
- Dış paydaş türleriyle kıyaslandığında vatandaşların katılımı oldukça düşüktür. Anketi yanıtlayanların yaklaşık üçte biri vatandaş katılımına stratejik plan geliştirme sürecinde gerek olmadığına inanmaktadır.
- Aynı zamanda, genel olarak vatandaş katılımı çok önemli veya arzu edilir olarak görülmemektedir. Anketi yanıtlayanlar, vatandaş katılımının iyi stratejik planlamaya birkaç durumda zarar dahi verdiğini düşünmektedir.
- Kurumların çoğunluğu için bu bir bürokratik formalite olarak görünmektedir.
- Stratejik planlamada katılımın yalnızca sürecin başlangıç aşamasıyla sınırlı olduğu görülmüştür.
- Bakanlıklar arasında da bir koordinasyon eksikliği söz konusudur.
- Stratejik planlamada asıl zorluk uygulama aşamasında başlamaktadır. Katılıma yönelik motivasyon uygulama aşamasıyla birlikte dikkat çekici ölçüde azalmaktadır. Birimler arasındaki duvarlar yeniden inşa edilmekte, birimler kendi “gerçekliklerine” dönmekte ve stratejik plan bir bürokratik raporlamaya dönüşmektedir.

Bu çalışma sonunda yapılan önerilerde de izleme ve değerlendirmeye paydaşların katılımının sürdürülmesi, stratejik planın sahiplenilmesini artırabileceği ve nasıl kullanılacağına ilişkin ipucu vereceği belirtilmektedir. Stratejik planların, pek çok kurum için bir fiili bürokratik formalitenin ötesine geçmesi için “kritik iç gözlem” sürecine sahip olması gerektiği ve kamu kuruluşlarının, iç paydaşların stratejik planları izlemesine ve değerlendirmesine olanak verecek şekilde oluşturulmasının gerektiği vurgulanmıştır (Priksen ve Koyuncu, 2011: 6-9).

Başka bir çalışmaya göre de Türkiye’deki PEB ile ilgili yapılan bir çalışmaya göre kamudaki bazı yöneticilere sorular sorulmuş ve cevaplayanların %50’si stratejik planlama ile kalkınma planları arasında tam bir netliğin olmadığını belirtmişlerdir. Kalkınma planlarının üst seviye politikalar ve programlarla ilişkisinde riskler söz konusudur (Çatak ve Çilingir, 2010: 18).

Bunlar yaşanırken DPT’nin geleneksel planlama görev ve yetkilerini yitirmekte olduğu, Kalkınma Bakanlığı kurulmadan önce gündeme gelmiş olup, bir çalışmada da değişen planlama anlayışıyla projeleri onaylayan bir

anlayışla “stratejik planlama ofisi” şeklinde hafif bir yapıya doğru ilerlenmekte olduğu açık bir şekilde belirtilmiştir. Planlama anlayışının değişimiyle yerel düzeyde de kamu idarelerinin politika geliştirme kapasitelerinin artırılmasının amaçlandığı değerlendirilmektedir (Övgün, 2010: 32).

Kalkınma planıyla piyasa kontrol altında tutulurken, stratejik planlamada ise planlama, doğrudan piyasanın aracı konumundadır (Övgün, 2010: 313). Aynı zamanda, ulusal kalkınma planları ile stratejik planlar arasındaki ilişkinin nasıl olabileceği net olmayan hususlardandır. Diğer taraftan, bakanlıklar ve kurumların stratejik planları arasında da koordinasyonun nasıl yapılacağı hususunda tam bir düzenleme söz konusu değildir<sup>1</sup>.

Tüm bunlar olurken, geçmişteki planlarla ilgili olarak çok açık bir şekilde eleştiriler de söz konusudur. Örneğin, 1960’dan önceki yıllarda özellikle dış dünya tarafından yapılan çalışmalarda öneriler, Süleyman Demirel’in tabiriyle (Yılmaz, 2012: 170) “büyük sanayi kurmayın, sanayi kurmayın; küçük küçük işletmeler kurun, tavukçuluk yapın, hayvancılık yapın, besicilik yapın; yani, çiftçilik ve çobanlık yapın diyen bu raporlar” şeklinde olduğu söylenebilir. Ancak, stratejik olarak bazı alanlarda ilerleme sağlamak için küçük işlerle değil, önemli ve zor işlerde çalışılması gerekmektedir. Bu alanların da ulusal planlama kurumu tarafından belirlenip, yönlendirilmesi çok önemli bir konudur. Ancak, geçmişte bunlar pek yapılmamış veya uygulanmamıştır.

Diğer taraftan, planlamanın kurulma nedenlerine bakıldığında, yabancı uzman raporlarında görüldüğü gibi, 1950’li yıllarda Türkiye’de planlama kurumu kurulması uluslararası alanda büyük destek görmüştür. Bunun önemli nedenlerinden birisi de alınmış olan kredi borçlarının düzgün bir şekilde ödenmesini sağlayacak şekilde ekonominin kontrol altında tutulmasıdır (Övgün, 2010: 233).

Diğer önemli bir husus ise, yabancı ülkeler Türkiye’ye yardım verdiklerinde bunun nasıl alınabileceğini düşünmüşler, bu kapsamda planlama konusuna yönelmişlerdir. Bunun gerisine bakıldığında ise stratejik olarak Türkiye’nin ilerlemesi ve dünyada söz sahibi olmasından ziyade verdiklerini alacak şekilde Türkiye’nin kalkınmasının amaçlandığı düşünülmektedir. Nitekim, bir yazara göre de Türkiye’de yapılanların planlama olmadığı, planlama adı altında ekonomi politikası kuramı olduğu belirtilmektedir (Küçük, 1975: 294) ki uygulamaya bakıldığında bunun doğru bir değerlendirme olduğu görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Başka bir çalışmada ulusal planlama kurumu ile stratejik planlama ile ilgilenen kamu kurumları/Bakanlıklar arasındaki ilişkinin/yapının nasıl olması gerektiği tartışılacaktır.

Son yıllarda özel sektörü kalkınmada birinci faktör olarak gören ve sivil toplumu karar almada önemli olarak gören yeni yönetim anlayışı söz konusudur. Devletin dışında bu iki yeni aktör de karar almada etkin konuma gelmeye başlamıştır. Stratejik planlama da düzenleyicilik, katılımcılık, saydamlık, hesap verebilirlik, esneklik, etkenlik, yetki devri ve yerelleşme ile uyumlu olacak şekilde yapılmaktadır. Stratejik planlama ile kapsamlı bir planlama yerine piyasacı ve parçacı bir planlamaya gereksinim duyulduğu değerlendirilmektedir (Övgün, 2010: 108-114). Ancak, genel olarak her alanda görüldüğü gibi planlama konusunda da bir uçtan diğer uca gidilmekte daha sonra tekrar eski duruma doğru yol alınmakta, belli bir süre sonra tekrar diğer tarafa doğru yol alınmaktadır. Yani optimum çözüme uzun yıllar sonra ulaşılabilir. Bu nedenle Türkiye’de yeniden bir yapılanmaya giderken optimum çözümü bulacak şekilde düşünülmesi, çok acele veya çok uzatılmadan sorunların analiz edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, önceki yıllarda DPT’nin şimdi de Kalkınma Bakanlığının hazırladığı planlar, genel olarak uygulanmaktan ziyade, tahminler ve öneriler şeklinde algılanmakta, son yıllarda da bir bakanlık tarafından hazırlandığı için de fazla değer verilmemekte ve sonuç olarak da etkin bir şekilde uygulan(a)madığı görülmektedir. Ayrıca ulusal planlama, faaliyetlerin hazırlanması yönünden çok ayrıntılı olması ve hazırlık öncesi ve özellikle de uygulama aşamasında tarafların tam katılımı ve takibinin yapılmamasından dolayı da istenen sonuçları vermediği görülmektedir.

Diğer taraftan, öncelikle var olan planlama kadrolarının eski alışkanlıklarıyla koşullanmış bulunması en büyük dirençlerden birisi olduğu dikkate alınmalıdır. Bu dirençler dönüşmeyi ne kadar geciktirirse planlamanın başarısız olması söz konusu olacak ve toplumda güvenilirliğini yitirebilecektir. Dönüşmeyen planlama, dışlanmasının gerekçelerini kendi hazırlamış olacağı için dışlanmasının nedenlerini başkalarında aranmamalıdır (Tekeli, 2009: 310).

Türkiye’de planlama ile ilgili olarak çok çeşitli çalışan alt/yan birimler söz konusudur. Bunlar Yüksek Planlama Kurulu, Para-kredi ve Koordinasyon Kurulu, Kalkınma Araştırma Merkezi, Ekonomik ve Sosyal Konseydir. Bunların işleyişi incelenecek olursa bunların çalışmalarının ve yapılarının revize edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örneğin 2001 yılında Kanunla hukuki bir temele oturtulan Ekonomik ve Sosyal Konsey, bugüne kadar etkin, işlevsel ve devamlılık arz eden bir yapıya kavuşturulamamış; dolayısıyla beklenen toplumsal faydaya da ulaşamamıştır. Bu nedenlerden dolayı, bu alt/yan birimler kaldırılmalı ve bunların görevleri tek bir çatı altında toplanmalı yani Kuruma devredilmelidir.

Bu kapsamda, öncelikle tartışma konusunun planlama yapılmaması değil, tam tersi en iyi planlamanın nasıl yapılması gerektiğidir. Çünkü planlamanın toplumu yönlendirme alt sistemi olduğu kabul edilmelidir.

Diğer taraftan, Türkiye’de planlama konusunda çok önemli yaklaşım değişiklikleri yaşanmakta olup, bunun nedenlerini tanımak önemli bir konudur. Yeni bir planlama yaklaşımı önerilebilmesi için de geçmişteki planlama uygulamalarının yetersizliklerinden ders alınması gerekmektedir (Tekeli, 2009: 71, 119, 297-304).

Sonuç olarak, tüm bu hususlar değerlendirildiğinde, kesinlikle planlama konusunda yeniden bir yapılanmaya gidilip, ulusal planlama yapacak bir kurumun oluşturulması ve çalışma şartlarının iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

### **3. TÜRKİYE’DE ULUSAL PLANLAMANIN İYİ İŞLEYEBİLMESİ İÇİN ÖNERİLER**

Türkiye’de kurumsal stratejik planlamaya yeni geçildiği ve gerekli düzenlemeler ve uygulamaların söz konusu olduğu söylenebilir. Bu nedenle, kurumsal stratejik planlama konusu ve yapılanmasının başka bir çalışmada ele alınabilecek bir konu olduğu ve şu an için çözülmesi gereken konunun ulusal planlama konusu olduğu düşünülmekte olup, bu çalışmada temel olarak ulusal planlama konusu incelenecektir. Nitekim, Türkiye’de ulusal düzeyde planlama konusunda uzun yıllardır geriye doğru bir gidiş söz konusu olup, ilerleme sağlanabilmesi için yeni düzenlemeler yapılması ve bir Kurumun kurulması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, Türkiye’nin makro düzeyde ve geliştirici planlamaya çok ihtiyacı olduğu düşünülmekte olup, bunu yapabilecek bir Kurumun kurulması da çok önemlidir. Bu çerçevede oluşturulması gereken Kurumun yapısının ve çalışmasının aşağıdaki gibi olması gerektiği düşünülmektedir.

Öncelikle yeniliğe karşı oluşabilecek dirençlerin yok edilmesi önemli bir konu olup (Çelik, 2011: ix), gelecekte korkmak yerine, geleceği inşa etmeye çalışmalıdır (Bryson, 2004: 129). Jreisat’a göre bürokrasinin içsel yapısından ve çevresel etmenlerden kaynaklanan engele karşın idari reform, başarılı bir kalkınma için anahtar niteliği taşımaktadır (Jreisat, 1988, akt: Karaer, 1991: 47). İdari reformun yaşama geçirilmesi de ortak bir anlayışın, kararlı bir politikanın, inançlı bir desteğin, katılımcı bir yaklaşımın varlığını gerektirmektedir. Bunlar da idari reformların başarılı olmasında çok önemli bir husus olarak görülmektedir. Türkiye’de idari reformların beklenen ölçüde başarılı olmamasında da bu hususların olmaması etkili olmuştur (Karaer, 1991: 51).

Her ülkenin kendi kültürel koşulları, siyasi sistemi ve ekonomik gelişmişlik düzeyi çerçevesinde, diğer ülkelerin deneyimlerinden yararlanarak bir planlama yapması ve gerekmesi durumunda mevcut planlama yaklaşımlarının değiştirilebilmesi savunulmalıdır (Yılmaz, 1999: 101). Bununla birlikte teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, genel olarak

ülkeleri ülke dışından alınan kararlar belirlemeye başlamış (Tekeli, 2009: 288) olup, planların bu kapsamda değerlendirilmesi ancak ulusal planların ülke dışından alınan kararlar tarafından minimum şekilde etkilenmesi sağlanmalıdır. Bu kapsamda, Türkiye'deki planlama ile ilgili değerlendirme yapılırken üzerinde durulması gereken önemli bir konu uyum yapan planlama ve geliştirici planlamanın dikkate alınmasıdır. Türkiye'de özellikle 1990'lı yıllardan sonra uyum yapan planlama söz konusu olmuştur.

Diğer taraftan, planlıların karşılaşabileceği en önemli tehlikelerden birisi sistemi devam ettirme fonksiyonlarının sistemi dönüştürme fonksiyonlarından daha çok önem kazanması ve planlıların kısa süreli rasyoneller içinde hareket etmesi, yani tutucu olmasıdır (Tekeli, 2009: 120). Bu nedenle uygulanmaya başlayan stratejik planlamanın ve ulusal planlamanın bu boyutu da düşünülmeli ve Kurumun kurumsal mikro stratejik planlamayı aşarak daha makro ulusal planlama konularına yönelmesi çok önemli bir konudur.

Bununla birlikte Türkiye'de ulusal planlama konusunda sürekli geri gidişler olduğu son yıllarda planlamanın faydalı olmadığı, planlama yapılmaması gerektiği şeklinde görüşler ağırlık kazanmıştır. Ancak, bir çalışmada devletin küçültülmesinin tek çözüm aracı olmadığı ve aynı zamanda devletin piyasaya uygun olarak etkili, verimli ve ekonomik çalışmasının da gerekli olduğu belirtilmektedir (Övgün, 2009: 149). Nitekim, bir konu değerlendirilirken başarısız olma nedenleri iyi analiz edilmeli ve bundan sonra bu hususların revize edilerek çözümler üretilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yani planlama hiç yapılmasın değil planlama niye iyi işlememekte, sorunlar nerededir, bu sorunları nasıl giderebilir bunların tartışılması ve çözüm önerileri bulunması çok faydalı olacaktır. Pınar'ın belirttiği gibi de her ülke geleceğini planlamakta ve bu da bir zorunluluktur. Bunu liberal ülkeler bile yapmakta olup, sadece planlamanın mantığında farklılıklar söz konusudur (Pınar, 2009: 166-167).

Nitekim, tarihsel olarak dünyanın hiçbir yerinde ve hiçbir zaman devletin içerisinde olmadığı bir kalkınma söz konusu olmamıştır. Buna gelişmiş batı ülkeleri, Asya'nın Kaplanları ve çerçevesi farklı olmakla birlikte ABD de dâhildir. Devlet tarafından dolaylı veya dolaysız olarak desteklenmeyen hiçbir özel sektör kalkınmayı sağlayamamaktadır (Pınar, 2009: 166-169; Yazıcı, 2014). Uygulamaya bakıldığında da devlet müdahaleciliğinin tasfiye edilmediği, aksine biçim değiştirerek artmaya devam ettiği görülmektedir (Uçar Yılmaz, 2014: 56; Yazıcı, 2014).

Diğer taraftan, ekonomiyi planlamak, gelecekte karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmek, özel sektör yatırımcılarına güven vermek ve ekonomiye bir düzen getirmek amacıyla yapılmaktadır. Planlamanın sadece zor zamanlarda ve ekonomisi kötü olan ülkelerde değil dünya üzerinde ekonomisi çok güçlü olan gelişmiş ülkelerde de uygulandığı görülmektedir.

Gelişmiş ülkeler pazar alanlarında istedikleri etkinliğe ulaşamadıklarında veya istenilen sürelerde bunu başaramadıklarında planlamaya başvurabilmektedirler (Özdemir, 2014: 7).

Bununla birlikte, sahiplik düzeyi düşük kalan planlar yerine hiç plan yapılmaması bir alternatif olarak düşünülebilir. 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 planlamalar 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 iyi düşünülmelidir.

Sorunların belirlenmesinden sonra atılması gereken adım, gerçekleştirilmesi öngörülen reform için bir çerçeve çizmek, girişimin amaç, kapsam, yöntem ve uygulama araçlarının açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Bunlar yapılırken, kamu yönetiminin sosyo-ekonomik yapıyla bağının kurulması, sosyo-ekonomik çizginin doğru saptanması ve buna uygun reform veya yeniden düzenleme çerçevesinin belirlenmesi başarının ön koşullarındandır (Karaer, 1991: 64). İktisadi kalkınma iktisadi yapılar yanında sosyolojik, psikolojik ve siyasi nitelikteki yapılarda da değişmeyi içermekte olup, karmaşık bir süreçtir (Yavilioğlu, 2002: 66). Bu nedenle, siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanının psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamakta olduğu (Demir ve Yılmaz, 2010: 71) unutulmamalıdır. Ancak, geçmişte planlamanın ekonomik boyutu ön planda olmuş ve genel olarak ekonomik boyutuyla değerlendirmeler yapılmışken sosyal boyut ihmal edilmiştir. Bu nedenle, stratejik planlama birimlerinde ve ulusal planlama kurumunda da her alandan uzmanların yani psikolojik, sosyal, tarihi, coğrafi, iktisadi, askeri ve idari geçmişe sahip olması önemli bir konudur.

Diğer taraftan, devlet, özel sektör ve STK'ların işbirliği gündemde olan bir konudur. STK'lar da bireysel çıkarların ötesinde toplumsal amaçları kovalayan ve kanuni temelleri olan demokratik yurttaş örgütleridir. Bunların kalkınmadaki sorumlulukları taraflar arasında ilişkileri güçlendirmek, örgütlü davranışları kurumsallaştırmak, demokrasiyi toplum tabanına yaymak; yoksulluğun, dışlanmışlığın ortadan kaldırılmasına ve istihdama katkıda bulunmaktadır (Açıkalın ve Saltık, 2007: 10). Sivil toplum kuruluşları da politika oluşturmaya katılabilmektedirler (Biçer ve Yılmaz, 2009: 52). Bu nedenle, yeni Kurum içerisinde konunun her boyutuyla tartışılması ve değerlendirmesi ve uzun vadede çok önemli olan sosyal boyutun ihmal edilmemesi için Kurumun yapısının bu kapsamda oluşturulması çok faydalı olacaktır.

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*  
 4(2015) 68-96  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences* 4(2015)  
 68-96

Aynı zamanda, planlama yapılırken, teorik boyutu ve uygulama boyutu dikkate alınarak ve bu alanda çalışanların işin içine girmesiyle önemli kararlar alınabilecek ve ilerleme sağlanabilecektir. Tarafların katılımı önemli bir konu olup, kalkınma planlarında kısmi katılım ve tam katılım söz konusudur (Açıkalın ve Saltık, 2007: 13). Uygulamada görülen ise genel olarak kısmi katılım olmakta ve kısmi katılım olduğundan dolayı da tam bir sonuç alınamamaktadır. Bu nedenle, yeni kurulacak Kurumun yapısının da, tam katılımını sağlayabilecek şekilde olması gerekmektedir.

#### **- Kurumun yapısı ve kurulması ile ilgili öneriler**

- Mevcut durum itibarıyla, öncelikle, temel olarak ulusal planlama yapacak, bununla birlikte önemli konularda araştırmalar yapıp, gerekmesi durumunda hükümete danışmanlık yapacak şekilde “*Ulusal Planlama, Araştırma ve Danışma Kurumu*” (Kurum) kurulmalıdır. Diğer bir ifade ile Kurumun üç ana birimi olmalı ve temel görevleri de;

- Ulusal planlama; ulusal planlama konularını belirleyip uygulamak,
- Araştırma; araştırma yapılacak konuları belirlemek ve araştırma yapıp veya yaptırıp raporlar hazırlamak,
- Danışmanlık; önemli konular ile Anayasa ve Kanun tasarılarında hükümete danışmanlık yapmak şeklinde olmalıdır.
- Üçlü yapı kurularak araştırma ve danışmanlık boyutuyla aktif bir şekilde olaylar değerlendirilip, koordineli bir şekilde çalışılıp, daha rasyonel kararlar verilebileceği düşünülmektedir.

- Planlama konusunda tüm dünyada değişik görüşler söz konusu olup, hızla değişen ekonomik ve sosyal konular dikkate alınarak planlama nasıl yapılması gerektiği önemli bir konudur. Bunun için ciddi manada planlama konusunda özellikle planlama yapan kurumların ve birimlerin iyi bir şekilde düşünüp, tartışıp planlamanın nasıl olması gerektiği konusunda karar alması gerekmektedir. Bu kapsamda, planlama yapan kurumların öncelikle kendilerini planlamaları ve revize etmeleri gerektiği için optimum çözümü bulmak ve her konuyu değil ancak ülke açısından önemli olan ulusal stratejik öneme sahip konuları belirleyip planlamasının yapılarak gerçek manada takip edilmesi çok önemlidir. Diğer bir ifade ile ifrat ve tefrite girilmemeli, önceleri planlama her şeyde gerekli gibi savunulurken şimdi hiçbir şeyde planlamaya gerek yok gibi savunma yapılmamalıdır. Nitekim, ulusal planlarda kurumun günlük sorunlarla değil, hedeflerle ve gelecekle uğraşmaları buna göre yol haritası çizilip yol alınması çok önemli bir konudur. Yani, ulusal planlama kararları ülkenin geleceği ile ilgili olmalıdır. Bunun da görev çerçevesi iyi belirlenmiş stratejik konularla ilgilenen ulusal planlama kurumu vasıtasıyla yapılabileceği düşünülmektedir.



- Vizyon ve misyonun gerçek manada tespit edilip, ilgili kamu kurumu tarafından benimsenmesi çok önemli bir konudur. Nitekim, ekonomik olarak ilerleme sağlanabilmesi için kararlı olunması, amaçların ve hedeflerin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlı olduğu (Aktan, 2008: 5-11) gibi vizyonu ve misyonu olmayan kamu kurumlarının da stratejik düşünebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle, kurulacak olan Kurumun öncelikle vizyon ve misyonunu iyi belirleyip, çalışanlara ve halka benimsetilmesi gerekmektedir.
- Diğer taraftan, bir önceki bölümde anlatıldığı üzere, oluşturulacak olan Kurumun yapısı diğer kamu kurumlarından biraz farklı olmalı ve kamu kurum ve kuruluşları, üniversitelerin ve sivil toplum kuruluşlarının tam katılımı sağlanmalıdır. Kurum çalışanları teorik yönü güçlü olan üniversiteler ile uygulama yönü güçlü olan kamu kurum/kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden oluşmalıdır. Böylelikle üniversiteler ve kamu koordineli bir şekilde çalışarak daha iyi sonuçlar elde edilebilecektir. Bu kapsamda, Kurumda çalıştırılacak üniversite ve kamu kurumları personel sayısı, Kurumun çalışan uzman personelinin %50'sini geçmeyecek şekilde ve makul bir süre belirlenerek geçici olarak görevlendirilip, aktif katılım sağlanmalıdır.
- Kamuda genel olarak görevde kalma süreleri kısa olduğundan uzun vadeli düşünüp, planlama yaparak çalışılması kolay bir konu değildir. Bu nedenle de kısa vadede sonuç elde edilebilecek konular ister istemez öncelik sırasına alınmaktadır. Diğer bir ifade ile üst yöneticilerin ulusal planlamayı oluşturacak, uygulayacak ve değerlendirecek kadar görevde kalamamakta olduğu dikkate alınarak, Kurumun başkan ve başkan yardımcılarını yöneticilerinin beş yıllığına seçilip beş yılın sonunda da gerçekten de çok başarılı olanlar bir kez daha göreve getirilmelidir. Bu Kurumda çalışma şartlarının da çok iyi olması sağlanarak, ikinci beş yıl çalışabilmek için çalışanlar motive edilmelidir. Ancak, belli bir süre sonra değişiklik olmayınca rutinlik ve az motivasyon söz konusu olabileceği için, yöneticiler en fazla iki kez, yani en fazla 10 yıl görevde kalabilmelidirler.
- Kurum, insan gücü altyapısında, nitelikli eleman sayısında ve planlama bilincinde yetersizliği olmayacak bir şekilde yapılandırılmalıdır. Hiç uygulamayı görmemişlerin tam olarak başarılı olamayacağı da kabul edilmelidir. Bu nedenle, Kurumda çalışanların diğer kamu kurumlarına ve özel sektöre gidebilmeleri ve istedikleri zaman da Kuruma dönebilmeleri çok faydalı olabilecektir. Çünkü, Kurumda çalışanların diğer kamu kurumlarını ve özel sektörü görmesiyle bilgi birikimi artacak ve uygulamaya girerek de değişik boyutlarıyla tecrübe elde edebileceklerdir. Aynı zamanda, Kurum çalışanlarının sayısal olarak fazla olması değil, yetişmiş personelden oluşması önemli bir konu olduğu için maaş ve çalışma şartları iyileştirilerek yetenekli ve başarılı personel çalıştırılmalıdır.

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(2015) 68-96*  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences 4(2015) 68-96*

- Kurumun kurul üye sayısı 7 olmalı, 7 yıllığına tek bir kez görevlendirilmeli ve üyelerinden ikisi özel sektörden, ikisi üniversitelerden, üçü de kamu kurumlarından (bunlardan birisi Kurum içinden, ikisi de bakanlıklar ve diğer kurumlardan) olacak şekilde seçilmelidir. Üyelerin birden fazla seçilmesi durumunda, mevcut durumda olduğu gibi, süresi biterken tekrar seçilebilmek için daha rasyonel ve ülke açısından faydalı kararların alınamaması veya gecikmesine neden olunabilecektir. Ayrıca, farklı alanlardan üyelerin seçilmesiyle konuların her boyutuyla görülebilmesi ve değerlendirilebilmesi sağlanabilecektir. Diğer bir ifade ile, konuların teorik boyutu üniversiteden gelenler, uygulama boyutu özel sektörden gelenler, kamu boyutu diğer kamudan gelenler ve kurum içi boyutu da kurumdan gelenler tarafından analiz edilebilecek ve sağlıklı kararlar alınabilecektir.
- Bir yazar tarafından Kurumun bakanlığa bağlanması durumunda ilişkilerin kısıtlı ve dar olacağı belirtilmekte, bu nedenle de Başbakanlığa bağlı olmasının daha doğru olacağı, bakanlıklar üstü konumda olması durumunda her türlü bilgiyi alabileceği, böylelikle de ülke gerçeklerine uygun planlar hazırlanacağı vurgulanmaktadır. Ancak, geçmişte kamuoyunda, planlama konusunda yetersizlikler olduğunda bunun DPT ile irtibatlandırılmakta olduğu ve DPT'nin kamuoyu görüntüsünde sıkıntılar olduğu değerlendirilmiştir yapılmaktadır (Bayram, 1994: 261). Gerçekten de uygulamaya bakıldığından ulusal planlama bakanlıklar üstü karar vermeyi ve yürütmeyi gerektirdiği için Kurumun kesinlikle bakanlıklar üstünde bir konuma sahip olması ve Başbakanlığa veya Meclise bağlı çalışması gerekmektedir. Bu yapıldığında Kurum rahat bir şekilde çalışabilecek, görüşler oluşturabilecek, eleştirebilecek ve öneriler sunabilecektir. Aksi takdirde diğer kamu kurumlarından gerekli ve ilişkili bilgilerin ve değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde alınabilmesi mümkün olmayacak ve Kurumun almış olduğu kararların da uygulanabilmesi kesinlikle söz konusu olamayacaktır.
- Mevcut durum itibarıyla Türkiye'de planlama konusunda çok farklılık söz konusudur. Bu nedenle hangi konuyla neresi ilgilenmekte, nasıl bir işleyiş sistemi söz konusu olduğu tartışmalı hususlardır. Bu nedenle, kamuda bir konuyla ilgili tek bir kurumun muhatap olması ve işlerin buradan tek çatı altında yapılması faydalı olabileceği için kamudaki ulusal planlama, araştırma ve danışmanlık konularıyla ilgilenen birimler kaldırılıp ve ilgili bakanlıkların ve kurumların görevleri de revize edilip bu Kuruma bağlanmalıdır. Yani, örneğin Türkiye'deki Yüksek Planlama Kurulu, Para-kredi ve Koordinasyon Kurulu, Kalkınma Araştırma Merkezi, Ekonomik ve Sosyal Konsey kaldırılmalı ve bunların görevleri bu Kuruma devredilmelidir.

### **- Ulusal planlama ile ilgili öneriler**

- Ulusal planlar çok önemli, gerçekleştirilmesi çok zor, ancak imkansız olmamalıdır. Orta ve uzun vadeli ulusal planlarla Kurumun, kuruluş düzeyindeki stratejik konularla da ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının ilgilenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, dünya bazında, ülke bazında ve bölge bazında stratejik konular belirlenip oralara iyi bir şekilde yoğunlaşılması çok faydalı olacaktır. Planlar hazırlanırken, sayı fazla olmasından ziyade stratejik konuların özenle seçilip iyi bir şekilde takibinin yapılması ve uygulanması çok önemlidir. Bu nedenle, ulusal stratejik konuların belirlenmesi için teşvik edici uygulamaların hayata geçirilmesi önemli bir konu olup, Kurum tarafından tartışmaya/analize açık bir şekilde en fazla beş konu ulusal planlama olarak tespit edilmeli ve gerekmesi durumunda iki yılda bir ulusal planlar revize edilmelidir.
- Kurumda 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. Bu kapsamda, en azından aylık olarak fikir cinnastiği yapacak şekilde her türlü görüşe ve tartışmalara açık toplantılar Kurumda yapılmalıdır. Kişisel düşünmenin önü tıkanmazsa çok önemli düşünceler çıkabileceği için alternatif öneriler hemen başında reddedilmemeli, alternatif önerilere kesinlikle tüm kapıları açmalı ve objektif şekilde iyi bir fikir cinnastiği yapılarak öneriler tartışılmalı ve kararlar alınmalıdır.
- Planların fiili olarak etkin bir şekilde uygulanabilmesi için planlama konusunda özel sektörle tam olarak irtibat sağlanıp, onları motive ederek planlama işlerine girmeleri çok önemlidir. Planlar hazırlanırken gelişme sağlayacak ve bu sektörlerdeki şirketleri uluslararası rekabete hazırlayacak kamu-özel sektör ortaklıklarının sağlanması faydalı olacaktır (Şahinkaya, 2012: 9). Nitekim, Güney Kore, şirketlerini destekleyerek uluslararası alanda bu şirketleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Fransa'da da hükümet belirlediği tercihleri ve öncelikleri devlet-özel sektör işbirliği ile istişari örgütlerdeki temsilciler vasıtasıyla tekrar şekillendirdiği (Yılmaz, 2012: 49) gibi benzeri bir durum Türkiye'de de olmalı ve konular açık bir şekilde tartışılabilir.
- Planlamanın başarısız olmasında grupların planlama kararlarına ve uygulama süreçlerine etkin bir şekilde katılmamalarının da etkisi vardır (Açıkalin ve Saltık, 2007: 7). Ancak, uygulamaya bakıldığında ilgili kamu kurum ve kuruluşları ve üniversiteler planlama ile ilgili çalışmalara davet edilseler bile tam manasıyla katılımın olmadığı, genel olarak ilk toplantılara katıldıktan sonra, esas sonuçların alınabileceği şekilde toplantıların tam olarak takip edilmediği veya gereken ilginin gösterilmediği görülmektedir.

Bu nedenle, planlar hazırlanırken tarafların katılımının/iletişimin sağlanmasına dikkat edilmeli, onların toplantılara katılımını sağlayacak düzenlemeler yapılmalı ve tarafların görüşleri de yalnızca birkaç toplantıda görüş verip, başka bir işe karışmamak şeklinde olmamalı ve aktif bir şekilde çalışmalara katılıp eleştirilen hususlarla ilgili spesifik öneriler getirmeleri sağlanmalıdır. Gerçek manada farklı düşüncelere kapı açıldığında ve konu bütün boyutlarıyla gerçek manada tartışıldığında mesafe alınabilecektir.

- Diğer taraftan, Kurum, uygulamayı iyi bir şekilde takip edecek şekilde yapılmalı ve Kurum çalışanları kamu kurumlarını ve özel sektörü düzenli bir şekilde ziyaret edip, çalışmalarını izlemelidir. Aynı zamanda, kurumsal stratejik planları uygulayan kamu kurumlarının stratejik planları, Kurum tarafından izlenmeli ve bunlar takip edilerek bunların önemlileri belirlenip, gerekiyorsa ileriki yıllarda ulusal planlar olarak kabul edilerek takip edilmelidir.

- Kamu kurumlarında ve özellikle de Kurumda günlük işlerden ziyade ulusal stratejik işlere vakit ayrılıp, onların üzerinde çalışılması çok önemli bir husustur. Bu nedenle, bugün yaptıklarımızla uğraşırken yarın yapılacakları da düşünüp planlar yapılması ve bugün ile yarının iç içe olduğunun unutulmaması çok önemli bir konudur.

- Ancak, kamu kurumlarında ve özel sektörde değişime ve tartışmalara tam manasıyla vakit harcanmamaktadır. Bu husus uygulamada çok önemli olup, plan yapmak için değil gerçek manada uygulanabilecek planlar yapmak için zaman harcanması çok önemli olup, planlar fiili olarak uygulandığında çalışanları çok motive edebilecektir. Diğer taraftan, ilişkilerde eleştirel, etik ve katılımcı bir bakış açısının hayata geçirilmesi, aynı zamanda sorunlar etrafında kamuoyu ve toplumsal duyarlılığın oluşturulması çok önemlidir (Açıkalin ve Saltık, 2007: 20-21). Bu nedenle, stratejik düşünmeye, tartışmaya ve gerektiğinde hiç tereddüt etmeden değişime zaman ayırmalıdır.

- Geçmişteki uygulamalara bakıldığında (Övgün, 2010; Yılmaz, 2012), Türkiye’de planların çok fazla uygulanmadığı veya uygulanmadığı görülmektedir. Bunu ortadan kaldırabilmek ve dışsal baskıları ve düşünceleri hissedebilmek için Kurumsal yapının iyi bir şekilde oluşturulduktan sonra planlar ve faaliyetler konusunda düzenli bir şekilde basının bilgilendirilmesi çok önemli olacaktır. Ulusal planlar uygulamaya geçmemiş belgeler olmamalı, bir strateji ortaya konuldu ise iyi bir şekilde takip edilmeli ve sonucu da kamuoyuna açık bir şekilde anlatılmalı ve tartışılmalıdır. Bu nedenle altı ayda bir planlamadaki gelişmeler konusunda basına ve ilgili taraflara konunun anlatılması çok önemli olacaktır.

**- Araştırma ile ilgili öneriler**

- Düşünmek için harekete geçmek gerektiği için (Bryson, 2004: 31), gerçekten belli seviyeye gelmiş fiili tecrübesi olan tecrübeli personel

stratejik planlama birimlerinde ve ulusal planlama kurumunda çalıştırılmalıdır. Bu kapsamda mevzuatta revize yapılarak buralara çalışan STK'lar, üniversite ve kamu personelini yönlendirici teşvikler yapılmalıdır.

•Diğer taraftan, plancılar kararlarını yöneticilerden farklı olarak daha kapsamlı araştırmalara dayandırılmalıdır. Nitekim, plancıların araştırmalar yaparak planlamasını geciktirmesi planlamayı etkisiz yaparken, zaman baskısı var diye inceleme yapmadan kararlar verilmesi de onun plancılık iddiasını o kadar ortadan kaldırmaktadır (Tekeli, 2009: 338-339). Bu nedenle, araştırmaların planlı bir şekilde çalışılarak yapılması sağlanmalıdır.

•Bu kapsamda, stratejik planlamanın uygulanabilmesi için kişisel kararlar, grup kararları ve fikir alışverişi teşvik edilmelidir (Tuncikiene vd., 2010: 94). Ayrıca, stratejik planlamada kişisel düşünüp, grup olarak tartışılması çok önemlidir (Bryson, 2004: 151). Bu kapsamda, stratejik planlamanın hazırlık sürecinde atılması gereken adımlardan biri hayalciiler ile eylemcilerden oluşan stratejik planlama komitesi kurulmasıdır (Tüzün, 2008: 15). Stratejik planlama stratejik düşünme ve sürekli öğrenmeye yönelik olmalıdır (Poister, 2010: 247). Ancak, özellikle kamu kurumlarında ve büyük şirketlerde, değişik fikirlerin önü bilerek veya bilmeyerek genel olarak kapanmaktadır. Bunun için farklı görüşlere kapıları tamamen açıp farklı görüşlerin tartışıldığı bir platform oluşturulması çok önemli olup, bu yapıldığında çok değişik görüşler ortaya çıkabilecektir. Nitekim, orijinal fikirler bazen başlangıçta çok anlamsız gibi hiç tartışılmadan gündemden çıkarılabilmekte olduğu için kişisel görüşlerin önü hemen kapanmamalı ve tartışılarak önemli kararlar alınabilmelidir. Diğer bir ifade ile dünyayı ve gelişmeleri iyi takip edeceklerin oluşturulup, düşünmeye zaman ayrılması gerekmektedir. Bu nedenle, stratejik planlama yapacak idarelerin ve ulusal planlama kurumunun bu kapsamda planlar yaparken geleceğe yön verebilecek şekilde düşünmesi, keşifler yapması ve gerektiğinde de kesinlikle radikal değişiklikler yapması önemli konulardan birisidir.

•Genel olarak tüm kamuda olduğu gibi hiçbir şeyin değiştirilemeyeceği anlayışının kırılması gerekmektedir. Bununla birlikte, herşeyi eleştiren, ama eleştirdiği hususların alternatif çözümlerini söyleyemeyen bir stratejik planlama birimi ve ulusal planlama kurumu oluşmamalıdır. Yani, eleştirdiği hususların çözüm önerilerini de belirleyebilen birimin olması gereklidir. Ayrıca Kurum, her konuya girmek yerine daha stratejik konularla uğraşmalı, diğer kamu kurumlarının, özel sektörün ve üniversitelerin gelişip ilerlemesi için onlara sürekli fırsatlar vermeli ve yönlendirmelidir. Diğer taraftan, Kurum, önemli konularda üniversiteler, özel sektör ve kamu kurumlarıyla iyi bir koordine sağlayarak yıllık araştırma konuları belirleyip, bu konularla ilgili iyi bir çalışma yapılmalı, kapsamlı raporlar hazırlanmalı ve kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Bu nedenle özel sektörü ve üniversiteleri

motive edici düzenlemeler yapıp, aktif bir şekilde çalışmalarını sağlanmalıdır.

- Çalışanları memnun etmedikçe, tüketicileri memnun etmek mümkün olmadığından (Monahan, 2001: 4), stratejik planlama, personel çalışmasını isterse işleyecektir (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 şereflendirilmesi yapılmalıdır (Nolan, vd., 2008: 131). Diğer taraftan, planlamanın nasıl yapılması gerektiği, vizyon ve misyonlarının ne olması gerektiği kamu kurumlarına anlatılmalıdır. Yetenekli yöneticiler ve personelin yetiştirilmesi için ulusal planlama konusunda kendi ülkesinde ve dünya çapında sürekli olarak eğitim alınmalı, eğitim verilmeli ve konferanslar düzenlenmelidir. Aynı zamanda, Kurum çalışanlarının dünya ve ülkesini iyi bir şekilde bilmesi gerekmekte olduğundan, yani iki ayakla yürünmesi için iki boyutu da, yani ülkesini ve diğer ülkeleri bilmek gerektiğinden, bu Kurumdaki çalışanlar, sürekli ülkesindeki ve dünyadaki önemli konferansları ve toplantıları takip etmeli ve aktif bir şekilde katılmalıdır.

- Türkiye’de genel olarak kamuda çalıştaylar yapılmamakta ve farklı görüşler tartışılmamaktadır. Bu nedenle oluşturulacak Kurumun iyi organize edilerek çalıştaylar yapılması çok önemli katkılar sağlayabileceği düşünüldüğünden, gündemdeki önemli konular ve ileride önemli olabilecek konular belirlenip, bu konularla ilgili olarak sürekli ayda bir çalıştaylar yapılmalıdır.

- Diğer taraftan, yeni fikirler üretmek için beyin jimnastiği yapmak çok önemli olduğu için, bakanlıklar ve kamu kurumları tarafından halk ve gençler beyin jimnastiğine yönlendirilmeli, teşvik edici programlar yapılmalı ve yarışmalar düzenlenmelidir. Bu şekilde ödüller yüksek verilerek özellikle gençlerin yeni şeyler üretmelerinin önü açılmalıdır. Buralardan birinci olanlar da Kurumda değerlendirilmeye tabi tutularak, bunlardan stratejik öneme sahip olan(lar) belirlenip, tekrar bunlar ödüllendirildikten sonra bunlar Kurumun ulusal planlarına dahil edilmelidir.

- Türkiye’de düşünce kuruluşları (Think tank) çok fazla çalışmamakta ve diğer ülkelerle kıyaslayınca da çok az sayıda düşünce kuruluşları olduğu görülmektedir. Bu nedenle, düşünce kuruluşlarını motive edecek şekilde düzenlemeler yapılması sağlanmalı ve Kurumun da düşünce kuruluşları ile koordineli çalışıp, gerekmesi durumunda bunlara önemli araştırma konuları verilmelidir.

#### **- Danışmanlık ile ilgili öneriler**

- Mevzuatı hazırlamanın bir adım uygulamasının ise başka bir adım olduğu unutulmamalıdır. Ancak, genel olarak mevzuat çıkarıldıktan sonra fiili

olarak uygulanma boyutunun zayıf kaldığı, bunda da insan faktörünün çok önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Uygulamada ise genel olarak önemli konularda kamuda çok ayrıntılı çalışılmadan ve hızlı bir şekilde bir şeyler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle, Kurum, hükümetin önemli konular hakkında başvurması üzerine, ciddi bir şekilde inceleme yapıp istişari nitelikte görüşler sunmalıdır. Bu tam olarak işlediğinde de, ilgili kamu kurumları yaptığı çalışmaları daha dikkatli araştırarak ve kapsamlı bir çalışma sonunda nihai raporunu veya düzenlemesini yapacaktır.

- Diğer taraftan, Kurumun yapısı çok iyi olabileceğinden ve çalışanlar da maddi olarak motive edilerek çalıştırılacağından, kanunlar çıkarılırken bakanlıklara ve kamu kurumlarına bu Kurumdan görüş alma zorunluluğu getirilmeli; kanun tasarıları Meclise giderken bu Kurumun görüşleri tasarıların Ek'inde yer almalıdır. Ancak, Kurumun görüşü bağlayıcı olmamalıdır. Bu şekilde bir sistem oluşturulduğunda da ilgili kamu kurumlarının kanun çalışmalarında daha dikkatli çalışması sağlanabilecektir.
- Uygulamada genel olarak karşılaşılan diğer bir konu da bakanlıklar ve kurumlar arasında zaman zaman tartışmalı hususların ortaya çıkmasıdır. Aynı konuda farklı bakanlıkların veya kurumların farklı bakış açılarının olması ve farklı uygulamaların olması söz konusu olabilmektedir. Gerçekten de uygulamada çeşitli kamu kurum ve kuruluşları arasında görev ve yetki çatışması olabilmekte veya ilgili taraflar sorunlu konuları sahiplenmekten kaçabilmektedir. Bu nedenle, kamudaki tartışmalı ve çok önemli konular Kuruma getirilip burada tartışıldıktan sonra Kurum tarafından nihai karar verilmelidir. Örneğin, altyapı ile ilgili uygulamada belediyeler ile işletmeciler ve diğer kamu arasında tartışmalar olabilmekte ve altyapı kazıldıktan belli bir süre sonra başka bir nedenle tekrar altyapı kazılması söz konusu olabilmektedir. Bunların tek bir çatı altında planlı bir şekilde yapılması sağlanabilirse bir şehirde altyapı kazıldığında tüm gerekli olan yerleştirmelerin burada yapılması sağlanabilecektir. Bundan da kamu ve özel sektör çok faydalanabilecektir.

#### **- Diğer öneriler**

- Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de düzenleyici ve denetleyici kurumlar kurulmakta ve önemli konularla ilgilenmektedir. Ancak, bu kurumlar stratejik planlama hazırlamak zorunda değildir. Bu nedenle, bu kurumlar da dahil olmak üzere, tüm kamu kurum ve kuruluşları aktif bir şekilde stratejik plan hazırlamalıdır. Bunun için de stratejik birimlerin yapısı ve stratejik planlamanın nasıl yapılması gerektiği tekrar gözden geçirilmelidir. Bu kapsamda, kamu kurumlarında, "Stratejik Planlama ve Araştırma Birimleri" kurulmalı ve doğrudan başkana/müsteşara/genel müdüre bağlı çalışmalıdır. Bu kurumsal stratejik

planlama birimlerinin işleri de, mevcut durum itibariyle, Kurumdan ayrı olarak Kalkınma Bakanlığı düzenlemelerine bağlı olarak devam etmelidir<sup>2</sup>.

•Diğer taraftan, ulusal ve bölgesel planlamanın bütünleşmemesi söz konusu (Tekeli, 2009: 53) olup, bu nedenle ulusal ve bölgesel planlamanın koordineli bir şekilde çalışması da çok önemlidir. Ulusal düzeydeki strateji belgeleri ile yerel düzeydeki belgeler arasındaki kopukluk Kurum tarafından giderilmelidir. Ayrıca, ulusal planlama yapacak olan Kurum ile mevcut olan ve genel olarak kurumsal düzeyde stratejik planlama ile ilgilenen Kalkınma Bakanlığının koordineli bir şekilde çalışması ve buna göre bir yapılanmanın oluşturulması gerekmektedir.

•Ulusal ve stratejik planlama, bilinmeyenleri ortaya çıkarmaya ve ileriye yönelik olmalıdır. Diğer bir ifade ile Kurum planları Anayasa gibi, diğer bakanlıkların ve kurumlarınki ise kanunlar gibi olmalı ve her bakanlığın ve kurumların stratejik planları kendi “Stratejik Planlama ve Araştırma Birimleri” tarafından iyi bir şekilde takip edilmeli, Kurum da bunları aktif bir şekilde izlemelidir.

•Kurum ile “Stratejik Planlama ve Araştırma Birimleri” stratejik düşünmeyi, değişimi ve yeniliği teşvik etmeli, fırsatlardan faydalanmalı ve geleceği tahmin etmekten ziyade geleceği yönlendirmeli ve geleceğin tehditlerini hafifletmelidir.

•Türkiye’de, genel olarak, kamuda hızlı bir şekilde çalışılmakta ve kararlar alınmaktadır. Yani tüm çalışmalarda bir plan kapsamında çalışılması gerekmesine rağmen uygulamada bu tam işlememektedir. Bu nedenle, kamu sektöründeki günü birlik karar alma anlayışının özellikle bu Kurumda kesinlikle kaldırılması sağlanmalı, iyi bir şekilde çalışılarak sonuca gidilmeli ve Kurumun hesap verilebilirliği yerleştirilmelidir. Bu da diğer kurumlara ve bakanlıklara örnek olmalıdır. Ayrıca, siyasi ve bürokratik sorumlulukların net bir şekilde ayrıştırılması faydalı olabilecektir.

•Kurum, kendi araştırma biriminin çalışmalarıyla yüksek verimlilik potansiyeline sahip önemli alanları belirleyip özel sektörü bu alana teşvik etmeli; kamu yatırımlarını da ulusal stratejik planlar çerçevesinde yönlendiren bir yapıda ve işleyişte olmalıdır. Dünya uygulamaları incelendiğinde Güney Kore örneğinde olduğu gibi de önemli alanları belirleyip, bu alanlarda büyük şirketler desteklenerek dünyada ön sıralara gelmesi sağlanmalıdır. Diğer bir ifade ile ulusal stratejik alanların belirlenip, özellikle bu alanlarda şirketler ilk yıllarda desteklenmelidir.

•Türkiye’de uygulamada, genel olarak, ulusal kalkınma planları tam olarak bağlayıcı nitelikte işlememektedir. Planlar yapılmak için yapılmakta ancak

<sup>2</sup> Stratejik planlamanın hangi kurum/bakanlık tarafından takip edilmesi gerektiği başka bir çalışma konusudur. Bu çalışmada bu konuya girilmemiştir.



etkin bir şekilde uygulaması çeşitli nedenlerle tam yapılamamaktadır. Bu nedenle, Kurumun ulusal planları kesinlikle bağlayıcı; araştırma ve danışmanlık hizmetleri de yol gösterici nitelikte olmalıdır. Bunun aktif bir şekilde işlemesi için de, ulusal planlar 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. Bu yapılmadığında, kısmen şu anki durumda olduğu gibi, ulusal planlar sadece göstermelik bir yapıda olacak ve fiili olarak tam uygulan(a)mayacaktır.

•Çağdaş kalkınma planlaması stratejileri, gelişmekte olan ülkelerin karakteristiklerinde yer alan iktisat ve iktisat-dışı boyutlarını da kabul etmek zorundadır. Bu nedenle, Türkiye'nin kendine özgü sosyo-psikolojik, tarihi ve coğrafi özellikleri gibi faktörler istikrar programları hazırlanırken ve uygulanırken dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak da, kalkınma planlaması ve istikrar programları mümkün olduğu kadar ülkenin şartları dikkate alınarak Türkiye'ye özgü hazırlanmalıdır.

#### 4. SONUÇ

İktisadi teoriler değerlendirilirken teorinin oluştuğu şartlar ve mekan dikkate alınarak uygulanabilirlikleri gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılarak politika ve kararlar alınmalıdır. Yani analizler yapılırken ve kararlar alınırken içinde bulunulan ülkenin şartları ve ona etki edecek dışsal/global faktörler de düşünülmelidir. Diğer bir ifade ile ekonomik ve mali olaylar hukuki, ekonomik ve siyasal yönleri yanında, sosyo-psikolojik yaklaşımlar da dikkate alınarak analiz edilmelidir.

Diğer taraftan, her ekonomik krizde bir şeyler yapılmaya çalışılmakta, ancak köklü değişikliklerin orta ve uzun vadede yapılacağı sözde kalabilmekte ve sadece kısa vadeli çözümlerle uğraşmaktadır. 20-25 yıl önce acilen yapılması gerekir/yapılacak denen hususlar günümüzde de hala aynen devam edebilmektedir.

Öncelikle kamuda geleneksel olarak çalışılıp, hiçbir şeyin analiz edilmemesi, eleştirilmemesi ve alternatifler geliştirilmemesi ve çizilen sınırlar çerçevesinde kalınması gerektiği yerleşmiş durumdadır. Ancak yıllardır yerleşmiş geleneklerin kolay bir şekilde değiştirilmesi çok kolay değildir. Bu nedenle, kamuda yeniden yapılanma konusunda ilerleme sağlanabilmesi ve planlama konusunda revize yapılabilmesi için ciddi çalışmak gerekmektedir. Diğer taraftan, reform yaparken ayrıntılara takılmamalı ve ağaçlarla uğraşmak yerine ormanı görmeye çalışmalıdır.

Önceki yıllarda planlama olmadan kalkınma mümkün değil anlayışından, şimdi de hiç planlamaya gerek yoktur anlayışına kayılmaması

gerekmektedir. Planlamanın kesinlikle gerekli olduğu, hatta normal bir insanın bile gündelik yaşamı planladığı (Övgün, 2010: 76) düşünülmesi ve yaşamın bir parçası olan planlamanın yapılmaması değil, tam tersi daha iyi planlama nasıl yapılabilir ve hatalar nasıl düzeltilebilir bunun tartışılması ve çözüm önerileri bulunması yerinde olacaktır. Nitekim, kötü bir planın plansızlıktan iyi olduğu unutulmamalı, Kurumun geleceğe yönelik ulusal stratejiler belirleyerek özel sektörü mümkün olduğunca buralara teşvik ederek yönlendirmelidir.

Diğer taraftan, her şeye ayrıntılı bir şekilde müdahale edip planlama yapmak ile hiçbir şeye müdahale edilmemesi aynı sonucu doğurabilecektir. Diğer bir ifade ile, sadece ayrıntılı ve sayısal planlama yapıp uygulaması tam takip edil(e)meyen bir planlamadan ziyade, az da olsa makro stratejik konular belirlenip, bu konularla ilgili ulusal planlamalar yapıp, kesinlikle de iyi bir şekilde takip edilmesi önemli bir husustur. Aynı zamanda, planlama kağıt üzerinde ve sayısı çok olmasından ziyade gerçek manada uygulanan ve sayısı az ancak stratejik olarak çok önemli konuları kapsamalıdır. Ulusal Planlama Kurumu beyin gibi, kurumsal planlama birimleri de aktif bir şekilde el/kol gibi çalışmalıdır.

Bunun için orta ve uzun vadeli ulusal stratejik konularla Kurumun, kurumsal stratejik konularla da bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşlarının ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarının resmi ve/veya gayri resmi olarak Kurum ile koordineli çalışması faydalı olabilecektir.

Bunlar yapılırken, sadece kısa vadeli çözümler üzerinde durulmamalı, orta ve uzun vadede yapılması gerekenler iyi analiz edilmeli ve bu konuda uygulamaya hemen başlanılmalıdır. Bunun için de ulusal stratejik planlama Kurumunun kısa süreli yıllık işlere fazla zaman harcamayıp, bundan sonra orta ve uzun vadede yapılması gereken işlere zaman ayırarak kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör arasında koordinasyonu sağlamalı, stratejiler ve politikalar belirlemeli, özel sektörü yönlendirmeli ve teşvik etmelidir. Kurumun nihai hedefi de özel sektörün gelişmesi ve sonuçta da vatandaşların faydalanması olmalı, özel sektördeki başarılar da dolaylı olarak bu Kurumun başarısı olarak değerlendirilmelidir.

Ancak, genel olarak, üniversiteler uygulamadan uzak, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör de teoriden kopuk bir şekilde faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle “Ulusal Planlama, Araştırma ve Danışma Kurumu” oluşturulurken kamu yararı odaklı ve etkin işleyen bir yapının oluşturulması hedeflenmeli ve üniversiteler ile kamu kurum ve kuruluşları da bu Kurumda aktif bir şekilde geçici süreyle görevlendirilmelidir.

Sonuç olarak, Türkiye’de ulusal stratejik konuların ve önemli araştırmaların yeni kurulması gereken ve bir beyin gibi çalışması düşünülen “*Ulusal*

K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
4(2015) 68-96  
K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences 4(2015)  
68-96

"Planlama, Araştırma ve Danışma Kurumu" tarafından yapılması çok faydalı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 6.
- Açıkalın, O. ve Saltık, A. (2007). Kalkınmada Yeni Kavram ve Stratejiler, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 1.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf, Çimento İşveren, Temmuz-Ağustos, (12.04.20014).
- Allison, M. and Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*.
- Allmendinger, P. (1998). Planning Practice and the Post-modern Debate, *International Planning Studies*, Vol: 3, No: 2.
- Ateş, M. (1999). *Kamu Yönetimindeki Yeri, Organizasyon Yapısı, Görevleri ve Fonksiyonları ile Devlet Planlama Teşkilatı*, Ankara.
- Bayram, M. E. (1994). *Türkiye'de Planlama Teşkilatının (Türk Planlılığının) Hukuki ve İdari Yapısı ile İlgili Meseleler ve Çözüm Önerileri*, Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT: 2366, Aralık.
- Biçer M. ve Yılmaz H. H. (2009). Parlatmentonun Kamu Politikası Oluşturma ve Planlama Sürecindeki Konumunun Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi, *Yasama Dergisi*, Sayı: 13.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Third Edition.
- Bryson, J. M. and Alston, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan, a Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, Second Edition.
- Canpolat, H. (2010). İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi, *Maliye Dergisi*, Sayı 159, Temmuz-Aralık.
- Çatak S. ve Çilingir C. (2010). *Performance Budgeting in Turkey*, OECD, Volume 2010/3.
- Çelik, R. (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.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2012). *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.

*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*  
4(2015) 68-96  
*K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences* 4(2015)  
68-96

- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1.
- Ekiz, C. ve Somel A. (2007). Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi, *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 256.
- Ekiz, C. ve Somel, A. (2005). *Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi, Tartışma Metinleri, No. 81, Ocak.
- Eşiyok, B. A. (2008). Türkiye Ekonomisinde Planlı Kalkınma Arayışları ve Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı: Bir Yol Ayrımı, *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 260.
- Eşiyok, B. A. (2010a). Dünya Ekonomisinin Alacakaranlığında Güney Kore’nin Kalkınma Deneyimini Yeniden Düşünmek, *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 268.
- Genç, F. N. ve Demirci, M. (2006). *Planlamanın Etkinliğini Artırma Açısından İletişimsel Planlama*, 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 6. Türkiye Şehircilik Kongresi, “Planlama, Siyaset, Siyasalar”, TMMOB Şehir Plancıları Odası.
- Karacan, E. (2010). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması*, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Karacan, E. (2013). ABD’de Performans Bütçe Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 89, Nisan-Haziran.
- Karaer, T. (1991). Kalkınma Planları ve İdari Reform, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2.
- Küçük Y. (1975). *Planlama, Kalkınma ve Türkiye*, Ankara.
- Mihçı, H. (2002). Görelî Geri Kalmışlıktan Kurtulma Hamlesi ve Türkiye’de Planlı Kalkınma Deneyimi (1963-1983), *Mülkiye Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 231.
- Mihçioğlu, C. (1988). Yine Devlet Planlama Örgütünün Kuruluşu Üzerine, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 43.
- Monahan, K. E. (2001). *Balanced Measure for Strategic Planning A Public Sector Handbook*.
- Nolan, T. M., Goodstein, L. D. and Goodstein, J. (2008). *Applied Strategic Planning, An Introduction*, Second edition.
- Övgün, B. (2009). *Kalkınma Planlamasından Stratejik Planlamaya, Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, Barış Övgün (ed.), Ankara, Ankara Üniversitesi SBF, Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 5.
- Övgün, B. (2010). *Devlet ve Planlama*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Övgün, B. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme: Kalkınma Bakanlığı, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 66, No: 3.
- Övgün, B. (2013). Değişmeyen Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Reformu, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 13, Yıl: 13, Sayı: 2.
- Özdemir, V. (2014). *Türkiye’de Planlı Kalkınma Deneyimleri*, Marmara Üniversitesi.

K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
4(2015) 68-96  
K. Yazıcı / Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of Social Sciences 4(2015)  
68-96

- Pınar A. (2009). *Yeni Bütçe Sistemi ve Maliye Politikaları, Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş Reform*, Barış Övgün (ed.), Ankara, Ankara Üniversitesi SBF, Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 5.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, December, 70, S1.
- Poister, T. H. and Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, *Public Administration Review*, Jan/Feb, Vol: 65, No: 1.
- Prikken, I. ve Koyuncu, E. (2011). *Mevcut Durum çalışması Yönetici Özeti, Stratejik planlamada paydaş katılımının iyileştirilmesi.*
- Soyak, A. (2003). Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç var mı?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4, 2.
- Şahinkaya, S. (2012). *Türkiye Sanayileşme Tarihinden İki Kesit: Birinci Sanayi Planı 1933 ve Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi (2011-2014)*, 3. Ulusal İktisat Kongresi, DEÜ İİBF İktisat Bölümü, 29 Şubat-2 Mart.
- Takım, A. (2011). Türkiye’de 1960-1980 Yılları Arasında Uygulanan Kalkınma Planlarında Maliye Politikaları, *Maliye Dergisi*, Sayı: 160, Ocak-Haziran.
- Tekeli, İ. (2009). *Akılca Planlamadan, Bir Demokrasi Projesi Olarak Planlamaya*, Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Tuncikiene, Z., Raudeliuniene, J. and Stankeviciene, J. (2010). Information Provision Framework for Strategic Planning in Public Institutions, *Public Policy and Administration*, 34.
- Tüzün, G. (2008). *Kurumsal Stratejik Planlama, Sık karşılaşılan sorulara cevaplar.*
- Uçar Yılmaz, A. (2014). Kapitalizmde Planlama: Tarihsel ve Toplumsal Çözümleme, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 47, Sayı: 3.
- Yavilioğlu, C. (2002). Kalkınmanın Anabilimsel Tarihi ve Kavramsal Kökenleri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1.
- Yazıcı, K. (2014). Kamuda Stratejik Planlamanın Başarısız Olma Nedenleri ve Çözüm Önerileri, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 14, Sayı: 28.
- Yazıcı, K. (2015). Dünyadaki Kamusal Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi Ve Öneriler, *Balikesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, Ocak.
- Yılmaz, A. (2012). *Türkiye’de Planlama Politikası ve Yönetimi, Planlamanın Siyasal İktisadi ve Yönetimsel Kuruluşu*, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, C. (1999). Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1.