

BİR KAMU POLİTİKASI TRANSFERİ ÖRNEĞİ OLARAK TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA¹

Selim COŞKUN*

Onur GÜNDÜZ**

STRATEGIC PLANNING IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION AS AN EXAMPLE OF PUBLIC POLICY TRANSFER

Öz

Ülkeler kamu yönetimi sorunlarını çözmek ve sistemlerini iyileştirmek için politika transferi yöntemine başvurabilmektedir. Ülkemizin de zaman zaman kamu yönetiminde reform bağlamında politika transferini kullandığı söylenebilir. Bu çalışmada 5018 sayılı yasa ile ülkemizde kamu kurumlarında hayata geçirilen stratejik planlama uygulamaları politika transferi çerçevesinde ele alınmıştır. Türkiye'nin gerçekleştirdiği bu alandaki politika transferinin, ABD ve İrlanda uygulamaları ile benzeştiği ve ilk etapta dolaylı zorunlu transfer yapıldığı, daha sonra ise gönüllü bir şekilde tekrar söz konusu politika transferine başvurulduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Politikası, Politika Transferi, Stratejik Planlama.

Abstract

Countries frequently use the policy transfer method to solve public administration problems and improve their public administration systems. Turkey also sometimes uses policy transfer in the context of public sector reforms. This study analyzes the strategic planning implementations in our country with the law numbered 5018 within the framework of policy transfer. It is concluded that strategic planning implemented in Turkey is similar to models in the United States and Ireland. Initially, the policy transfer was mandatory policy transfer, and then it turned to voluntary policy transfer.

Keywords: Public Policy, Policy Transfer, Strategic Planning.

¹ Bu makale Selim Coşkun'un danışmanlığında, Onur Gündüz tarafından TODAİE için hazırlanan ve kabul edilen "Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama" başlıklı tezden üretilmiştir.

* Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, SBKY Bölümü, e-posta: selimcoskun@osmaniye.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0603-3826>.

**Doktora Öğrencisi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Akademisi, e-posta: gunduzonur54@gmail.com, <https://orcid.org/0000-00003-4280-531X>

Makale Gönderim Tarihi: 31.01.2020 <https://doi.org/10.11616/basbed.v20i53206.682953>

Makale Kabul Tarihi :03.03.2020

1. Giriş

Günümüzde ülkeler, özel sektör uygulamalarını ve yönetim araçlarını kamu yönetimi sistemlerine uyarlayarak etkililik, ekonomiklik ve verimliliği artırmayı, vatandaş memnuniyeti ile şeffaflık ve hesap verebilirlik konularında daha iyi bir seviye yakalamayı amaçlamaktadırlar. Çeşitli ülkelerde farklı veya benzer şekillerde uygulanan bu yönetim araçlarının kamuya uyarlanması hususunda devletlerin, zaman ve kaynak kullanımında kazanç sağlayabilmek amacıyla politika transferine yöneldikleri görülmektedir. Yapılan politika transferlerinin nereden, nasıl ve ne şekilde yapıldığı önem arz eden bir meseledir. Bu sorular uygulanan politika transferinin gerekçeleri ile ele alınarak kamu yönetiminin gelişimine katkı sağlayabileceği görülmektedir.

Uluslararası kuruluşlar ve ulus üstü oluşumlar, ülkelerin kamu yönetimi politikaları ve uygulamaları üzerinde etkili olabilmektedirler. Politika transferi uygulamaları, bu kuruluşlar ile oluşumların ülkeler üzerinde etkili olurken kullandıkları araçlardan biridir. Küreselleşmenin etkisiyle ve teknoloji ile iletişimde gerçekleşmiş olan değişimler sebebiyle artan politika transferi uygulamaları her yer, zaman ve koşulda başarıyla sonuçlandırılmamaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'nin 5018 sayılı kanunla hayata geçirdiği stratejik planlama uygulamaları politika transferi çerçevesinde analiz edilmektedir.

2. Politika Transferi

Politika transferi, belirli bir zaman veya yerdeki politikaların, idari düzenlemelerin, bilgilerin ve tecrübelerin başka bir zaman veya yerdeki politikaların, idari düzenlemelerin ve kurumların geliştirilme sürecine transfer edilmesi veya fikir kaynağı olacak şekilde kendisinden yararlanılarak benzetme yapılması suretiyle karar verme sürecinde kullanılmasıdır (Dolowitz ve Marsh, 1996: 344; Mossberger ve Wolman, 2003: 428). Bir başka tanıma göre farklı yerlerde ve zamanlarda elde edilmiş tecrübelerin hali hazırda bulunan işlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılarak deney yapmadan deneyim sahibi olmayı sağlayan bir işlemdir (Rose, 1991: 6; Kutlu, 2013: 127).

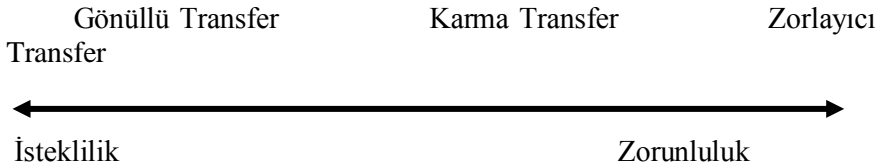
Politika transferinin temelleri, Eski Yunan'dan bu yana devletlerin birbirlerinin olumlu yanlarını alarak kendi bünyelerinde uygulamaları, başarısız uygulamalardan ders çıkarma önerisine dayandırılır (Kutlu, 2013: 127) Diğer ülkelerin uygulamalarından ders çıkaran devletler için, başarılı politikaların taklit edilmesi ve başarısız politikalardan uzak durulması suretiyle farklı devletlerin tecrübelerinden faydalandıkları bir

öğrenme sürecine girmeleri söz konusudur. Benzer ders almalar Ortadoğu’da ve Avrupa’da da görülmüştür (Yay, 2016: 51-52). Bir başka görüşe göre politika transferi 1940’lı yıllarda ABD’li siyaset bilimciler tarafından, eyaletler arasında bürokrasinin öğrenilmesi ve refah politikalarının yayılmasının incelenmesi şeklinde çalışılmıştır. 1980 sonrasında ise politika transferi Avrupa’da karşılaştırmalı siyaset biliminin bir alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır (Sezgin, 2015: 67).

3. Transferin Nedenleri ve Türleri

Politika transferleri farklı nedenlere dayanmakta olup farklı türleri bulunmaktadır. Politika transferi doğrudan zorunlu politika transferi, dolaylı zorunlu politika transferi ve gönüllü politika transferi olarak üçe ayrılmaktadır.

Şekil 1: Politika Transferi Düzlemi



Kaynak: Dolowitz ve Marsh, 2000: 9

Şekil 1, politika transferinin zorunlu olarak yapılması ile gönüllü bir şekilde yapılması arasındaki dereceleri açıklamaktadır. Görüldüğü gibi politika transferi aynı anda zorunluluk ile gönüllülük unsurlarını farklı oranlarda içerebilmektedir.

Politika transferinin sebepleri ile gönüllülük ve zorunluluk arasında bir ilişki vardır. Bir başka zorlama olmadan mevcut duruma dair memnuniyetsizlik sonucu yapılan politika transferi, transfer sebebi anlamında zorlayıcı unsurlar barındırmadığından tam gönüllü transfer olarak ifade edilirken doğrudan dış bir unsur tarafından dayatma nedeniyle yapılan politika transferi zorlayıcı transfer olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iki ucun arasında kalan bölgelerde ise gönüllülük ve zorlayıcı unsurlar değişik oranlarda bulunmaktadır.

3.1. Doğrudan Zorunlu Politika Transferi

Politika transferinin türlerinden biri, direkt zorunlu politika transferi olarak da adlandırılan doğrudan zorunlu politika transferidir. Uygulamaları sömürge dönemlerinde oldukça yaygın olan bu transfer türünün günümüzde pek çok ülkede etkilerini görmek mümkündür (Sobacı, 2009: 84-86) Gerek Sovyet Bloğu ülkelerinin gerekse Hindistan, Güney Afrika gibi bir dönem sömürge olmuş ülkelerin zorlayıcı bir güç

ile politika transferine dair uygulamaları veya Japon Anayasası'nın taslağının İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD tarafından hazırlanması, günümüze kadar etkisi uzanan uygulamalar şeklinde önümüze çıkmaktadır (Stone, 1999: 55, Evans, 2004: 12; Sobacı, 2009: 76).

Karar alıcıların, politika transferi yapmaya zorlanması, doğrudan zorlama, çok uluslu şirketler eliyle zorlama, ulus üstü kurumların zorlaması ve hükümetler arası organizasyonların zorlaması şeklinde olabilmektedir. Bir hükümetin, bir diğer hükümete baskı ile egemenlik haklarını çiğneyerek bir politikayı dayatması şeklinde olan politika transferi, doğrudan zorlama şeklinde yapılan politika transferidir (Majone, 1991: 87). Ancak bu şekilde yapılan politika transferi en azından günümüz için istisnai bir durumdur. Özellikle İkinci Dünya Savaşının ardından kolonileştirme hareketlerinin sona ermesi neticesinde dayatmayla yapılan politika transferi, uluslararası kuruluşların kendilerinden borç talep eden ülkelere kaynak aktarmanın önkoşulu olarak politika transferine zorlaması şekline evrilerek tezahür etmektedir (Kutlu, 2013: 132). Dış sebepler ile bir başka organizasyonun ülke politikalarına zorlayıcı bir biçimde etki ederek yapısal anlamda uygulamaların değiştirilmesine sebep olması durumunda zorlayıcı transfer görülmektedir (Stone, 1999: 52).

Çoğu zaman gelişmekte olan ülkelere görülen bu uygulamaya IMF ve Avrupa Birliği (AB) gibi kuruluşların uygulamaları misal olarak verilebilir. Dış aktörlerin birer baskı unsuru olarak kullanıldığı ve dış yatırımların yapılmasından çeşitli birliklere kabul edilmenin koşulları arasında sayılabilecek belirli uygulamaların dayatılmasına kadar bazı uygulamalar bu transfer türünün kapsamındadır. Avrupa Adalet Divanı'nın, AB'ye üye ülkelere belirli düzenlemeleri dayatmasının da yine politika transferinin bu türüne girdiği söylenebilir (Sezgin, 2015: 68-70; Keser, 2012: 30 Dolowitz ve Marsh, 1996: 348, 1998: 40).

Sermaye birikimi konusunda sıkıntı çeken ülkelere büyük şirketlerin etki etmesi, sıkça görülen bir durumdur. Büyük şirketlerin sermaye birikimi hususunda sorunları olan ülkelere etki etmesi sonucu mevzuat değişikliklerinden çeşitli kolaylıklara kadar pek çok uygulama ortaya çıkabilmektedir (Kutlu, 2013: 133). Bazı durumlarda gelişmiş ülkeler de zorunlu transfere konu olabilmektedir. Avrupa Birliği uygulamaları, gelişmiş ülkelere görülen zorunlu politika transferine örnektir. Bir diğer uygulama zorlayıcı gücün, uluslararası bir şirket olduğu durumdur. Burada da genellikle sermayenin yer değiştirmesi kaygısı öne çıkmaktadır. Bir ülkenin, bir başka ülkeye herhangi bir politikayı zorla uygulatması ise çok nadir görülür (Sezgin, 2015: 68-70; Keser, 2012: 30). Yükümlü transfer olarak adlandırılan uygulamalarda ise uluslararası

kuruluşlar etkili olmaktadır. Uluslararası kuruluşlara üye olan ülkelerin, bir baskı unsuru olarak bu üyelikten dolayı ortaya çıkan yükümlülükleri yerine getirmesi suretiyle çeşitli reformlar yapmaları yükümlü transfer olarak adlandırılmaktadır (Common, 1998: 61; Dolowitz, 2000: 15; Padgett, 2003: 227-228).

3.2. Dolaylı Zorunlu Politika Transferi

Dolaylı zorunlu politika transferi, politika transferinin teknolojik ilerleme, karşılıklı bağımlılık veya dışsal bir nedenden dolayı ülkelerin, birbirlerinin çözümlerine bakarak hareket etmesini ifade eder. Dolaylı transferde bir gönüllülük söz konusudur ancak hükümetleri bu gönüllülüğe zorlayan dış sebepler vardır (Hoberg, 1991: 114-118; Sezgin, 2015: 70). Bu transfer türünde transferi yapan ülkenin, bir başka ülkenin ilgili politikasını, ideolojisini veya konu ile alakalı olarak faaliyet gösteren kurumunu benimsemesine teşvik edecek olan faktörlerin varlığından bahsedilir (Page, 2000: 5). Dolaylı zorunlu politika transferinde ayırıcı olan unsur, yapılacak transferin gerekliliği ile gönüllülüğünün aynı anda bulunmasıyla alakalıdır. Transfer için öne çıkan faktörler, karşılıklı bağımlılık durumu, uluslararası uzlaşma durumu, çeşitli dışsallıklar ve geri kalmışlık algısıdır. Çeşitli uluslararası kuruluşların belirledikleri uygulamaların yaygınlaştırılması için organizasyonlar yapması da bu kapsamdadır. Geri kalmışlık algısı anlamında değerlendirilebilecek olan psikolojik kaygılar ile transferin yapılması da aynı kapsama girmektedir (Dolowitz ve Marsh, 2000: 13-16; Sezgin, 2015: 70; Sobacı, 2009: 73; Kutlu, 2013: 131-132).

Uluslararası arenada bir uzlaşmanın ortaya çıkmasıyla ortak sorunlara ortak çözümler bulunarak zorlayıcı bir baskı ile beraber gerekli politikaların benimsenmesi durumu, ülkeleri ilgili uygulamaları transfer etmeye itmektedir. Burada ayırıcı nokta, yönetimlerin hareketleri hususunda dış faktörlerin etkili olmasıdır. Yerine göre bu yöntemler, uluslararası kamuoyuna hoş görünmek amacıyla seçilebilmektedir. Türkiye için AB uyum yasaları, bu duruma örnek teşkil etmektedir (Kutlu, 2013: 131-132).

Uluslararası kuruluşların ülkelere sağladıkları yardımlar, ülkeler açısından politika transferi hususunda zorlayıcı bir unsurdur. Bu durum dolaylı zorunlu politika transferinin bir türü olan koşullu transfere sebep olmaktadır. Dolaylı politika transferinin bir türü olan koşullu transfer türünde uluslararası yardım kuruluşları, uluslararası örgütler veya çok uluslu şirketler, belirli bir uygulamanın hayata geçirilmesi koşuluyla hedef ülkeye yatırım veya yardım yapmaktadırlar. Bu örgütler veya şirketler, yardımlara çeşitli koşullar ekleyerek ancak o koşullar

çerçevesinde ilgili ülkeye yardım veya yatırım yapacaklarını taahhüt ederler. Bu şekilde ilgili ülkenin belirli uygulamalara zorlanması, özellikle mali yönden geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerde görülmektedir (Dolowitz ve Marsh, 1998: 42-43; Polidano ve Hulme, 1999: 128; Sobacı, 2009: 210-211).

3.3. Gönüllü Transfer

Politika transferinin yapılma sebebine dair olarak zorunluluk ile gönüllülük skalası içerisinde bir noktada transferin yapılmasına karar verilmektedir. Bütün transferler belirli bir zorunluluk ile yapılmaktadır ancak burada mesele, bahsedilen zorunluluğun isteğe bağlı olma düzeyine göre değişiklik göstermesidir (Kutlu, 2013: 130).

Var olan bir sorunun ortaya çıkması veya mevcut sisteme karşı duyulan memnuniyetsizliğin olması sonucu başvuru bir transfer türü olan gönüllü transfer (Dolowitz ve Marsh, 1996: 346), kısaca mevcut politik aktörlerin, ortaya çıkan bir problemi görerek çözüme gayreti içerisinde girmesi olarak tanımlanmaktadır (Dolowitz ve Marsh, 1998: 40). Bu yol en tabii çözüm yoludur (Bennett, 1991: 200). Mevcut sistemde bir sorun ortaya çıkmadan önce politika yapıcılarının harekete geçmesi mümkün olmamaktadır. Çünkü durup dururken mevcut uygulamalarda değişikliğe gidilmesi, mevcut performansın daha da altına düşülmesine sebep olabilecektir. Bu sebepten uygulamaların değiştirilmesi, politika yapıcılar açısından bir risktir (Kutlu, 2013: 130). Bir arayış içerisinde girmiş olan devletlerin/örgütlerin, mevcut sorunun çözümü için, benzer sorunlar ile karşı karşıya bulunan devletlerin/örgütlerin çözüm yollarını araştırıp transfer ederek, öykünme, ders alma ve uyum sağlama gibi seçeneklere başvurması, gönüllü transfer içerisinde ele alınmaktadır (Stone, 1999: 52; Bennett, 1991: 200).

Belirli bir dönemde görülen olaylar ile politika transferi yapılarak mevcut sisteme yenilikler getirilmesi, sık karşılaşılan olaylardandır. Demokrasilerde seçim dönemleri sonrası politika transferi yapılması, dönemseller olaylar ile politika transferi yapılarak yeniliklere gidilmesine bir örnektir. Bu gibi durumlarda seçilen grup, ardındaki halk desteğine dayanarak idari reformlara girişmekte ve güven tazeleme anlayışı içerisinde harekete geçmektedir. Bir diğer mesele ise seçim sonrası dönemlerin, göreve yeni gelen kişiler açısından yol haritası çizmesi ile alakalıdır. Seçimin hemen ardından seçimi kazananların politikalarını belirleyerek uygulamaya koyduğu bu dönem, yeni politikaların uygulanmasına başlanma zamanına işaret etmektedir (Kutlu, 2013: 130).

Rakiplerine göre ülkenin performansının istenilen düzeyin altında bir seyir izlemesi vesilesiyle de politika transferine başvurulabilir. Gerek

siyasi ve askeri gerekse ekonomik ve toplumsal anlamda ülkelerin, kendisine rakip olarak gördükleri diğer devletlerin ardında kalması, bazen rasyonel bir sorunun saptanamaması da ülkeleri politika transferine itebilir. Bu durum genellikle birbirine komşu olan devletler arasında söz konusu olmaktadır (Kutlu, 2013: 131).

4. Politika Transferi Dereceleri

Politika transferinde seçilen bir uygulamanın bütünüyle alınacağına dair bir zorunluluk bulunmamaktadır. Dolayısıyla transferin ne düzeyde yapılacağına belirli unsurlara göre karar verilmektedir. Burada önemli olan, politika transferinin aktörlerinin iradelerinin ve rızalarının durumudur (Kutlu, 2013: 138; Dolowitz, 2000: 12-16). Politika transferinin, transfer edilmek amacıyla incelenen politika veya programın hangi oranda transfer edileceğine dair çeşitli dereceleri vardır. Bunlar bazı kaynaklarda beş, bazı yerlerde ise dört tip olarak ele alınmaktadır. Bu dereceler öykünme (taklit, benzeme), kopyalama, esinlenme hibritleştirme (melezleştirme) ve sentezdir. Bazı kaynaklarda melezleştirme ve sentez tek bir derece olarak ele alınmıştır (Dolowitz ve Marsh, 1996: 351; Rose, 1993: 132-134).

Öykünme, transfer edilecek politikanın bütün özellikleri ile transfer edilmeden, transfer kaynağının mevcut konuya dair en iyi standarda sahip olduğunu kabul ederek, uygulamayı genel hatları ile transfer etmektir (Rose, 1991: 21; Kutlu ve Özdemiray, 2016: 90). Bu transfer türünde transferi yapan ülkenin koşulları da hesaba katılmaktadır. Zaten bir programın bütün ayrıntıları ile transfer edilmesi, transferi yapan ülkenin kamuoyunda da memnuniyetsizlikle karşılanacaktır. Transferi yapan ülkelerin öykünmeye yönelmesi, ülkenin belirli faktörleri göz önüne alarak ilerleyen yıllar içerisinde kendine has uygulamaları geliştirmesine de imkân sağlayacaktır (Kutlu, 2013: 139).

Kopyalama bir programın alınarak aynen uygulanmasıdır. Bu yöntemin uygulandığının anlaşılması için en geçerli ve pratik yol, programa ait yetkilendirmenin kaynağı olan yasal düzenlemelerin yazılış şekline ve kullanılan ifadelerle bakılarak karşılaştırma yapılmasıdır (Keser, 2012: 31; Öktem vd., 2016: 58; Dolowitz ve Marsh, 1996: 351; Evans, 2004: 42; Rose, 1991: 21). Ancak bir uygulamanın bütünüyle kopyalanması durumunda transferi yapan ülkenin koşulları göz ardı edilmiş olacaktır. Bu durumda transferin başarısız olma ihtimali artacaktır (Kutlu, 2013: 138).

Esinlenme, ilham verme olarak tanımlanabilir. Esinlenmede transfer edilen politikanın, politikayı transfer eden ülkedeki politika yapıcılar için

bir ilham kaynağı olarak teşvik vazifesi görmesi söz konusudur. Esinlenen politika ile transferi yapan ülkede uygulanan politika arasında benzerlik bulunmasına dair bir zorunluluk yoktur. Bu transfer yönteminde kıstas, bir yerde uygulanan politikanın bir başka yerde uygulanacak olan politikaya esin kaynağı oluşturmasıdır (Öktem vd., 2016: 58; Keser 2012: 31; Kutlu ve Özdemiray, 2016: 90; Dolowitz ve Marsh, 1998: 52; Rose, 1991: 22). Bir nevi olaylardan ve uygulamalardan ders alma olarak ifade edilebilecek olan bu yöntem pozitif düzeyde olduğu kadar, negatif düzeyde de etkili olabilmektedir (Kutlu, 2013: 139).

Hibritleştirme karma bir yöntemdir. Politika transferinin bu derecesinde birden fazla yerde kullanılan politika veya programın öykünme derecesinde olduğu gibi transfer edilmesi söz konusudur. Yapılan politika transferinin içeriği, transferi yapan ülkenin, transfer ettiği programların kendisine en uygun olan taraflarını birleştirmesidir. Politika transferinin bu türünde farklı ülkelerde kullanılan uygulamalar sentezlenerek transfer edilmektedir (Kutlu ve Özdemiray, 2016: 90; Keser, 2012: 31; Öktem vd., 2016: 58; Dolowitz ve Marsh, 1996: 351). Ancak politika transferinde bu yöntemi uygulamak son derece çetrefilli bir iştir. Transfer edilecek uygulamanın sentezinin hangi oranda, hangi kaynaklardan yapılacağına karar vermek zorlu bir süreci ifade etmektedir (Kutlu, 2013: 139).

5. Kamuda Stratejik Planlama Uygulamaları

1980 sonrası kamu reformlarının bir unsuru olarak dünyada pek çok ülke kamuda stratejik plan uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Ülke uygulamalarında benzerlikler kadar farklılıklarda mevcuttur. Dünyada stratejik planlama uygulamalarına göz atıldığında, ülkelerin bir kısmında hükümet seviyesinde değişik sektörlerle katılımcı bir şekilde hazırlanan planlama anlayışı hâkimken ABD ve Hollanda gibi ülkelerde kurumsal anlamda planlama anlayışı hâkimdir. Ayrıca her iki anlayışın beraber hâkim olduğu Malezya ve İrlanda gibi ülke uygulamaları da mevcuttur. (Saygılı, 2014: 18; Barca ve Nohutçu, 2013: 344-345)

Çalışmamızın konusu doğrultusunda ABD ve İrlanda örnekleri seçilmiştir. Bunun nedeni bu ülkelerdeki uygulamaların ülkemizdeki uygulamalarla benzeşmesidir.

5.1. Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması

Kökeni, 1992 yılında yayımlanan Osborne ve Gaebler'in çalışmalarına dayanan ve Al Gore tarafından hazırlanan Ulusal Performans Raporu ile genel çerçevesi çizilen ABD'nin stratejik planlama uygulaması ertesi yıl yasalaşan Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu (Government

Performance and Results Act (GPRA)) ile stratejik planlama hazırlamak federal kurumlar için yükümlülük haline getirilmiştir. Söz konusu yasa 1994 ile 1996 yılları arasında öncelikle pilot kurumlarda uygulanmış, 1997'den itibaren tüm federal kurumlar için zorunlu hale gelmiştir. Kanunun başlıca üç amacının olduğu söylenebilir. Birincisi, ABD vatandaşlarının devlete olan güvenlerini artırmak için performans programı reformunu başlatmak ve federal kurumların, düzenli ve sistematik bir şekilde hesap vermelerini sağlamaktır. İkincisi, federal hükümetin yönetsel anlamda kapasitesini artırarak Kongrenin süreçler hakkında daha doğru bilgi almasını sağlamak ve karar verme süreçlerinin iyileştirilmesini mümkün kılmaktır. Üçüncü amaç ise yöneticilerin hizmet sunumu hususunda başarısını arttırarak hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyetinin yükseltilmesidir (Office of Managament and Budget, 1993; Barca ve Nohutçu, 2013: 344; Coşkun, 2011: 121).

Bu yasaya göre kurumlar; stratejik planlar hazırlayarak amaçlarını ve hedeflerini, bu amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşmayı planladığını, misyon belgesini, ulaşmak istediği amaç ve hedeflere giden yolda kendisini etkileyebilecek olan unsurları belirlemek durumundadır. Ayrıca kurumlar için stratejik plana ek olarak bütçeye uygun olacak şekilde yıllık performans planları hazırlama yükümlülüğü de yine bu yasayla kurumlara verilmiş olan görevlerdendir. Bu planlar her bir program için istenilen performans hedeflerini içerisinde barındırmalıdır. Belirlenen hedefler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Hazırlanması gereken diğer bir belge yıllık performans raporlarıdır. Raporlar bir bütçe yılı içerisinde her bir program süreci için istenilen performans düzeyi ile elde edilmiş performans düzeyi arasındaki karşılaştırmayı ihtiva etmektedir (Radin, 2000: 119). Yıllık performans raporları eliyle, stratejik planlara ve yıllık performans planlarına dair bir sağlama yapılmaktadır. Yıllık performans raporları, yıllık performans planında belirtilen çıktılar ile gerçek çıktıların karşılaştırıldığı ve asıl performansın ortaya çıkmasının sağlandığı raporlardır (Kristensen vd., 2002: 28-29).

GPRA uygulamasına dair pek çok sorundan bahsedilmektedir. Bu sorunlar performans bilgisinin karar alma süreçlerinde yeterince etkin kullanılmaması, ilgili kanunda sorumluluk sahibi kişi veya kişilerin belirtilmemiş olması ve güvenilir şekilde işlenmiş performans bilgisine zamanında ulaşamamasıdır. Bu nedenlerle 2010 yılı itibariyle yeni bir yasa olan Hükümet Performans ve Sonuçları Kanununun Modernizasyonu Kanunu (Government Performance and Results Modernization Act (GPRAMA)) hazırlanarak 2011 yılında kabul edilmiştir (Saygılı, 2014: 21-22). Kabul edilen yasaya göre GPRA'da belirli değişiklikler yapılarak yeni süreçlerin politika alanlarında devreye

sokulması, internet üzerinden raporlama oranlarının yükseltilmesi, stratejik planlara, performans raporlarına ve performans planlarına küçük değişikliklerle devam edilmesi, belirli periyodların yeniden düzenlenerek bütçe teklifi tarihi ile başkanların görev süresine göre ayarlanması, hedef düzeyinde yöneticilere sorumluluk addedilmesi ve politika alanlarında performans ölçümü ile hedef belirlemeye dair yeni süreçlerin kullanılmaya başlanması sağlanmıştır. Yeni yasa ile stratejik planlar için kurumsallığa vurgu artırılmış, planların amaçlar ve hedefler kısmına ilgili kurumlar ile koordinasyon yapılmasına dair bilgilerin de eklenmesi kararlaştırılmıştır (Brass, 2012: 1-5).

GPRAMA’da GPRA’dan farklı olarak kurumsallığa vurgu yapılmıştır. Bu sebeple stratejik planın adı ”Kurumsal Stratejik Plan” olarak değiştirilmiştir. GPRAMA ile daha önceden beş yıllık süre için oluşturulan stratejik planların dört yıllık periyodlar için oluşturulmasına ve önceden üç yılda bir güncellemesi sağlanan Stratejik Planların her yıl güncellenmesine dair düzenlemeler yapılmıştır. GPRA sisteminde misyon, hedefler ve amaçlar ile bunlara ulaşmak için uygulanacak yöntemler anlatılırken, yeni sistemde bunlara ek olarak kurumlar arası iş birliğine de gidilmiştir. Kongrenin ve paydaşların stratejik planlama sürecinde yer almasına ek olarak Kongreye düzenli bilgi verilmesi ve danışılması hususu da GPRAMA’da GPRA’dan farklı şekilde düzenlenen konulardandır (Brass, 2012: 3-4). GPRA ile GPRAMA arasında performans planları ve performans raporları anlamında da farklılıklar vardır. Gerek performans planları ile alakalı olacak şekilde gerekse performans raporları ile ilgili olarak yine stratejik planda olduğu gibi kurumsallaşmaya vurgu yapılarak isim konusunda değişikliğe gidilmiş ve yıllık performans planı, kurum performans planı olarak adlandırılmaya başlanırken, performans raporları da kurum performans güncellemeleri olarak tanımlanmıştır. Performans planları ve performans raporları GPRA’ya göre birer yıllık hazırlanmaktaydı. Yeni düzenleme ile kurum performans planları iki yıllık olarak hazırlanmaya başlanmıştır. Ayrıca hazırlanan kurum performans planının ilgili yılının bir önceki dönemine ait planlarının güncellenmiş bilgileri ile bir sonraki yılın hedefleri ve amaçları da kurum performans planlarında yer almalıdır (Saygılı, 2014: 24).

Yeni düzenlemeyle kurum performans güncellemesi olarak adlandırılan performans raporları bir yıl içerisinde birden fazla bilgi girişi yapılacak şekilde düzenlenmiştir. GPRA’ya göre performans hedefleri ile bu hedeflerin göstergelerini barındıran yıllık performans planlarına, yeni düzenleme ile hedeflerin başarıya ulaşması hususunda sorumlu liderlerin belirlenerek eklenmesi sağlanmıştır. Yönetim zorluklarının tanımlanması

ve düşük öncelikli program aktivitelerinin tespiti sonrasında belirlenmiş olan bu program aktivitelerinin düşük öncelikli olmasının gerekçeleri de yine kurum performans planlarına yeni düzenleme ile eklenen güncellemelerdendir. GPRA'da hazırlanan performans raporlarında ve performans planında, performans göstergelerine değinilmesi ve sonuçlar ile hedeflerin karşılaştırılması düzenlenmişti. GPRAMA'da ise bu düzenlemelere ek olarak, performans hedeflerine ulaşamadığı durumlar için, başarısızlığın nedenlerinin tespiti ve başarının yakalanabilmesi amacıyla ne tarz önlemler alınacağı ile eğer bu hedeflere ulaşamayacaksa bunun gerekçeleri, kurum performans güncellemeleri belgelerinin içeriğine eklenmiştir (Saygılı, 2014: 24).

Yönetim ve Bütçe Ofisinin(Office of Management and Budget(OMB)) kurumlar ile koordineli bir biçimde hareket etmek anlayışı çerçevesinde çalışması gerekmektedir. İlerlemelerin gözden geçirilmesi amacıyla 3 ayda bir bilgilerin güncellendiği bir internet sitesinde planların yayınlanması zorunludur. Bu site OMB tarafından hazırlanmaktadır. İnternet sitesi, federal hükümetin performans planına dair gerekli olan her bir bilgiyi barındırmaktadır. Böylelikle kamuoyu denetimi de gerçekleştirilmektedir. Bu sitede performans planları ile performans raporları ve stratejik planlar da bulunmaktadır. İnternet sitesi sayesinde kurumların ve federal hükümetin amaçlarının yanı sıra her bir program ile alakalı olarak pek çok bilgi, kamuoyunun denetimine açılmaktadır. Ayrıca GPRAMA ile kurumlarda kıdemli performans yöneticilerinin olması ve bu yöneticilerin başkan yardımcısına denk pozisyonda bulunması kuralı getirilmiştir. Böylelikle performansın artırılması hususunda sorumlu kişilerin var olması sağlanmıştır. Kurumlarda yönetimlere yardımcı olunması amacıyla performans iyileştirme memurlarının bulunması da yine GPRAMA'nın getirdiği yeniliklerdendir. Bunlara ek olarak OMB'ye yardımcı olmak için de performans iyileştirme konseyi oluşturulmuştur (Brass, 2012: 8-11, Saygılı, 2014: 26).

ABD uygulamasında göze çarpan konu, sistemin sürekli iyileştirilmesine çalışılmasıdır. Paydaşların sürece dâhil edilmesinden, sorumlu kişilerin belirlenmesi, eğitilerek sürecin geliştirilmesi ABD uygulamasının özelliklerindedir. GPRAMA uygulaması ile kullanılan unsurların yeniden düzenlenerek uygulamadan alınacak verimin artırılması amaçlanmıştır.

5.2. İrlanda Uygulaması

Kamu reformlarını başarılı bir şekilde uygulayan İrlanda, stratejik yönetim anlayışına geçme sürecini, 1996 yılında yayınlanan "Daha İyi

Hizmet Sunmak”(Delivering Better Government) adlı rapor ile başlatmıştır. Bu rapor ile kaynak dağılımında etkinlik ve ulusal kalkınmaya katkı amaçlarına ek olarak bilgi özgürlüğü, şeffaflık, hizmet kalitesinin artırılması ve hesap verebilirlik konularının üzerine gidilmiştir. Nihayetinde 1997 yılında Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu kabul edilmiştir. Bu yasaya göre Altı Yıllık Ulusal Kalkınma Planlarıyla uyumlu olacak şekilde üç yıllık Stratejik Plan Belgeleri hazırlanmaya başlanmıştır. Yasanın yürürlüğe girmesinden sonra altı ay içerisinde strateji beyanları oluşturulmuştur. Kasım 1997’de hükümet, bakanlıkların en üst düzey yöneticilerinden oluşan Genel Sekreterler Grubuna strateji belgelerinde olması gereken konular üzerine çalışılması talimatını vermiştir. Genel Sekreterler Grubu, verilen bu talimat sonrasında strateji belgelerinde dikkat edilmesi gereken unsurları hazırlamıştır. Bahsedilen unsurlar misyon beyanı, görev ve çevre analizi, strateji beyanı (müşteri hizmetleri eylem planlarını dikkate alarak), bölümler arası konuların belirlenmesi ve yönetimi (kurumlara danışmak amacıyla atılacak adımları ele almak üzere), hedefler ve üst düzey hedefler (en fazla beş veya altı adet, sonuç odaklı ve ulaşılabilir olacak), kritik başarı faktörleri (çıktıların elde edilmesinde bölüm başarısını belirleyecek temel faktörler), kaynak tahsisi ve yeniden tahsis sorunları ile bölüm hedeflerini gerçekleştirebilme becerisi (hedeflenen başarıyı sınırlandırabilecek yapı, kaynak ve beceriler gibi alanlarda tanımlanan güçlüklerle cevap verir nitelikte olmalı ve özellikle eğitim ve gelişim olmak üzere ihtiyaç duyulan değişim yönetiminin yapılması hususunda gerekliliklere özel vurgu yapılmalıdır) şeklinde açıklanmıştır. Bunlara ek olarak stratejik yönetim sürecinin bölümlere yerleştirilmesine de ayrıca vurgu yapılmıştır (Boyle ve Fleming, 2012: 9-10).

Stratejik yönetim sürecinin bölümlere yerleştirilmesinin iki ana unsuru tanımlanmıştır. İş planlama süreci ve kamu hizmeti değişim programı olarak başlıklara ayrılmış olan bu unsurlar strateji beyanında organizasyon stratejisi ile bölümlere ait iş planlarının tanımlanmasını ve insan kaynakları yönetimi, mali yönetim, bilgi teknolojileri ve bilgi özgürlüğü gibi konuları uygulamak için atılacak adımları içermektedir. Ayrıca bölümler arası koordinasyon, nicel ve nitel performans göstergeleri, bölümün altında faaliyet gösteren teşkilatlar ile ilişkiler, yeni sistemin diğer kamu kurumlarına uygulanarak geliştirilmesi, izlemeler ve raporlamalar ile düzeltici eylemler (düzeltici eylemler için prosedürler gereklidir) gibi unsurlar da yine Genel Sekreterler Grubunun belirttiği dikkat edilmesi gereken konulardandır (Boyle ve Fleming, 2012: 10).

Stratejik yönetim çalışmalarına katılacak kişilerin, bu çalışmaya uygun bir eğitim alması veya belirli özelliklere sahip olması şartı aranmaktadır.

Strateji dokümanları bakan onayı sonrasında altmış gün içerisinde parlamentoya sunulmaktadır. Yıllık İlerleme Raporlarının ilgili bakana sunulduğu İrlanda'nın stratejik yönetim sürecinde, stratejik yönetim uygulamaları bütçeden bağımsız çalışmaktadır. İrlanda sisteminde konular daha ziyade hesap verebilirlik etrafında yoğunlaşmaktadır. İrlanda'nın stratejik yönetim sistemi Yıllık İlerleme Raporları, Strateji Dokümanları, Strateji Belgeleri ve bu belgelerin Kalkınma Planlarına uygunluğunun beklenmesi gibi unsurları barındırmaktadır (Saygılı, 2014: 33-35).

İrlanda uygulamasında stratejik planlar ilgili Bakana ve Genel Sekretere sunulmaktadır. Ancak Bakanın kabulünden önce stratejik planlar Hükümet Programlarıyla karşılaştırılmak amacıyla Başbakana gönderilmektedir. Ayrıca planlar elektronik ortamda kamuoyunun erişimine de açılmaktadır. Alt birimler ise stratejik planlar ile uyumlu olarak iş planları oluşturmaktadır. Bakana sunulan yıllık ilerleme raporları, amaç ve stratejileri barındırmaktadır. Ayrıca performans değerlendirmeleri, başarısız hedefleri ve bu hedeflerin başarısızlığa gerekçelerini de bu belgeler ihtiva etmektedir(Kalkınma Bakanlığı, 2015: 60-61). Stratejik yönetim sürecine dair problemler için Kurum Sekreterleri Koordinasyon Grubu, Parlamento'ya hazırlanan raporlar eliyle bilgi vermektedir. Parlamento bünyesinde oluşturulan komisyonlar da müşteri hizmet planları eliyle değerlendirmeler yapmaktadır. İrlanda sistemi hesap verebilirliği ve kurumlar arası koordinasyon ile insan kaynaklarının gelişimini esas almaktadır (Songür, 2011: 99-100).

6. Türkiye Uygulaması

2003 yılında yasalaşan Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu(KMYKK) ile tüm kamu kurumlarının stratejik plan hazırlaması zorunlu hale getirilmiştir. Böylelikle kurumların stratejik amaçlar belirlemesi sağlanarak ölçülebilir hedefler saptanması ve bu hedeflerin ölçme, değerlendirme ve izleme işlemlerinin yapılmasının sağlanması amaçlanmıştır. Sürecin devamında bütün kurumlarda koordinasyonu sağlamak amacıyla strateji geliştirme birimleri oluşturulması, 2005 yılında çıkarılan 5436 sayılı yasa ile bir kural haline getirilmiştir (Coşkun, 2011: 126-127).

İç kontrol ile iç ve dış denetimi ihtiva eden Türkiye uygulaması temel olarak stratejik planlar, faaliyet raporları ile performans programından oluşmaktadır. Türkiye uygulamasında evvela kurumların beş yıllık stratejik planlar hazırlayarak misyon ve vizyon başlıkları belirlenmekte, amaçlar ve hedefler ortaya konulmaktadır. Ülkemizde stratejik plan

uygulamaları kapsamında hazırlanması gereken diğer bir belge Performans Programlarıdır. Performans Programları, Maliye Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu Performans Programı Hazırlama Rehberi ışığında hazırlanmaktadır. Bu programlar, idare tarafından hazırlanan performans hedeflerini, performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yapacakları faaliyetleri, ilgili faaliyetlerin kaynak ihtiyaçlarını, örgütlerin öncelikli stratejik amaç ve hedefleri ile performans göstergelerini içeren, yıllık ölçekte stratejik planların uygulamalarını ihtiva eden programlardır. Performans programlarında ilk olarak stratejik amaçlar ve hedefler belirlenerek performans hedefleri ve göstergeleri hazırlanmakta, bu göstergelere uygun olarak faaliyetler belirlenmekte ve belirlenen faaliyetlerin maliyetlendirilmesi yapılmaktadır. Performans Programları, Bütçe Teklifleri ile beraber Kalkınma Bakanlığına ve Maliye Bakanlığına gönderilmektedirler (Maliye Bakanlığı, 2009: 11-19).

Stratejik plan uygulamaları kapsamında hazırlanması zorunlu olan faaliyet raporları kurumların geride kalan yıl içerisinde gerçekleştirmeyi başardığı hedefleri, amaçları ve faaliyetleri ortaya koyan belgelerdir. Bu belgelerin amacı kamuoyuna raporu hazırlayan kurumun faaliyetleri ve performansı hakkında bilgi vererek hesap verebilirliği artırmaktır. İçerik olarak faaliyet raporları, amaçları ve hedefleri, kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesini, faaliyetlerle alakalı olarak bilgileri ve değerlendirmeleri, tedbir ve öneriler ile genel bilgileri ihtiva etmektedir (Saygılı, 2014: 12-13).

2018 yılında yayınlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu stratejik plan uygulamalarına bazı önemli yenilikler getirmiştir. Daha önceleri tek bir stratejik planlama modelinin tüm kamu kurumları için ne derece uygulanabilir olduğuna yönelik eleştiriler mevcuttu. Bu doğrultuda 2018 yılından itibaren üç farklı belge/model hazırlanmıştır: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (3. Sürüm), Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi ve Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi.

Yeni uygulama ile üst yöneticilerin, stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla çeşitli aralıklarla toplantılar düzenlemesi gerekmektedir. İzleme için altı ayda bir, değerlendirme için ise yılda bir kez toplantı düzenlenmesi öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 8). İdarelerin üst yöneticileri stratejik planlama hazırlanması ve uygulanması konularında Bakana karşı sorumlu tutulmuştur. Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde Rektör, kamu kurumlarında Bakanın yerini almaktadır. Kamu sermayeli işletmeler için ise Bakana karşı sorumluluk, Genel Müdürlere aittir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 10, 2018c: 8).

Rehberlerin ekler kısmında, hazırlanacak olan stratejik planlara dair usul ve esaslar yer almaktadır. Bahsi geçen bu usul ve esaslara dair yapılacak olan analizlerin ve tabloların birer örneği de yine ekler kısmında bulunmaktadır. Son olarak yine bütün rehberlerin sonuna, stratejik planlarının doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığına dair değerlendirme soruları eklenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 65-88, 2018b: 68-90, 2018c: 41-116).

İzleme Raporları 2018 yılında çıkarılan kılavuzda göze çarpan yeniliklerden birisidir. Yeni sistemde uygulamaya konulan İzleme Raporları başarının takibinin sağlanması amacıyla kullanılan önemli raporlardandır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 4). İzleme raporları yalnızca izlemeye odaklanmaktadır. Rapora dair kullanılacak olan format yine güncel stratejik planlama kılavuzlarında yer almaktadır. İzleme Raporları stratejik planların güncellenmesi noktasında da faydalanılan raporlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 58-59).

Eski sisteme göre stratejik planlar Devlet Planlama Müsteşarlığına gönderilerek değerlendirilmekteydi. Bu plan ile alakalı olarak Müsteşarlığın hazırladığı Değerlendirme Raporları gerekli görüldüğünde ilgili idareye üç ay içerisinde geri gönderilirdi. İdareler bu rapora göre stratejik planlarına son şeklini verirdi (DPT, 2006: 49). Yeni sistemde ise Şubat ayına kadar değerlendirme raporları hazırlanmaktadır. Eskiden Nisan ayına kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilen stratejik planlar incelenerek gerekli durumlarda kırk beş gün içerisinde ilgili idareye gönderilmekteydi. Kalkınma Bakanlığı 24 Temmuz 2018'de yayımlanan 13 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına dönüştürülmüştür. Bu nedenle stratejik planla ilgili yetkiler Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına verilmiştir. Aynı süre kamu sermayeli işletmeler için Ağustos ayı sonuna kadar belirlenmiştir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinde esas sorumluluk kurumların üst yöneticilerindedir. Kamu sermayeli işletmelerde kullanılan değerlendirme raporlarının süreçlerinde ise, diğer kurumlardan farklı olarak Hazine Müsteşarlığının görüşlerin ayrıca göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yetersiz görülen kamu sermayeli işletmelerin stratejik planları yenilenmek zorundadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 68-69, 2018b: 66-70).

Mevcut stratejik planlama uygulamasında belirlenen takvime kurumların uymaması halinde bazı yaptırımlar da belirlenmiştir. Bu yaptırımlar Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre (8. md.) ilgili idarenin Sayıştaya ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonuna bildirilmesini içermektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 68). Kamu İdarelerinde Stratejik

Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre (5. md.) planların yürütülmesi süreçlerinden kurum içerisinde bulunan bütün birimler sorumlu tutulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 66).

Yeni sistemin getirdiği yeniliklerden biri de eylem planlarıdır. Eylem planlarının stratejik planlar ile aynı dönemi içine alacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. Eylem planlarının amacı, stratejik planların etkinliğini artırmaktır. Eylem planları, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe göre (4. md.) idarelerin stratejik planlama uygulamaları hususunda yapılmakta olan uygulamaları ve bu uygulamalardan sorumlu olan kişiler ile birimleri belirten planlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2018a: 53-65).

Kamu İktisadî Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar çerçevesinde Hazine Müsteşarlığına (mevcut sistemde Hazine ve Maliye Bakanlığı) ayrı bir önem atfedilmiştir. Stratejik plan taslaklarının ilgili yönetim kurulunun kararı ertesinde görüş amacıyla Kalkınma Bakanlığı (mevcut durumda Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı) ve ilgili Bakanlığın yanı sıra Hazine Müsteşarlığına (mevcut sistemde Hazine ve Maliye Bakanlığı) gönderilmesi (5. md.) karara bağlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 69). Onaylanan planlar Türkiye Büyük Millet Meclisi KİT komisyonuna, Sayıştaya, Kalkınma Bakanlığına (hali hazırda Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı), ilgili Bakanlığa ve Hazine Müsteşarlığına (mevcut sistemde Hazine ve Maliye Bakanlığı) gönderilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 70). Aynı süreç performans programları için de uygulanmaktadır. KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre Performans Programları Kalkınma Bakanlığına (hali hazırda Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına), ilgili Bakanlığa ve Hazine Müsteşarlığına (mevcut sistemde (6. md.) gönderilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018b: 72).

Özet olarak söylemek gerekirse 2018 yılında yayınlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu stratejik plan uygulamalarına önemli sayılacak yenilikler getirmiştir. Bunlardan belki de en önemlisi ve ülkemize özgü olanı farklı kamu kurumları için farklı stratejik planlama modelleri geliştirilmiş olmasıdır. İzleme raporları uygulamaların daha yakından takibine katkı sağlamaktadır. Diğer bir yenilik olan eylem planlarında her bir hedeften sorumlu olan birim ve kamu görevlileri belirtilmek durumundadır. Böylece izleme ve değerlendirilme süreci daha detaylı hale gelecek, sorumluluk ve hesap verebilirlik süreci iyileştirilecektir.

7. Stratejik Planlamannın Türkiye'ye Transferi Süreci

Türkiye için “yapısal uyarılama dönemi” olarak adlandırılan 1980 sonrası dönem, 1945 sonrası “idari reform dönemi” olarak adlandırılan dönemden farklı olarak devletin işlevi ile devletin konumu üzerinde değişikliklerin yapıldığı dönemdir. Bu değişikliklerin kamu yönetimi reformları olarak adlandırılan kısmının asıl kaynakları ise Uluslararası Para Fonu (IMF), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Dünya Bankası (DB) ve Avrupa Birliği (AB) gibi uluslararası ve ulus üstü kuruluşlar ile çeşitli ülkelerdir (Güler, 2003: 10, 2004: 359).

Ülke destek stratejisi (Country Assistance Strategy (CAS)) adı verilen bir politika anlayışı çerçevesinde ilgili ülkelerin hedeflerine ulaşmaları yolunda kredi isteyen ülkelere destek verilmesine dair detayları içeren sistem ile kendisine kredi sağlanan ülkelerde uygulanacak programların başarıya ulaşması amacıyla yapısal değişimler uygulanmasını hedefleyen DB, bu temel mantıkla Türkiye ile pek çok kredi anlaşması imzalamıştır. 1. CAS dönemine denk gelen Birinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi (PEPSAL-I) çerçevesinde çeşitli reformların yapılması taahhüt edilmiştir (Kayıkçı, 2010: 1-3).

Üç alt başlıktan oluşan PEPSAL-I, Dünya Bankası tarafından Türkiye'ye verilecek olan kredinin alınabilmesi için gerekli olan önkoşullar ile istenilen taahhütleri içermektedir. Anlaşma ile alakalı olarak bahsi geçen alt başlıklar kamu kesimi reformu, bankacılık reformu ve makro ekonomik çerçevedir. Anlaşmanın stratejik planlama ile alakalı kısmı kamu kesimi reformu içerisinde bulunan kamu harcama yönetimi reformu bölümü altında yer almaktadır. Kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitesinin artırılarak uygulanacak politikaların maliyetlendirilmesi sürecini de içeren stratejik planlama anlayışının hayata geçirilebilmesi için Türkiye'de bir kılavuz hazırlanması PEPSAL-I ile yükümlülük altına alınmıştır (Saygılı, 2014: 9-10).

2001 yılında, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ile Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ortaklığıyla Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamuda Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi çerçevesinde altı adet kurumun pilot kurumlar olarak belirlenerek performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi çalışmaları başlatılmıştır. 2003 yılında hazırlanan Acil Eylem Planı ile stratejik planlama uygulamasına geçileceğinden bahsedilmiş, bu çerçevede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) yasalaaştır. 2003 yılında yasalaaşan KMYKK ile 2006 yılı itibarıyla yasada belirtilen uygulamaların hayata geçirilmesi zorunlu tutulmuştur (Yılmaz, 2003: 76-77; Erkan, 2008: 72-73; Barca ve Nohutçu, 2013: 345).

Kalkınma Bakanlığının, hangi kurumların stratejik planlama hazırlayacağı, hazırlanan planların muhteviyatının nasıl olacağı ve sürecin işleyişinin ne şekilde devam edeceği gibi hususlarda yetkili kılındığı stratejik planlama uygulamalarının, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlar ile uyumlu olacak şekilde kurumlar tarafından hazırlanması 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile karara bağlanmıştır. Bahsi geçen pilot uygulamalar, 2005 yılında da devam etmiş ve 2006 yılında tamamlanmıştır. Pilot uygulamaların nihayete ermesi ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kalkınma Bakanlığı tarafından güncellenmiştir. Bu süreçte Stratejik Planlama Kılavuzu'nun ikinci sürümü de (2006) kullanıma sunulmuştur. Ayrıca oluşturulmak istenen sisteme cevap vermesi için Kalkınma Bakanlığı bünyesinde bulunan Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı, Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığına dönüştürülmüştür.

2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile nüfusu 50.000'den fazla olan tüm belediyelere ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile bütün il özel idarelerine stratejik planlama uygulaması zorunluluğu getirilmiştir. Bakanlar Kurulunun 2007 yılında aldığı karar ile 5018 sayılı KMYKK'da sayılmayan Kamu İktisadi Teşebbüsleri de stratejik planlama hazırlanması hususunda sorumlu tutulmuş, 2005 yılında 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile KMYKK'da değişikliğe gidilmiş ve tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin oluşturulması karara bağlanmıştır. 2018 yılı itibarıyla Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun üçüncü sürümü yayınlanmıştır.

8. ABD, İrlanda ve Türkiye'de Stratejik Plan Uygulamalarının Karşılaştırılması

Çalışmamızda bahsedilen ABD GPRA, ABD GPRAMA, İrlanda ve Türkiye uygulamalarının her biri çeşitli benzerlikleri barındırmakla beraber, bazı farklılıkları da içermektedir.

Tablo 1. ülkelerin çeşitli açılardan karşılaştırmasını içermektedir. ABD uygulamasının amacı, GPRA'da güven ve hesap verebilirlik iken, GPRAMA uygulamasında güven faktörüne sorumluluk faktörü de eklenmiştir. İrlanda kalite, kalkınma ve etkinlik konularına eğilmektedir. Türkiye ise ekonomiklik, etkililik, verimlilik ve hesap verebilirlik amacıyla stratejik planlama sistemini kullanmaya başlamıştır. Bahsi geçen ülkelerin tamamında stratejik planlar kurumlar tarafından

hazırlanmaktadır. Stratejik planların ve bunlara dair belgelerin her bir ülkede farklı yerlere sunularak, farklı yerlere onaylatıldığı görülmektedir. ABD örneklerinde kurum onayı olduğu görülmektedir. ABD’de OMB onay makamı değildir ancak olumsuz görüş bildirerek süreci geciktirme yetkisine sahiptir. Türkiye 2018 uygulamasında ise Kamu Sermayeli Kuruluşların Hazine Müsteşarlığından (mevcut sistemde Hazine ve Maliye Bakanlığı) onay alması gerekmektedir. Türkiye ve ABD GPRA uygulamalarının her üçünde de beşer yıllık periyodlar ile stratejik plan hazırlanmaktadır. ABD tarafından GPRAMA ile değiştirilen süre dört yıla düşürülmüştür. Türkiye’de ise bu süre 2018 uygulamasında da beş yıl olarak devam etmiştir.

İrlanda hariç incelemeye konu olan uygulamalar bütçe odaklıdır. GPRA ve ilk Türkiye uygulamasında, planlardan sorumlu olan kişiler belli değilken, yapılan reformlar sonucu planlardan sorumlu kişiler belirlenmiştir. Bütün sistemlerde halkın bilgilendirilmesi amacıyla belirlenmiş olan internet sitelerinden bilgilendirme yapılmaktadır. Süreç içerisinde kullanılan belgeler arasında ülkelerde paralellik vardır.

Tablo 1: ABD, İrlanda ve Türkiye Stratejik Plan Karşılaştırması

	ABD GPRA	ABD GPRAMA	İRLANDA	TÜRKİYE 2003	TÜRKİYE 2018
Yıl	1993	2011	1997	2003	2018
Amaç	Güven Hesap verebilirlik	Sorumluluk Güven	Kalite Kalkınma Etkinlik	Ekonomiklik Etkililik Verimlilik Hesap verebilirlik	Ekonomiklik Etkililik Verimlilik Hesap verebilirlik
Hazırlayan	İlgili Kurumlar	İlgili Kurumlar	İlgili Kurumlar	İlgili Kurumlar	İlgili Kurumlar
Onay	Kurum OBM	Kurum OBM	Başbakan Bakan	Bakan Üst Yönetici	Bakan Üst Yönetici Hazine Müsteşarlığı
Sunum	OBM Sayıştay Kongre	OBM Sayıştay Kongre	Parlamento Başbakan Genel Sekreter	TBMM Maliye Bakanlığı Sayıştay DPT	TBMM Maliye Bakanlığı Sayıştay Cumhurbaşkanlığı Bütçe ve Strateji Başkanlığı
Period	5	4	3	5	5
Kaynak Rapor	AI Gore Raporu		Devlin Raporu	Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Raporu	
Odak	Bütçe	Bütçe	Yönetim Vatandaş	Bütçe	Bütçe
Sorumlular	Yok	Var	Var	Yok	Var
Halka Sunum	İnternet	İnternet	İnternet	İnternet	İnternet

Belgeler	Stratejik Plan Performans Planı Performans Raporu	Kurum Stratejik Planı Kurum Performans Planı Kurum Performans Raporu	Yıllık İlerleme Raporu	Stratejik Plan Performans Programı Faaliyet Raporları	Stratejik Plan Performans Programı Faaliyet Raporları İzleme Raporları Eylem Planları (zorunlu değil)
-----------------	---	--	------------------------	---	---

9. Sonuç

Dünya Bankasının verdiği kredi için çeşitli koşulları öne sürmesi ile Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ilişkilerinin düzeyinden ve içeriği sebebiyle, şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı çerçevesinde hayata geçirilen stratejik plan uygulamaları, öncelikle hazırlanan Acil Eylem Planı ile ele alınmış, sonrasında 5018 sayılı KMYKK ile yasalaşmıştır. Böylelikle ABD'de olduğu gibi ilk olarak pilot kurumlarda, sonrasında ise birkaç istisnai durum hariç tutularak bütün kurumlarda stratejik planlama uygulamalarına geçilmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi Türkiye'de stratejik planlama süreci Dünya Bankası kredisinin bir şartı olarak başlamıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin ekonomik anlamda sıkıntıya düşmesiyle ve uluslararası kuruluşların da etkili olmasıyla hayata geçirilen stratejik planlama uygulamaları, ABD'de 1993 yılında yasalaşan GPRA ile büyük benzerlikler göstermektedir. ABD ve Türkiye uygulamaları hem başlıca belgeler hem de uygulama süreci açılarından benzeşmektedir (Coşkun, 2011: 126; Erkan, 2008: 72-73).

Sürecin devamında ABD örneğinde GPRAMA uygulamasına geçiş yapılmış ve yöneticilere sorumluluklar yüklenmiştir. Ülkemizde de 2018 yılında stratejik planlama uygulamalarında çeşitli düzenlemeler yapılarak ABD sistemine benzer bir yenilenme hareketine girilmiştir, GPRAMA ile ABD'de yapılan yeniliklerin bir kısmı tekrar Türkiye'ye transfer edilmiştir.

Bütçe odaklı bir anlayış ile ülkemizde uygulanan stratejik planlama sistemi ABD örneğine son derece benzemekle beraber İrlanda uygulamaları ile de bazı konularda örtüşmektedir. Ancak Türkiye'nin aksine İrlanda uygulaması bütçe odaklı değildir. İrlanda'nın sisteminde bulunan Yıllık İlerleme Raporları, Türkiye'de bulunan Faaliyet Raporlarına benzemektedir. İrlanda'nın Strateji Dokümanları ise Türkiye'nin kurumsal düzeyde oluşturarak kullandığı Stratejik Planlara benzemektedir. Her iki sistemde de strateji belgelerinin üst belge olan

Kalkınma Planlarına uygunluğu şartı aranmaktadır. İrlanda sistemi ile Türkiye sistemi arasındaki bu benzerlikler dikkat çekicidir.

Türkiye'nin yaptığı stratejik planlamaya dair ilk politika transferi türünün derece bakımından kopyalama, melezleştirme ve öykünme özelliklerini gösterdiği anlaşılmaktadır. Kullanılan belgelerin neredeyse aynı olması kopyalamaya dair uygulamalardır. Uygulamaların genel hatları ile benzerlik göstermesi ise öykünme yöntemini çağrıştırmaktadır. Politika transferinin bir türü olan öykünme, genel hatları ile transferi yapılan uygulamanın zaman içerisinde transferi yapmış olan ülkenin şartlarına ve yapısına uygun olarak geliştirilmesine imkân sağlamaktadır. İrlanda örneğinde görülen belirli benzerliklerin de Türkiye'de uygulanmakta olması, melezleştirme yöntemine dair işaretler taşımaktadır.

Ülkemizde 2006 yılında yayınlanan stratejik planlama kılavuzunun aksine 2018 yılında yayınlanan kılavuz ve rehberlerde, kurumlara has özellikler göz ardı edilmemiş ve kurumlar arasında bulunan çeşitli farklılıklar ele alınmıştır. 2018 yılında yayınlanan bu kılavuz ile rehberlerin hazırlanması, Türkiye'nin ikinci bir politika transferine yöneldiğini göstermiştir. Bu sefer yapılan politika transferi ise öykünme özelliklerini barındırmaktadır.

Öykünme, transfer edilen uygulamalar açısından öncü sayılan organizasyonlardan yapılmaktadır. ABD uygulamasının 1993 yılında yasalaşması ve ABD'nin diğer ülkelere göre stratejik planlama sistemine daha erken geçmiş olması, kaynak ülke olarak ABD'nin seçilmesi noktasında önemlidir. İlk uygulamanın kopyalamaya yakın olmasının sebebi Türk kamu yönetimi anlayışında stratejik planlama uygulamalarına dair geçmişten gelen bir gelenek olmaması ve sürecin zaman açısından aciliyet arz etmesi olabilir.

Türkiye uygulamasında kurumların uyguladıkları stratejik planların başarıya ulaşmaması durumunda yaptırımın ne olacağı ve kurum içerisinde gerçek anlamda kimin sorumlu tutulacağı ise belirtilmemiştir. Ancak 2018 yılı uygulaması ile sorumluluklar detaylandırılmış, bunlara dair belirli yaptırımlar getirilmiştir. Kurumların stratejik planlama konusunda belirlenen takvime uymaması ihtimaline karşı caydırıcı unsurlar yeni sisteme eklenmiştir.

Stratejik planlama uygulamalarının başlangıçta Türkiye'ye transfer edilmesinin yukarıda anlatılan nedenlerden ötürü dolaylı zorunlu politika transferinin bir türü olan koşullu politika transferi olduğu izlenimini vermektedir. Dünya Bankasının vereceği kredinin bir koşulu olarak stratejik planlama uygulamalarının kamuda hayata geçirilmesi bizi koşullu zorunlu transfere götürmektedir. Yapılmış olan ikinci politika

transferinin ise stratejik planlama uygulamalarının, mevcut ihtiyaca daha iyi cevap vermesi amacıyla ABD’de kullanılan GPRAMA sistemine paralel şekilde dış bir etki olmadan yenilenerek gönüllü politika transferi olduğu anlaşılmaktadır.

Kaynaklar

- Barca, M. ve Nohutçu, A. (2013), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış, (Ed.:A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk ve B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları* (3. Basım), s.339-362, Ankara: Seçkin Yayın.
- Bennett C. J. (1991), What is Policy Convergence and What Causes It?, *British Journal of Political Science*, 21 (2), s.215-233.
- Brass, C.T. (2012), *Changes to the Government Performance and Results Act (GPRA): Overview of the New Framework of Products and Processes*, Congressional Research Service.
- Boyle, R. ve Fleming, S. (2012), “The Role of Strategy Statements, CMPR Research Report No:2”, <http://www.cpmr.gov.ie/Documents/The%20Role%20of%20the%20Strategy%20Statements.pdf>, (11.03.2018).
- Common, R. (1998), The New Public Management and Policy Transfer: The Role of International Organizations,(Ed.:M. Minogue, C. Polidano, D. Hulme and E.E. Pub),*Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, s. 59-75,Cheltenham.
- Coşkun, S. (2011), Kamu Yönetiminde Stratejik planlama Uygulamaları: ABD Örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (1), s.113-134.
- Demirdizen,Ö. (2012), Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31, s.1-23.
- Dolowitz, D.P. (2000), Policy Transfer: A New Framework of Policy Analysis, (Ed.:D. Dolowitz, R. Hulme, M. NellisandF. O’Neill),*Policy Transfer and British Social Policy: Learning from USA*, s. 9-37, Buckingham: Open University Press.
- Dolowitz, D. ve Marsh, D. (1996), Who Learns What From Whom: A Review of the Policy Transfer Literature, *Political Studies*, 44 (2), s.343-357.

- Dolowitz, D. P. ve Marsh, D.(1998), Policy Transfer: A Framework for Comparative Analysis,(Ed. M. Minogue, C. Polidano, and D. Hulme), *Beyond The New Public Management-Changing Ideas and Practices in Governance*, s. 38-58, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Dolowitz, D. P. ve Marsh, D.(2000), Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy Making, *Governance*, 13 (1), s.5-24.
- DPT(2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm*, Ankara.
- Erkan, V. (2008), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara: DPT, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Ertan, Y. (2010), *Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Evans, M. (2004), UnderstandingPolicyTransfer,(Ed. Mark Evans),*Policy Transfer in Global Perspective*, s.10-48, Ashgate, Aldershot.
- Güler, B. A.(2003), *İkinci Dalga Siyasal ve Yönetimsel Liberalizasyon Kamu Yönetimi Temel Kanunu*,Ankara:Türkiye Yol-İş Sendikası Yayınları.
- Haas, E.B. (1990), *When Knowledge is Power-Three Models of Change in International Organisations*, Berkeley: University of California Press.
- Hoberg, G. (1991), Sleeping With an Elephant: The American Influence on Canadian Environmental Regulation, *Journal of PublicPolicy*, 11 (1), s.107-131.
- Kayıkçı, S. (2010), “*Dünya Bankası’nun Yeni Kredi Verme Yöntemi: Ülke Destek Stratejisi ve Türkiye Uygulaması*”<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/files/2013/09/CAS.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.03.2018).
- Keser,A.(2012),Politika Transferi ve Türk Kamu Yönetiminde Etik, *Amme İdaresi Dergisi*, 45, (4), s.25-50.
- Kristensen, K. J., Groszyk, W. S. ve Bühler, B. (2002), *Outcome-Focused Management and Budgeting*, France: OECD Publications Service.

- Kutlu, Ö. (2013), İdari Reform Transferi: Ülkelerin Birbirlerinden Kamu Politikaları Transfer Etmeleri ve Öğrenmeleri, (Ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk ve B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları* (3. Basım), s.125-154, Ankara: Seçkin Yayın.
- Kutlu, Ö. ve Özdemiray, S.M. (2016), Politika Transferinde Karar Verme Süreci, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 101, s.79-95.
- Majone, G. (1991), Cross-national Sources of Regulatory Policymaking in Europe and United States, *Journal of Public Policy*, 11 (1), s. 79-106.
- Mossberger, K. ve Wolman, H. (2003), Policy Transfer As a Form of Prospective Policy Evaluation: Challenges and Recommendations, *American Society for Public Administration*, 63 (4), s.428-440.
- Office of Management and Budget (1993), *Senate Committee on Government Affairs GPRR Report*, <https://obamawhitehouse.archives.gov/omb/mgmt-gpra/gprptm>, (Erişim Tarihi: 08.03.2018).
- Öktem M. K., Göçoğlu, V. ve Tunç, Ş. (2016), Kardeş Şehir Uygulamalarının Yerel Politika Transferine Etkisi: Alanya-Gladbeck Araştırması, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 25 (4), s.49-86.
- Padgett, S. (2003), Between Synthesis and Emulation: EU Policy Transfer in the Power Sector, *Journal of European Public Policy*, 10 (2), s.227-245.
- Page, E. (2000) *Future Governance and the Literature on Policy Transfer and Lesson Drawing*, ESRC Future Governance Programme, London: Britannia House, <http://personal.lse.ac.uk/Page/Papers/EdPagePaper1.pdf> (Erişim Tarihi: 27.02.2018).
- Polidano, C. ve Hulme, D. (1999), Public Management Reform in Developing Countries: Issues and Outcomes, *Public Management*, 1 (1), s.121-132.
- Radin, B. A. (2000), The Government Performance and Results Act and The Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (1), s.111-135.

- Rose, R. (1991), What Is Lesson Drawing?, *Journal of Public Policy*, 11 (1), s.3-30.
- Rose, R.(1993), *Lesson-Drawing in Public Policy*, New Jersey:Chatham House Publishers.
- Saygılı, D.D. (2014), *Stratejik Planlama Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması*, Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Sezgin, Ş. (2015), Politika Transferi ve Türkiye’de Özelleştirme, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 27, s.67-76.
- Sobacı, M.Z. (2009), *İdari Reform ve Politika Transferi: Yeni Kamu İşletmeciliğinin Yayılışı*, Ankara:Turhan Kitabevi.
- Songür, N. (2011), *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Stone, D. (1999), Learning Lessons and Transferring Policy Across Time, Space and Disciplines, *Politics*, 19 (1), s.51-59.
- Yay, E. (2016), Bir Kamu Politikası Olarak Politika Transferi ve Türkiye Örneği,*Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), s.48-63.
- Yılmaz, K. (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması,*Sayıştay Dergisi*, Sayı 50-51, s.67-86.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı (2015), *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*, ANKARA.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı (2018a), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm*, Ankara.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı(2018b), *Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*, Ankara.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı (2018c), *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi*, Ankara.
- T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2009), *Performans Programı Hazırlama Rehberi*, Ankara.

