

İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Hasan CANPOLAT*

Özet

Dünyada birçok ülkede kamu yönetimini etkileyen YKİ (Yeni Kamu İşletmeciliği) anlayışı 1980'li yıllardan itibaren Türkiye'de de kamu yönetimi reformlarına ilham kaynağı olmuş ve özellikle özelleştirilme yoluyla kamu tarafından yürütülen hizmetlerin hacminin azaltılması, etkinlik ve verimliliğin artırılması yönünde bir dizi reform yapılmıştır. Ancak YKİ'nin önemli vurgularından olan kamu yönetiminde katılımcılık, hesap verebilirlik, performans ölçümü, vatandaş odaklı hizmet ve stratejik yönetim kavramlarının hayata geçirilmesine ilişkin reformların hayata geçirilmesi konusunda aynı heyecan gösterilmemiştir.

Yeni yönetim anlayışının bu boyutlarının hayata geçirilmesi konusunda güçlü bir irade ancak 2003 yılından itibaren başlayan son dönem kamu yönetimi reformları kapsamında güçlü bir biçimde gündeme gelmiş ve bu kavramlar önce Kamu Yönetimi Temel Kanunu çalışmaları vesilesiyle ve daha sonra Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu yönetimine girmiştir.

Ancak yasal altyapı oluşmakla beraber yukarıda bahsedilen kavramların özellikle makalenin konusu olan stratejik yönetim anlayışının Türk kamu yönetiminde hayata geçmesinde başta kamu yönetiminin temel örgütlenme ve iş görme paradigmalarından kaynaklanan sorunlar olmak üzere merkezi ve yerel düzeyde ciddi sorunlar mevcuttur.

Bu bakımdan Türk kamu yönetiminden farklı bir yönetim zihniyeti ve dünyasının ürünü olan bahse konu kavramların Türk kamu yönetiminde derin bir dönüşüm yaşanmadan uygulamada tam olarak hayata geçmesi mümkün görünmemektedir.

Bu kapsamda makalenin tartışma konusu, stratejik yönetim ve planlama anlayışının yerel düzeyde uygulanmasına ilişkin sorunlardır. Çalışmada öncelikle kamu yönetiminde dünyada yaşanan yeni gelişmeler ve stratejik yönetim anlayışı ele alınmış, sonraki bölümde Türkiye'de stratejik yönetim ve planlama anlayışının gelişmesi ve yaşanan sorunlara değinilmiştir. Son bölümde, Sivas'ta 2003-2006

* Dr., Müsteşar Yrd., İçişleri Bakanlığı, hcanpolat@hotmail.com

döneminde yerel düzeyde etkinlik, verimlilik, katılımcı yönetim, hesap verebilirlik, vatandaş odaklı hizmet ve stratejik yönetim kavramlarının hayata geçirilmesine ilişkin uygulamalar, sonuçları ve ortaya çıkan sorun alanları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yeni Kamu Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yerel Düzeyde Stratejik Planlama, Hesap Verebilirlik, Katılım, Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti*

Strategic Planning at Prouincial Level and Evaluation of the Implementations in Sivas

Abstract

NPM (New Public Management) conception, which has affected public administrations most of the countries in the world, was the source of inspiration of the public administration reforms in Turkey in the 1980's and series of reforms have been carried out with the aim of privatization and serving in different methods of public services in particular.

However, the reforms related with efficiency, productivity, participation in public administration and accountability, citizen-focused service, strategic administration concepts that significant emphasis of NPM could not become a reality.

These dimensions of new public management understanding have come up strongly just during the 2000s and firstly through Fundamental Law of Public Administration and later through Public Financial Management and Control Law it has entered the Turkish public administration.

However, there are serious problems resulting from basic organization of public administration and operation paradigms both at the central and local level during the implementation of the mentioned concepts particularly the understanding of strategic management, topic of this article.

In this respect, without experiencing a deep transformation in Turkish Public Administration, the implementation of mentioned concepts that are the products of a different administration mentality from Turkish Public Administration, has not be seem possible to be vitalized.

In this context; the main subject of the article is the discussion of some problems concerning local implementation of strategic management and planning concept. In this article, first of all, new global developments in public administration and strategic management concept, in following part the development of strategic management and planning concept and challenges faced in Turkey, have been mentioned. Finally, in the last part, studies carried out between 2003-2006 in Sivas and their results were touched upon as an implementation example, in order to realize the notions such as efficiency, participative management, accountability, citizen-focused service and strategic management.

Key Words: *New Public Management, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Local Level, Participation in Public Administration and Accountability, Citizen-focused Public Service*

JEL Classification Code: H83**1. Yeni Kamu Yönetimi ve Stratejik Yönetim**

80'li yıllardan itibaren, yeni sağ düşünce tarafından fikri altyapısı oluşturulan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) modelinden ilham alan reformlarla, piyasaya açılacak kamu hizmet alanları piyasaya açılmaya, “piyasalaştırılması” mümkün olmayan hizmetler ise özerk kuruluşlara, ajanslara, bölgesel ve yerel yönetimlere devredilmeye başlandı.

Yeni kamu yönetimi anlayışının birçok farklı ismi olsa da ortak vurgu noktaları şunlardır:

- Kamunun faaliyet alanı ve kamu kesimi tarafından sunulan hizmetler, yeniden tanımlanmalıdır.
- Kamusal hizmetler sadece bürokrasi tarafından tekel olarak değil, alternatif yöntemlerle piyasa ortamında sunulmalıdır.
- Kamu birimleri ve kamu çalışanları arasında rekabet sağlanmalıdır.
- Girişimci bir yönetim oluşturulmalıdır. Çalışanların inisiyatif, risk ve sorumluluk alabilme yeteneği geliştirilmelidir.
- Kamuda tasarruf, etkinlik, verimlilik, kalite ve performans eksiklikleri vardır ve bu eksiklikler giderilmelidir. Özellikle performans ölçümüne imkân verilmelidir.
- Özel kesim işletme kavram ve teknikleri kamu örgütlerinde uygulanmalıdır.
- Kurallara değil, misyona, amaca ve sonuca odaklanılmalıdır.
- Üstlerin emir ve direktiflerine değil hizmetten yararlananların ihtiyacına odaklanmak gerekir. Bu anlamda hizmetten yararlananları yeniden tanımlamak ve onlara seçenek sunmak gerekir.
- Kamu yönetiminin denetiminde bireylere söz hakkı verilmelidir.
- Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözülmelidir.
- Yönetimde katılım sağlanmalıdır. Bu katılım hem vatandaşların hem de çalışanların sürece katılmasını gerektirmektedir.
- Yönetim desantralize edilmelidir.
- Kamu sektörü küçültülmelidir (Osborne ve Gaebler, 1992; Rhodes, 1999).

Görüldüğü gibi yeni kamu yönetimi anlayışı piyasa mekanizmasına, kamunun üstlendiği hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, yerelliğe, katılımcılığa, hesap verebilirliğe, performans ölçümüne, vatandaş odaklı hizmet ve stratejik yönetim anlayışına vurgu yapmaktadır.

Kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından (public administration) hedef belirleme ve gerçekleştirmeye yönelik yeni kamu yönetimi (new public management) anlayışına kaydıçça, kamu yönetimine ve politikalarına stratejik yaklaşım merkezi bir konuma yükselmeye başlamıştır (Barca ve Balcı, 2004:3).

YKİ modelinin en önemli eksenlerinden birisi olan stratejik planlamanın temel yaklaşımları ise aşağıdaki gibi tarif edilmektedir:

- Sonuçların planlanmasıdır; girdilere değil sonuçlara odaklıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.

Stratejik planlama, bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararları ve eylemleri ortaya koyan disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1999:3-5). Başarılı bir stratejik planlama, belirli bir kurumun temel ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte yapılmalıdır (Eadie, 2007:39-45).

Stratejik planlama, değişimi ve yenilikçiliği kurumsal bir yapıya büründürmek için bir araç olarak da nitelendirilebilir (Joyce, 1999:19-30).

Böylece stratejik planlamayı en genel tanımıyla, bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulması şeklinde tanımlayabiliriz.

Stratejik planlar, plan dönemi sonunda idarenin üretmiş olduğu kamusal mal ve hizmetlerin kalitesini artırmış olmalıdır. Dolayısıyla planlar, kurumun nereden nereye gideceği sorusuna cevap verebilmelidir. Aksi halde kurumun zaten eskiden beri yürütmekte olduğu rutin faaliyet ve işlevlerin plan adı altında envanterinin yapılması durumunda, planlama kurumun hizmet kalitesinde bir değişiklik yaratmayacaktır. Çünkü planlar, kuruma vizyon kazandırmalı, yeni bir ruh vermeli ve yeni şeyler söylemelidir.

Stratejik planlama ile uygulamanın etkili şekillerde birleştirilmesi, stratejik yönetim denilen kavramı ortaya çıkarmaktadır. Osborne ve Gaebler (1992)'e göre stratejik yönetim, bir kurumun “bürokratik” yapılardan daha “girişimci” yapılara dönüşümü anlamına gelmektedir.

Stratejik yönetim, stratejik kararlar alabilme ve bunları uygulayabilme sürecidir. Bu anlamda kurumsal stratejik yönetim, bir kurumun kendi kaynakları ile faaliyet gösterdiği dış çevrede ortaya çıkan tehdit, risk ve fırsatları dinamik bir biçimde eşleştirmelidir. Dolayısıyla stratejik yönetim, kurumun hedefleri ile benimsediği politikalar arasındaki temel bağ olarak kabul edilebilir.

Bu açıdan baktığımızda, stratejik yönetim, kamu kaynakları yönetme, kontrol etme, kamu kaynaklarını kullanma ve kullanılan kamu kaynaklarının etkinliğini ölçmeyi de içermektedir. Bu kapasite özellikle kriz dönemlerinde hayati önemde bir değer haline gelmektedir.

Aşağıdaki bölümde, stratejik yönetim anlayışının Türk kamu yönetimine dahil olması süreci ve bu alanda yaşanan sorunlar incelenecek ve Sivas ilindeki stratejik yönetim ve planlama anlayışının hayata geçirilmesi tecrübesi ayrıntılı biçimde ele alınarak, yerel düzeyde bu alandaki sorunlara işaret edilecektir.

2. Türkiye’de Stratejik Planlama ve Yönetim Sürecinin Gelişmesi

Türkiye’de kamu sektöründe stratejik düşünme ve planlamaya dayalı yönetimin gelişme sürecini merkezden yerele ve katı merkezi planlamadan katılımcı planlamaya doğru ilerleyen dönemler olarak incelemek mümkündür. 1960 yılında DPT’nin kurulmasından sonra sadece DPT’nin varlığının yeterli olmadığı anlaşılmış ve bakanlık ve diğer kamu kurumlarının da planlı sistemde kendilerine düşen görevleri yerine getirebilecek şekilde yapılandırılmaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

1970 yılında DPT tarafından hazırlanan “Bakanlık Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Tip Yönetmeliği”ne göre kurulacak APK birimleri temelde iki bölümden meydana gelmiştir: Planlama Kurulu ve Koordinasyon Dairesi. Planlama Kurulu; bakanlıklarda müsteşar başkanlığında bakanlık genel müdürleri, genel

müdür düzeyindeki daire başkanları, araştırma koordinasyon dairesi başkanı ve bakanlık muhasebe müdüründen meydana gelmekte idi (Şaylan, 1969:79).

Bu yapı 27 Şubat 1982 tarihine kadar geçerliğini korumuştur. Bu tarihten sonra gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde “Bakanlıkların Yeniden Düzenlenmesi ve Çalışma Esasları Hakkında Kararname” yürürlüğe girmiş ve bakanlıkların merkez kuruluşlarındaki danışma ve denetim birimleri arasında APK Kurulu Başkanlığı yer almıştır. Bu düzenlemede her bakanlıkta bir APK Kurulu oluşturulacağı da hükme bağlanmıştır. Kararnamede ayrıca danışma ve denetim birimleri arasında Tetkik Kuruluna da yer verilmiş ancak gerektiğinde APK Kurulunun, Tetkik Kurulu ile “Tetkik, Planlama ve Koordinasyon Kurulu” altında birleştirilebileceği belirtilmiştir.

13 Aralık 1983 tarihinde yürürlüğe konulan 174 sayılı “Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile bakanlık merkez teşkilatında danışma ve denetim birimleri arasında “Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı” yer almış, ancak tetkik kurulları kaldırılmıştır. Daha sonra 3046 sayılı Kanun ile APK birimleri yasal dayanağa kavuşmuştur.

Yürütme organlarının kendi içinde plan çalışmalarını ahenkleştirmek, uygulamanın plan ve programlardaki esaslara uygun olarak yürütülmesini sağlamak ve kuruluşlarla DPT arasındaki ilişkilere aracılık etmek amacıyla kurulan APK birimlerinin kuruluş amacında ortaya konulan hedeflere ulaşamamış ve kendisinden beklenen sonuçları yaratamayan APK birimleri 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kanunla kaldırılmış ve yerlerine Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurulmuştur.

Bu dönemde başlayan reform sürecinde stratejik yönetim anlayışının gelişmesi adına yasal ve kurumsal düzeyde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin ilki kamu yönetimi reformlarına bir çerçeve ve zihinsel altyapı oluşturan Kamu Yönetimi Temel Kanunudur. Cumhurbaşkanının vetosu sonucu yürürlüğe giremeyen bu kanun çalışması Türkiye’de ilk defa kamuda stratejik yönetim anlayışını bütüncül bir biçimde ortaya koymuştur.

Bu kanun çalışması kapsamında hazırlanan “Yönetimin Değişimi İçin Değişimin Yönetimi” isimli kitapta reformun temel yaklaşımları belirlenmiştir. Buna göre: “Yeniden yapılanma bütüncül ve sistematik bir çerçevede, temel ilkelerden ve yaklaşımlardan hareketle birçok alanda dönüşüm gerektirmektedir. Bunların başında merkezi idarede yeniden yapılanma gelmektedir. Merkezi idarede yeniden yapılanma; merkezi birimlerin görev ve işlevlerinin yeniden tanımlanmasını, yönetimde stratejik bir bakış açısının yerleştirilmesini, kamu mali yönetimi, personel rejimi ve denetim boyutlarının yeniden yapılanmasını gerektirmektedir.”

Bu temel hedeflerden “yönetimde stratejik bakış açısının” geliştirilmesi konusunda şu açıklamalar yapılmıştır: “Ülkemiz son yıllarda belirgin hale gelen strateji açığını, mali açığı, performans açığını ve güven açığını kapatmak ve yaşanan olumsuz süreci tersine çevirmek zorundadır. Bu kapsamda, özelleştirme, sivil toplumu güçlendirme ve yerleşme yoluyla; hantal merkezi birimler daha küçük ama daha etkin bir yapıya dönüştürülmeli ve performansları artırılmalı, yüklerinden arınan merkezi yapılarda stratejik düşünme boyutu güçlendirilmeli, kaynak kullanımında stratejik planlar esas alınarak verimlilik sağlanmalı, mali dengeler kurulmalı, her şeyden önemlisi, bu yeni zihniyetin gereği olarak gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde "stratejik yönetim" yaklaşımına geçilmeli ve geleceğe

ve amaçlara dönük olarak ilgili tüm tarafları sürece katmak suretiyle ulaşılmak istenen durum tasvir edilmelidir. Bu stratejik tasarım kapsamında; ortaya konan yeni zihniyete uygun bir şekilde geleceğe dair tasarım geliştirme, misyon ve vizyon belirleme, temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme, ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme, insan kaynaklarını geliştirme, unsurları vurgulanmaktadır.” denilerek, bu yaklaşımın temel unsurları net bir biçimde vurgulanmıştır.

Bu temel çerçeve kapsamında, kamuda stratejik yönetime geçişle ilgili olarak aşağıda belirtilen aşamalar belirlenmiştir: “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dahil edilecektir. Kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlara dayalı olarak oluşturulacaktır. Bu çalışmaların meyveleri alındığında kamu kuruluşları sorun üreten ve gündelik sorunlar altında bunalan bir yapıdan kurtularak, hızlı değişim karşısında stratejik bir bakış açısı ile öncelikli alanlara yoğunlaşan ve çözüm üreten bir yapıya geçeceklerdir” (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

KYTK bu hedefleri hayata geçirmek üzere günümüz koşullarına cevap vermeyen 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu değiştirilerek yeni bir kamu mali yönetim kanunu çıkarılmasını bir hedef olarak ortaya koymuştur. Böylece, stratejik plan yapan kuruluşların uygulama esnekliğinin artırılması ve performans odaklı bir bütçe sistemine geçişin altyapısının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu hedefler doğrultusunda yapısal reformların uygulamaya konulduğu en önemli alanlardan birisi kamu mali yönetimi olmuş ve 2003 yılı sonunda çıkarılan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de uzun yıllardır uygulanan mali yönetim sisteminde dolayısıyla kamu yönetiminde köklü değişiklikler yapılmıştır.

5018 sayılı Kanunla; mali saydamlık ve hesap verebilirliğin yanında kamu kaynaklarının kullanılmasında etkinlik, ekonomiklik ve verimliliğin öne çıkarılması ve kamu yönetiminde uzun vadeli bakış açısının getirilerek strateji odaklı kurumlar oluşturulması hedeflenmiştir.

Bunun sonucunda, orta vadeli program ve plan, stratejik plan, performans programı ve çok yıllık bütçeleme, hesap verebilirlik, şeffaflık, kaynakların etkin ekonomik ve verimli kullanılması, geleceğe yönelik tahminlerin sağlam ve doğru verilere dayandırılması yeni sistemin getirdiği önemli yenilikler olarak değerlendirilmektedir.

3. Türk Kamu Yönetimi ve Stratejik Yönetim Anlayışının Önündeki Engeller

Kamu yönetiminde öngörülebilirlik, açıklık, katılım ve hesap verebilirlik kavramlarının hayata geçmesi için önemli bir araç olan stratejik yönetim anlayışının Türk kamu yönetiminde yasal altyapıya ve kurumsal kavuşturulması önemli bir

aşamadır. Ancak stratejik yönetimin gerektirdiği bu tür düzenlemelerin hayata geçmesinin önünde halen ciddi yapısal engeller mevcuttur.

Bu engellerin en önemlisi “paradigma çakışması” olarak nitelendirebileceğimiz bir sorundur. Bu çakışma Türk kamu yönetimine şekil veren ve uygulamada kendisini katı, değişime kapalı, hiyerarşik, tek taraflı iletişimin hakim olduğu bir sistem olarak gösteren temel paradigmlar ile yeni kamu yönetimi anlayışına şekil veren paradigmların farklılığından kaynaklanmaktadır.

YKİ'nin ortaya çıktığı ve başarılı örneklerinin sunulduğu ülkeler; İngiltere, ABD, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi Anglo-Sakson kültürüne sahip, kurumsal yapıları güçlü, gelişmiş, kapitalist ülkelerdir. Bu ülkelerde modern topluma geçiş, çıkar çatışmaları ve sınıf savaşımına dayanan yüzlerce yıllık uzun bir mücadele sürecinin sonucunda gerçekleşmiştir. Endüstri devrimiyle birlikte Batıda; kapitalist bir üretim biçimi, genel ve eşit oy hakkına dayalı demokratik bir siyasal yapı ve bunların belirlediği bir yönetim aygıtı oluşmaya başlamıştır.

Mardin'e göre işte bu noktada karşımıza, Türkiye'nin de dahil olduğu bir grup ülkede, Batı tipi hizmet bürokrasisinden çok farklı bir yapı ve misyona sahip olan ve “tarih atlatma veya hızlandırma” iddiasında olan bir yönetici sınıf çıkmaktadır. Çünkü yeni bir devlet inşa etmek isteyen bürokrasinin önünde şimdi çok daha çetin ve zor görev vardır: Modern bir ulus inşa etmek. Bu amaca ulaşmayı sağlayacak olan yegane dayanak yine bürokratik bir orta sınıftır (Mardin, 1992:341). Böylece Batıda girişimci sınıfların oynadığı rol, Batı dışı toplumlarda bürokrasiye yüklenen misyonu belirlemiştir (Köker, 1990:27).

Bu nedenle Türkiye gibi ülkelerde devleti kuran güç olma imtiyazına sahip ve toplumu dönüştürme misyonuna sahip bir aygıtı, derin bir dönüşüm yaşanmadan sadece yasal ve kurumsal düzeyde düzenlemelerle Weberyen anlamda işleyen yasal-rasyonel bir mekanizmaya çevirmek kolay değildir.

Bu sebeple Türkiye gibi ülkelerde Anglo-Sakson kültüründen ilham alan ve hizmet bürokrasisinin daha iyi işlemesi için önemli araçlar sunan kamu işletmeciliği anlayışının, bürokratik yönetim geleneğine sahip olan ülkelerde kamu yönetimine “uyarlanma” sorunu da ortaya çıkmakta, ülkenin idari kültürü ve gerçekleriyle karşılaşmakta ve içerikleri boşalmaya başlamaktadır.

Bu temel yapısal sorunların uzantıları olarak uygulamada yaşanan bazı sorunları aşağıya çıkarmak mümkündür:

- Türk kamu yönetiminde yukarıda bahsedilen temel paradigmların halen değişmemesine bağlı olarak katı, hiyerarşik, tek taraflı iletişimin geçerli olduğu kamu örgütlenmesi içinde lider ve yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını içselleştirme sorunu devam etmektedir. Bu sistem stratejik yönetimin gerektirdiği liderlik eksikliğini ortaya çıkarmakta ve yasal düzenlemelerle getirilen kurumsal yapılar birer araç olmaktan ziyade amaç olarak algılandığından, mesele bir doküman yönetimine dönüşmekte, kurumun zaten yapmakta olduğu rutin işlevleri kapsayan dokümanlar hazırlanmaktadır.

- Stratejik yönetim süreci kurum ölçeğine göre kritik önceliklere hizmet edebilecek ve önceden belirlenmiş uzun vadeli zorluklara karşı stratejik öncelikleri içine alan bir uygulama olması gerektiği halde stratejik öncelikler yeterince belirlenmemekte, stratejik hedefler aslında bir niyet listesine dönüşebilmektedir.

- Türkiye'de 5018 sayılı Kanundan önce strateji belgesi sayılabilecek çok az sayıda doküman varken son yıllarda kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli

mali plan, yıllık program, sektörel ve kurumsal planlar gibi birçok politika belgesi ortaya çıkmıştır. Politika belgesi enflasyonu diyebileceğimiz bu durum belgeler arası uyum ve koordinasyon sorununu ortaya çıkarmaktadır.

•Türk kamu yönetiminde kurumların yukarıdan aşağıya hiyerarşik örgütlenmesi stratejik düşünme ve karar alma yeteneğini kısıtlamakta öte yandan aynı sektöre dahil kurumlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon düzeyinin yetersizliği sektörel stratejik planların hayata geçmesini zorlaştırmaktadır.

•Merkezi idare ile yerel yönetimler arasında katılımcı bir ilişki mevcut değildir ve bu durum ulusal plan belgelerine yerel yönetimlerin katkı vermesinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla ulusal planların bölgesel ve il düzeyindeki stratejik öncelikleri yeterince kapsamaması uygulamada ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

•Stratejik yönetim ve planlama anlayışının yeterince gelişmemesi ülkemizde halen uygulanan merkezi planlama ve bütçeleme sistemi ile yakından ilgilidir. DPT merkezli yatırım planlaması ve Maliye Bakanlığı merkezli bütçeleme mekanizması biçimindeki ikili yapı bakanlıkların ve diğer kuruluşların inisiyatifi büyük ölçüde ortadan kaldırarak, sadece planları uygulayan konumuna indirgemekte, kurumlarda uzun dönemli vizyon geliştirme, hedefleme, sorumluluk, takip değerlendirme, sonuçlama kapasitesi istenilen ölçüde gelişmemektedir.

4. Yerel Yönetim Reformları ve Yerel Düzeyde Stratejik Yönetim

Son dönem reformları kapsamında il özel idareleri ve belediyeler yeniden yapılandırılmış ve yerel yönetimlere de stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmiştir. Belediye Kanunu'nun 41. maddesine göre; "Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar" denilmektedir.

Ayrıca İl Özel İdaresi Kanunu'nun 31. maddesine göre, "Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plân ve programları ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp il genel meclisine sunar" hükmü getirilmiştir.

Ancak 5018 sayılı Kanunun hayata geçirilmesinde ortaya çıkan sorunlar gibi yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında ciddi sorunlar mevcuttur.

Öncelikle önceki bölümde sözü edilen Türk kamu yönetiminin temel paradigmasının değişmemesinden kaynaklanan yapısal sorunların benzeri merkezi idare ile yerel yönetimler arasında yaşanmaktadır.

Ülkemizde Osmanlı devletinin son döneminde başlayan reformlar ile başlayan merkezileşme sürecinde merkezi idare asıl ve kurucu, yerel yönetimler ise tali ve ikincil düzeyde kurgulanmış ve yerel düzeydeki idareler merkezi idarenin kendisine çizdiği alanda kendisine verilen işleri, merkezi idarenin vesayeti altında yürütmekle yükümlü kılınmıştır.

Osmanlı döneminden günümüze kadar gelen ve halen de Türk kamu yönetiminin temel omurgasını oluşturan, "merkezi idarenin asıl ve genel yetkili, yerel idarelerin ise, yetki genişliği/yerinden yönetim ilkeleri gereğince ikincil ve merkezi idarenin belirlediği çerçevede görev yapması" esasına dayanan bu temel paradigması, mevcut

anayasa dahil diğer tüm anayasalarımızda koruma altına alınmış ve günümüze kadar birçok reform bu koruma karşısında hayata geçememiştir.

Nitekim Başbakanlık tarafından yayınlanan ve kamu yönetimi reformları ile ilgili temel yaklaşımların ortaya konulduğu kitapta; “Ağır bir merkezi vesayet ve yetersiz yerel kaynaklar ile çalışan yerel yönetimlerin, ülkemizin de imzalayarak taraf olduğu Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartına uygun olarak yeniden yapılanması” öngörülmüş ve bu kapsamda “yerel yönetimlerin yetki ve görevleri tadadi olarak sayılmak yerine, merkezi idarenin görev ve fonksiyonları belirlenecek, geriye kalan her türlü mahalli müşterek nitelikli görev ve hizmetler yerel yönetimlerin uhdesine verilecektir.” denilerek, Türk kamu yönetiminde ilk defa merkezi idare ile yerel yönetimlerin görevlerinin ve ilişkilerinin tanımı yapılarak, merkezi idarenin görevleri liste halinde sayılarak sınırlandırılmış, buna karşılık mahalli idareler yerel ölçekte genel yetkili ve görevli kuruluşlar olarak öngörülmüştür (Dinçer ve Yılmaz, 2003).

Bu kapsamda hazırlanan ve 2004 yılında kabul edilen 5215 sayılı Belediye Kanunu, dönemin Cumhurbaşkanı tarafından, yukarıda belirtilen paradigmadan beslenen bir yaklaşımla “belediyelerin bu yasayla genel yetkili bir yönetim birimi haline getirildiği” iddiasıyla TBMM’ye iade edilmiştir. TBMM, Cumhurbaşkanı tarafından gönderilen Kanunu değişiklik yapmadan, 5393 sıra numarası ile tekrar ve aynen kabul etmiştir. Bu defa da Anayasa Mahkemesine götürülen Kanun, Cumhurbaşkanının görüşüne uygun bir biçimde, “yasalarla başka kamu kuruluşlarına verilmemiş yerel nitelikli her türlü görev ve hizmetin yapabilme yetkisi yönünden” anayasaya aykırı bulunarak önce yürütmesi durdurulmuş, ardından ise iptal edilmiş ve böylece reformların başlangıcında ortaya konulan “merkezi idarenin görev ve fonksiyonları belirlenecek, geriye kalan her türlü mahalli müşterek nitelikli görev ve hizmetler yerel yönetimlerin uhdesine verilecektir” yaklaşımı hayata geçmiş ve sistem bahsedilen paradigmaya uygun biçimde şekillenmiştir.

Merkez ile yerel arasındaki yukarıda bahsedilen ilişki düzeyinden kaynaklanan yapısal nitelikte sorunların uzantıları olarak il düzeyinde ortaya çıkan teknik düzeyde sorunlar da mevcuttur.

Bu sorunların başında ilin bütün önceliklerini gözeten, il özel idaresi, belediyeler ve ildeki diğer kamu kuruluşlarının yürüttüğü kamu hizmetlerinin temel yönelimlerini stratejik planlama yaklaşımına uygun biçimde planlayabilen bir plan otoritesinin bulunmaması gelmektedir.

Bu boşluğu doldurması beklenen il özel idarelerinin son il özel idare yasası ile il genelinde ve belediye sınırları dışında yapacağı görevler ayrılmış ve il özel idaresinin ilin tamamında genel yetkili alan idaresi olma niteliği ortadan kalkmıştır. Bu durum il genelinde bölünemez niteliği olan birçok kamu hizmetinin suni olarak yerel birimler arasında bölünmesine yol açtığı gibi, il ölçeğinde yerel yönetimler arası, koordinasyon ve işbirliğini zorlaştıran bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda il özel idarelerinin stratejik planları sadece il özel idarelerinin yürütmekle sorumlu olduğu hizmetleri kapsayan kurumsal planları düzeyinde kalmaktadır.

Öte yandan il valilerinin yeni il özel idaresi yapısı içindeki değişen konumları ve mülki idarenin ilin tamamının planlamasının öncülüğünü yapabilmesinin önündeki kurumsal, hukuksal ve kapasite sorunları dikkate alındığında, mülki idare sistemi

yukarıda bahsedilen plan otoritesinin yokluğundan doğan boşluğu dolduramamaktadır.

İl özel idaresi ve mülki idarenin yanı sıra belediye düzeyinde de stratejik plan uygulaması ile ilgili ciddi sorunlar vardır. Bu sorunların başında belediyelerin örgütsel yapısının bu yaklaşımın gereklerine uygun olmamasını ve kurumsal kapasite problemini sayabiliriz. Ayrıca belediyelerde stratejik planlamanın gereği olan katılımcı yönetim anlayışı gerek belediyelerin başkan odaklı karar alma ve uygulamaya dönük yapısından gerekse yerel düzeyde katılım ve hesap sorma kültürünün yerleşmemesinden kaynaklanan sebeplerle yeterince hayata geçememektedir.

Bu konuda son olarak, yerel düzeyde yapılan stratejik planlar ile yerel bütçeler arasında kurulması gereken ilişki kurulamadığından merkezi düzeydekine benzer biçimde yerel planların iyi hazırlanmış dokümanlar seviyesinde kaldığını söylemeliyiz.

Ancak bütün yapısal ve sistematik sorunlara karşın yerel düzeyde zihinsel dönüşüm sürecinin hızlandırılması, kurumsal kapasitelerin artırılması bakımından yerel uygulamaların teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki bölümde Sivas ilinde stratejik yönetim ve planlama anlayışının hayata geçirilmesi konusunda yaşanan tecrübe ve uygulama sonuçları örnek olay olarak incelenecektir.

5. Stratejik Planlama, Yönetimin İyileştirilmesi ve Kamu Hizmetlerinde Yenilikçilik Alanında Sivas Örneği

Sivas ilinde, stratejik planlama anlayışını geliştirmek ve bu kapsamda kamu hizmetlerinin ve vatandaşın memnuniyetini artırmak, daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet üretmek, yönetimi katılımcı, saydam ve hesap verilebilir bir yapıya kavuşturmak; iş yapma alışkanlıklarını ve biçimlerini “Vatandaş Odaklı Hizmet Anlayışı” doğrultusunda köklü bir dönüşüme tabii tutma yönünde 2003-2006 yılları arasında Sivas Valiliğinin öncülüğünde bir dizi çalışma başlatılmıştır.

Bu kapsamda, öncelikle valilik ve kamu kuruluşlarının denetim, planlama, koordinasyon ve eğitim kapasitelerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla ilk aşamada Valilik bünyesinde denetim, stratejik planlama, kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi faaliyetlerinin sekretaryasını yapabilmek amaçlı bazı özel bürolar kurulmuştur.

Ayrıca koordinasyon ve katılım kapasitesini güçlendirmek amaçlı olarak Yönetimin Geliştirilmesi İl Yönlendirme Komitesi, Planlama Kurulu, İl İzleme Kurulu, Sosyal Ekonomik Konsey gibi bazı katılımcı yapılar oluşturulmuştur. Bu birimler tarafından hazırlanan ve Valilik tarafından yayınlanan izleme raporları, genelge, yıllık takvim ve programlar ile izleme, denetim ve eğitim alanlarındaki çalışmaların altyapısı ve kurumsal boyutu güçlendirilmiştir.

5.1. İl Düzeyinde Stratejik Planlama Anlayışının Geliştirilmesi

Sivas ilinde yürütülen stratejik planlama tecrübesinin önemli bazı boyutları vardır. Bu boyutların ilki, ilin bütün potansiyellerini harekete geçirebilme kapasitesi olan ve ulusal belgelerle uyumlu, İl Gelişme Planı olarak adlandırılan bir stratejik plan belgesinin hazırlanmasıdır. Böylece İl Valiliği il düzeyinde eksikliği olan plan otoritesi ve il düzeyinde stratejik plan boşluğunu doldurmayı hedeflemiştir.

Diğer bir boyut ise, bu tip bir geleceği ile ilgili stratejik düzeydeki akıl yürütme sürecine Valiliğin önderliğinde ilin bütün aktörlerinin katılımının sağlanmasıdır. Nihayet önemli bir faktör de planlama sürecinde yer alan ilgili bütün kuruluşlara kendi içlerinde planlama ve hayata geçirebilme kapasitesinin kazandırılmasıdır.

İl Gelişme Planının ilk aşamasında izlenecek takvimi ve yöntemi tarif eden kapsamlı bir planlama kılavuzu hazırlanmış, ayrıca üniversitenin ve ilgili kuruluşların hepsini kapsayan detaylı bir plan geliştirme organizasyonu kurulmuştur.

Bu organizasyon kapsamında ilk aşamada, ilgili kuruluşların, üniversitenin, sivil örgütlerin, yerel yönetimlerin katılımı ile stratejik planının temel yönelimlerinin belirlenmesi çalışmalarına başlanmıştır.

İl Gelişme Planının hazırlık sürecinde ilk aşamada “Neredeyiz?” sorusuna cevap vermek üzere İlin sosyal ve ekonomik göstergelerinin yer aldığı “Sivas Genel Durum Raporu” ve çeşitli sektörlerinin mevcut durumlarının ayrıntılı olarak ortaya konulduğu “Sektörel Durum Raporları” yayımlanmıştır.

Daha sonra İlin tamamını kapsayan bir strateji dökümanı olması amacıyla hazırlanan Sivas İl Gelişme Planı taslağı, plana ilişkin katkı, öneri ve eleştirileri almak için çoğaltılmış ve kamu kurum ve kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine, siyasi parti başkanlıklarına, sendika-birlik-oda-dernek temsilciliklerine, milletvekillerine, meslek kuruluşları ve örgütlerine, mahalle ve köy muhtarlarına dağıtım yapılmıştır. Ayrıca katılımı güçlendirmek amacıyla vatandaş anketleri, e-forum vb. gibi katılımı güçlendirecek birçok yöntem kullanılmıştır. Bu kapsamda, ilçeler ve belediyelerin kendi ölçeklerinde benzeri bir süreci işleterek İlin genel vizyonuna katkıda bulunmaları istenmiştir.

Bu aşamadan sonra ise, sivil toplum örgütleri, özel sektör, siyasi partiler, toplumsal gruplar ve halkın katıldığı “Sosyal ve Ekonomik Konseyi” adıyla oluşturulan platform bünyesindeki sektörel toplantılarda “2023 Sivas Strateji Planı Ön Raporu” tartışmaya açılmıştır.

Yürütülen çalışmalar sonucunda Sivas İl Gelişme Planının en temel yönelimi, İl genelinde ülke ortalamasının altında olan hayat seviyesi göstergelerinde iyileşme sağlanması olarak belirlenmiştir. Bu temel yönelimin hayata geçirilmesi için eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi sosyal nitelikli temel kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, kırsal altyapının geliştirilmesi, yoksullukla etkili mücadele yöntemleri geliştirilmesi gibi bazı temel hedefler belirlenmiştir.

Son aşamada İl Gelişme Planı, Sivas’ın en kapsamlı yerel katılım platformu olan Sivas Sosyal ve Ekonomi Konseyinin toplantısında tartışılmış, oylanarak kabul edilerek uygulamaya konulmuştur.

İlin temel önceliklerinin ilgili bütün tarafların katılımı ile belirlenmesinden sonra Sivas Valiliği olarak kurumlardan İl Gelişme Planında belirlenen önceliklere uygun olarak ve üst düzeyde katılım sağlayarak sektörel düzeyde stratejik planlarını yapmaları ve daha sonra stratejik planlamayla belirlenen hedeflere varılabilmesi için zamana bağlanmış “eylem planları”nı hazırlamaları istenmiştir.

Her bir eylem planının uygulanması yeniden oluşturulan mekanizmalarla Valilik tarafından izlenmiş ve sonuçları, periyodik olarak yayınlanan sağlıklı yaşam göstergesi, denetim ve sektörel faaliyet raporları ile kamuoyuna duyurulmuştur.

İl Gelişme Planı ve buna uygun olarak hazırlanan eylem planlarının uygulanması tecrübesi değerlendirildiğinde, İl Gelişme Planının temel eksenini olan eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi sosyal nitelikli temel kamu hizmetlerinin

iyileştirilmesi, kırsal altyapının geliştirilmesi, yoksullukla etkili mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi gibi hedeflere ulaşmada başarılı sonuçlar elde edildiği söylenebilir.

Bu açıdan İlin en büyük yerel bütçelerinden birisine sahip olan İl Özel İdaresinin yıllara göre harcamalarına bakıldığında, stratejik planlama ve hedefleme yaklaşımının sonuçları net olarak görülebilmektedir. Buna göre İl Özel İdaresi, İl Gelişme Planı doğrultusunda geliştirdiği hedeflere yönelik olarak kaynaklarını sosyal niteliği ağır basan kamu hizmetlerine yönlendirmiş ve bu nitelikteki harcamalarda 2002-2006 yılları arasında toplamda on katlık bir artış yaşanmıştır.

Tablo 1:Yıllara Göre Sivas İl Özel İdaresinin Kamu Hizmetlerine Ayırdığı Paylar

ÖDENEK TAHSİS EDİLEN KURUMLAR	YILLAR					TOPLAM
	2002	2003	2004	2005	2006	
KIRSAL ALTYAPI HİZMETLERİ	2.528	8.364	7.753	12.611	15.500	46.756
SAĞLIK HİZMETLERİ	217	1.269	3.063	2.392	1.000	7.941
TARIM HİZMETLERİ	82	874	721	756	1.080	3.513
EĞİTİM HİZMETLERİ	1.102	2.989	2.356	4.500	5.000	15.947
KÜLTÜR VE TURİZİM	98	666	848	960	2.250	4.822
GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ	1.032	1.025	625	969	3.000	6.651
SOSYAL HİZMETLER	0	479	27	137	1.000	1.643
ÇEVRE VE ORMAN HİZMETLERİ	0	0	3.115	6.799	2.100	12.014
KARAYOLLARI HİZMETLERİ	0	486	886	750	500	2.622
ÖZEL İDARE HİZMETLERİ	221	490	347	731	23.570	25.359
TOPLAM	5.280	16.642	19.741	30.605	55.000	127.268

Kaynak: Sivas İl Özel İdaresi

Buna göre İl Gelişme Planında en çok önem verilen konulardan birisi olan kırsal altyapının iyileştirilmesi hedefi doğrultusunda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Öte yandan İl Gelişme Planının en temel insan hakkı olan eğitim ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi hedefi kapsamında mevcut sağlık tesislerinin şartları iyileştirilmiş ve ihtiyaç olan yeni sağlık tesisleri yapılmış, ayrıca eğitim yoksunluğunun giderilmesi hedefi doğrultusunda eğitime önemli bir bütçe ayrılmış ve bu bütçe okulların iyileştirilmesi, yeni okulların yapılması ve yeni yurtların yapılması için harcanmış ve bu alanda büyük bir iyileştirme yapılmıştır.

Bu dönemle ilgili olarak TESEV'in eğitim, sağlık, altyapı ve sosyal hizmetler gibi temel kamu hizmetleri alanlarında, vatandaş memnuniyetini ölçmek üzere, hem kalitatif hem de kantitatif araştırma yöntemlerini kullanarak, altı pilot ilde yaptığı araştırma çalışmaları sonucunda Sivas ilinde eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı %80 olarak belirlenmiştir (Toksöz, 2008:148).

Tablo 2:Çeşitli İllerde Eğitim Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyi

İller Karşılaştırması											
İller	Öğrenci/ Derslik	Öğrenci/ Öğretmen	Toplam Harcamaya/ Öğrenci (YTL)	Toplam Okuma Yazma Bilenlerin Oranı (%)	Okuma Yazma Bilen Kadınların Oranı (%)	Okul Bütçesinin Oranı (%)	İlköğretim Mezurlarının Oranı (%)	Genel Memnuniyet (İl Ortalaması)		Memnun Olmayan (%)	Memnun Olmayan (%)
								Memnun Olan (%)	Memnun Olmayan (%)		
Kars	25	29	112	82	71	28	42	67	32	27	69
Yalova	23	18	1.807	93	89	18	55	76	24	76	18
Sivas	26	21	1.447	82	72	21	48	73	27	80	17

Kaynak: İyi Yönetişim El Kitabı, TESEV-2008.

Sonuç olarak, stratejik planlama sürecinde kamu kaynaklarının belirlenen hedeflere yönlendirilmesi ve daha etkili bir biçimde verilmesi amacı doğrultusunda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Ancak bu gelişmeye karşılık, merkezi bütçeden aktarılan kaynakların ve yerel bütçelerin koordineli biçimde yönlendirilmesi konusunda zorluklara işaret etmek gerekmektedir.

Bu zorlukların temel sebebi olarak merkezi idare kuruluşları tarafından hazırlanan plan dokümanlarının dolayısıyla aktarılan kaynakların yerel önceliklerle uyuşmaması ve öte yandan belediye bütçeleri arasında koordinasyon yapabilecek bir üst yerel otorite olmamasını gösterebiliriz. Bu durum, ilin ihtiyacı olmayan birçok işin merkezi veya yerel kaynaklarla yapılması gibi bir kaynak israfına yol açmaktadır.

5.2. Vatandaş Odaklı Kamu Yönetimi Kültürünün Yerleştirilmesi ve Kamu Hizmetlerinde Yenilikçilik

Stratejik yönetimin önemli bir hedefi olan kamu hizmetlerinin sunum kalitesinin artırılması amacıyla ürettiği hizmeti sunarken vatandaşın ihtiyacı yerine kendi hiyerarşik mantığını ve ihtiyaçlarını esas alan Bürokratik Yönetim Kültürünün kamu hizmetlerine yansımalarını mümkün olduğunca ortadan kaldırarak, bunun yerine “Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Anlayışı”nı yerleştirmek hedeflenmiştir.

Kamu hizmetlerini iyileştirme çalışmalarını izlemek ve yönlendirmek üzere Sivas Valisinin başkanlığında, kamu kurum ve kuruluşlarının en üst amirleri, Sivas Belediye Başkanı ve kaymakamlardan oluşan “Yönetimin Geliştirilmesi İl Yönlendirme Komitesi” kurulmuştur.

Ayrıca İldeki tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması öngörülen yönetimin geliştirilmesi çalışmalarını Valilik adına koordine etmek, uygulamaları izlemek ve sonuçlarının etkili ve programlı bir biçimde yürütülmesine yardımcı olmak ve bu programın sekretaryasının yürütmek üzere Kamu Hizmetlerini Geliştirme Merkezi kurulmuştur.

Bu merkezin koordinesi altında programın tanıtımına yönelik olarak çeşitli kitapçık, broşür ve afişler bastırılarak, tüm kamu kurumlarına, belediyelere ve kaymakamlıklara dağıtımı sağlanmıştır. Bu afişlerle öncelikle kamu görevlilerinde zihniyet değişikliğini sağlayarak hizmet anlayışını değiştirme amaçlanmıştır.

Bu çalışmaların iki temel hedefi olmuştur. Birincisi; kamu kurumları tarafından yürütülen kamu hizmetlerinin kalitesini ve hızını artırmak, hedef hizmet alanındaki insanlara ulaşabilecek bir yapıya kavuşturabilmelerini sağlamaktır.

İkincisi; vizyonu, stratejik amaçları, yıllık hedefleri ve bunlara uygun eylem planı olan etkin ve verimli bir kurum işleyişi yaratarak, kamu kurumlarını vatandaşın istek ve gereksinimlerini doğal olarak karşılayabilecek, kısacası “kamu değeri” yaratabilecek bir yapıya kavuşturmadır. Böylece kamu kuruluşlarında yenilikçilik, sürekli iyileştirme ve uygulamaya geçirebilme kapasitesinin kazandırılması amaçlanmıştır.

Bu dışarıdan etki ile kazandırılması gereken kamu hizmetlerine bakışın değiştirilmesinden sonraki aşamada daha kritik bir aşamaya işaret etmektedir. Kamu kuruluşunda içeriden gelmesi gereken iyileşme aşamasında yeni yaklaşımların içselleştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sürekli izlenerek daha iyi hale getirecek çözümlerin kurumun içinde üretilmesi gerekmektedir.

Bu iyileştirme çabaları farklı ancak birbirini bütünleyen aşamalarla uygulamaya konmuştur. Bu aşamalar;

- Fiziki ortamın iyileştirilmesi,
- Yenilikçiliğin teşvik edilmesi,
- İş yürütüm biçimlerinin iyileştirilmesidir.

Fiziki ortam iyileştirme çalışmaları, vatandaşın hizmet aldığı mekânların, vatandaşın işini kolaylaştıracak ve rahatını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesini içeren hazırlıklardır. Bu hedefe uygun olarak kamu kurumlarında vatandaşa yönelik olarak verilen hizmetlerin vatandaşların daha rahat hizmet alabileceği biçimde yeniden düzenlenmesi istenmiştir.

Bu kapsamda oda sisteminden salon sistemine geçilerek iş ortamları rahatlatılmış, bazı kurumlarda vatandaşa yönelik hizmetleri veren birimler vatandaşların daha rahat ulaşabilecekleri yerlere toplanmış, bazıları ise bu tip birimler için ayrı hizmet binaları oluşturmuşlardır.

İş süreçlerinin iyileştirilmesi hedefi doğrultusunda, kamu kurumlarından yürüttükleri hizmetlere ilişkin iş tanımlarını, süreç ve sürelerini belirleyerek vatandaşlara duyurulması, kamu binalarına asılması, broşür basılması gibi çeşitli kanallarla duyuruları istenmiştir.

Kamu kurumlarında yürütülen hizmetlerin mümkün olduğunca tek noktadan verilmesi ve gerekli belgelerin vatandaştan istenilmesi yerine diğer kurumlardan online veya personel görevlendirilerek temin edilmesi sağlanmıştır.

Bu dönemde ayrıca kamu kuruluşları tarafından kamu hizmetlerinin kalitesini ve vatandaş odaklılığı amaçlayan ve bir kısmı aşağıda özetlenen önemli yenilikçi uygulamalar geliştirilmiştir.

Sağlık hizmetleri alanında, mobil sağlık hizmeti geliştirilmiş ve bütün ilçelerimizde kurulan mobil sağlık ekipleri periyodik olarak kırsal kesimdeki vatandaşlarımızın ayağına sağlık hizmeti götürmeye ve eczacılar odası ile yapılan protokol kapsamında ilaçlar köylere vatandaşların evlerine teslim edilmeye başlanmıştır. Kırsal eğitim kalitesinin artırılması hedefi doğrultusunda kırsal alandaki ilköğretimdeki öğrencilerin taşıma merkezlerinde bulunan köy okullarına taşınması uygulanması yerine, öğrencilerin kendi köylerinde kalmalarına ve öğretmenlerin bu okullara taşınması yaklaşımına dayalı taşınabilir öğretmen uygulamasına başlanmıştır. Kentsel alanlardaki ilköğretim okullarında ise birbirine

fiziken yakın okulların bir kampus yönetimi yaklaşımında yönetilerek, imkânlarının ortak kullanımı ve binaların yaş gruplarına göre tahsis edilmesi sağlanmıştır.

Sosyal hizmetler alanında, özürülüler, yaşlılar, madde bağımlıları, sokakta çalışanlar gibi sosyal hizmetin kapsamına giren herkese ulaşılmasını sağlayacak çeşitli hizmet modelleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda, aynı yardım alanında yardım yapmak isteyen ile yardım almak isteyenlerin taleplerini çağdaş bir biçimde karşılayan bir model olan sosyal marketler Sosyal Dayanışma ve Yardımlaşma Vakfı bünyesinde bütün ilçelerde kurulmuştur.

Mobil tarım hizmetleri kapsamında periyodik olarak köyler ziyaret edilmeye ve bazı tarımsal nitelikte hizmetler yerinde yapılmaya başlanmıştır.

Vatandaşla güvenlik kuruluşları arasında güven ve işbirliğini güçlendirmeye yönelik olarak mahalle polisliği, okul polisliği, mahalle kurulları gibi birçok Toplum Destekli Güvenlik Hizmetleri uygulamaya konmuştur.

Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi çalışmalarını değerlendirildiğinde fiziki iyileştirmeler ve yenilikçilik alanında önemli ilerlemeler sağlanmasına karşılık iş yürütüm biçimlerinin iyileştirilmesi alanında daha sınırlı ilerleme sağlandığı tespit edilmiştir.

Bu durumun temel sebepleri ise fiziki iyileştirmelerin valiliğin kaynakları ve inisiyatifini ile yapılabilir işlerden olması, öte yandan yeterli teşvik sağlandığı takdirde yöneticilerin kamu hizmetlerinde yenilikçiliğe dayalı iyileştirmelere yatkın olmasına karşılık, iş yürütüm sistemlerinin iyileştirilmesinin büyük ölçüde ulusal mevzuatla ilişkili olması ve bu konuda zihinsel düzeydeki değişimin zaman gerektirmesidir.

5.3. Hesap Verebilirliğin Güçlendirilmesi

Hesap verebilirlik, “sorumlu” kişilerin işleriyle ilgili gerçekten sorumlu olabilmelerini, yaptıklarının veya yapmadıklarının nedenini ya da gerekçelerini açıklama zorunda olmalarını ifade eden bir kavramdır. Hesap verebilirliğin başlıca üç amacı vardır: Birincisi, kamusal yetkilerin yanlış kullanımının ve suistimalinin kontrol altına alınmasıdır. İkincisi, kamusal kaynakların hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesidir (Balci, 2003:117).

Valiliğin hesap verebilme kültürünü güçlendirme konusunda yaptığı çalışmalarla kurumların iki yönlü olarak hesap verme sorumluluğu taşıdığı bilinci güçlendirilmeye çalışılmıştır. Birincisi, kurum içi hesap vermenin güçlendirilmesi yani, çalışanların kurum amirlerine, kurum amirlerinin Valiliğe hesap verme yükümlülüğü. Bu hesap verme sorumluluğu daha önce açıklandığı gibi geleneksel yönetim anlayışında olduğu gibi sadece hukuki hesap verme değildir. Performansa dayalı denetim anlayışının bir sonucu olarak, belirlenen hedeflere yıllık olarak ne ölçüde ulaşılabilirdiği ve bunların aylık gerçekleşme düzeyi, istenen aylık raporlar aracılığıyla sorgulanmış, hedeflere ulaşamadıysa bunun gerekçeleri istenmiştir. Böylece performansa dayalı olarak bir hesap verme yükümlülüğü geliştirilmeye çalışılmıştır.

Hesap verebilirliğin diğer boyutu olan kurumların vatandaşlara hesap verme yükümlülüğünü güçlendirmek amacıyla hangi yolla olursa olsun Valiliğe ulaşan her türlü şikayet mutlaka araştırma konusu yapılmış ve ilgiliye en kısa zamanda bilgi verilmesi sağlanmıştır. Bu amaçla Valilik bünyesinde kurulan bir büro aracılığı ile sadece valiliğe yapılan şikayet ve talepler değil İl genelinde bütün kaymakamlıklara ve kuruluşlara yapılan şikayetler ve taleplerin sonuçları sürekli izlenmiştir.

Hesap verme sorumluluğunun diğer bir boyutu ise mali hesap verme bilincinin geliştirilmesidir. Türkiye’de il genelinde kullanılan kamu kaynakları etkinlik ve verimlilik açısından izlenememektedir. Bu açığı gidermek üzere Valilik tarafından İl genelinde kullanılan genel bütçe, özel bütçeler, döner sermaye ve fonlar gibi tüm kamu kaynakları periyodik olarak izlenmiş ve sonuçları kamuoyuna duyurulmuştur.

Hesap verme sorumluluğunun ve kapasitesinin kazandırılması çalışmalarını değerlendirildiğinde bu alanda sağlanan ilerleme diğer alanlara göre daha sınırlı olmuştur. Bu durumun Türkiye’de kurum kültüründen kaynaklanan sebepleri olduğu gibi yerel düzeyde hesap sorma geleneğinin yeterli olmamasını da ekleyebiliriz. Ayrıca il ölçeğinde farklı kaynaklardan gelen kamusal harcamaların izlenmesinden kaynaklanan zorluklar mali hesap verebilirliğin önünde ciddi bir engel teşkil etmektedir.

5.4. Yönetişimin Güçlendirilmesi

Yönetişim kavramı çok değişik şekillerde tanımlanmakla birlikte kavramın içeriğinin başlıca iki noktaya vurgu yaptığı söylenebilir. Birinci nokta, kamunun özel ve gönüllü kuruluşların kaynaklarını ortaklaşa kullanarak kamu hizmetlerini eşgüdüm ve işbirliği içerisinde yerine getirmesi; ikinci önemli nokta ise, bu kavramın, kamu politikalarına ilişkin kararların alınması ve uygulanması sürecinde demokratik katılıma büyük bir önem atfetmesidir.

Kamunun tek yönlü olarak karar alan ve uygulayan bir mekanizma olmaktan çıkması ve toplumun değişik kesimlerinin yönetim sürecine aktif katılımı bu kavramın özünü oluşturmaktadır.

İl düzeyinde katılımı ve açıklığı güçlendirmeyi amaçlayan Programı uygulamaya koyan genelgenin temel esaslardan biri olarak ifade edilen “karar alma ve uygulama süreçleri katılıma açık hale getirilecek, gereksiz gizlilik ortadan kaldırılacak, şeffaflık ve katılım arttırılacaktır” cümlesi de bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Bu maddenin içeriğini hayata geçirebilmek için, kamu kurumlarında üretilen ve sunulan hizmetlerle ilgili olarak halkın görüş ve önerilerini alıp kamu kuruluşların yansıtmak amacıyla vatandaşların ve sivil toplum örgütleri temsilcilerinin katılacağı, İl Valisinin başkanlığında “İl İzleme Kurulu” adıyla katılımcı bir kurul oluşturulmuştur.

Konuyla ilgili Valilik Genelgesinin “Halka Açık Toplantılar” başlıklı 29. maddesinde de toplantıların halka açık olacağı belirtildikten sonra kamu hizmetlerinin belirlenmesinde, yürütülmesinde ve denetlenmesinde, sivil toplum örgütleri ve vatandaşların taleplerini aktarabilecekleri etkili ve sürekli bir mekanizma oluşturulacağı ifade edilmektedir. Ayrıca maddenin son fıkrasında toplantıların katılıma ve izlemeye uygun fiziksel mekânlarda gerçekleştirileceği, önceden halka duyurulacağı, sonuçlarının ilan edileceği ve isteyenlerin yazılı olarak da yararlanabileceği beyan edilmiştir.

Genelgenin 30. maddesinde ise, program uygulamalarının “tek yönlü” bir icraat olarak yürütülmeyeceği ve çalışmaların her aşamasında kamuoyu tepkilerinin ölçülmeye ve değerlendirilmeye çalışılacağı belirtildikten sonra, bu amaçla kamuoyu yoklamalarının yapılacağı belirtilmektedir.

Katılımı güçlendirmek amacıyla ve yapılacak olan önemli çalışmalarını değerlendirmek üzere Sivas’ın il içinde ve dışında yetiştirmiş olduğu işadamlarını, bürokratları, milletvekillerini, sivil toplum örgütlerini, siyasi parti başkanlıklarını, sendika, birlik, oda, dernek temsilcilerini, mahalle ve köy muhtarlarını, yerel

basın ve yayın organlarını da içerecek şekilde Türkiye'nin en kapsamlı yerel katılım platformu olan Sivas Sosyal ve Ekonomi Konseyi oluşturulmuştur.

Sivas Sosyal ve Ekonomi Konseyi, Gündem 21 ve Habitat II'nin sürdürülebilirlik ilkesi ışığında, halkın yaşam düzeyinin geliştirilmesi için hoşgörü, saygı ve anlayış noktalarında odaklaşmayı, halkın yönetime katılımını ve denetimini sağlayacak mekanizmaları geliştirmeyi ve kendi sorunlarına sahip çıkmasını özendiren bir kuruluş olup temel hedefleri aşağıda özetlenmiştir:

- Yerel düzeyde katılımcı demokrasi ilkelerini yaşama geçirmek,
- Sivas'ın öncelikli sorunlarını belirlemek değişik düşünceleri ve önerileri derlemek,
- Karar alma sürecine halkın her kesiminin temsilcilerinin en geniş katılımını sağlamak,
- Katılımcı yönetimi yerleştirmek ve konsey bünyesinde değişik toplum temsilcilerinin getireceği farklı yaklaşımlar oluşturmak,
- Yönetimi, en geniş biçimde, halkın katılımına ve denetimine açmak, öneri ve eleştiri mekanizmalarını yaygınlaştırarak, denetim olgusunun işlerliğini sağlamak,
- Kent ve kırsal alan sorunlarının ve ihtiyaçlarının tespiti ile bunların çözüm yollarının belirlenmesi konusunda fikir üretmek,
- Sivas'ın ekonomik, sosyal ve kültürel gelişme hedeflerini belirlemek, bölgenin sürdürülebilir gelişmesine yönelik ortak bir vizyon üzerinde mutabık kalınmasını sağlamak,
- Halkı, yönetimler karşısında sadece sorunlardan yakınan konumdan çıkarıp, sorunların tespiti ve çözüm üretimi sürecinde etkin hale getirmek,
- Demokrasinin tabanda gelişeceği düşüncesiyle sivil toplum kuruluşlarının kuruluş ve gelişmelerine katkıda bulunmaktır.

Bu uygulamaların sonuçları değerlendirildiğinde, hesap verme kültürünün yaygınlaştırılması konusunda karşılaşılan zihinsel ve kurumsal zorlukların benzerleri ile katılım ve açıklığın yaygınlaştırılması alanında da karşılaşılmaktadır. Ancak bu alanda yerel yönetimlerin merkezi idare kuruluşlarına göre daha yatkın olduğunu dikkate alarak sürekli yeni yöntemler geliştirilerek yerel yönetimlerin kurumsal kapasitesinin artırılması sağlanmalıdır.

5.5. Performans Yönetiminin Güçlendirilmesi

Performans yönetimi, bir kurumun hedeflerinin ve önceliklerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşım seviyesinin ölçülmesidir. Tanımlamak gerekirse performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

İyi bir performans yönetimi için mevcut durumun geçmişi de içerecek şekilde iyi bir analiz edilmesi ve buna göre de gelecek hedeflerinin somut bir eylem planına göre belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, Sivas Valiliği olarak kamu kurumlarından yıllık faaliyet raporu adı altında ancak geçmişi de kapsayacak şekilde tüm hizmet, proje, yatırım, faaliyet ve etkinliklerini içeren raporlar hazırlamaları istenmiştir.

Ancak geleneksel olarak kamu kurumları "stratejik yönetim" anlayışını içselleştiremediklerinden, mevcut durumlarını, niceliksel olarak tanımlamakta güçlük çekmişlerdir. Mevcut durumu niceliksel olarak sağlıklı bir şekilde

tanımlayamadan, geleceğe yönelik hedefler tespit etmek ve bunlar için performans kriterleri geliştirmek çok zordur.

Ancak bu zorluğa rağmen, Valilik bünyesinde hem veri girişini daha sağlıklı hale getirmek hem de geleceğe dönük hedeflerin gerçekleştirilebilme düzeylerini takip edebilmek için “aylık izleme formu” oluşturmuştur. Bu formda kurumların faaliyet alanlarıyla ilgili aylık bazda değişen veriler tablolar halinde niceliksel olarak belirlenmiş ve kurumların yılbaşında belirledikleri hedeflere aylık olarak ne ölçüde ulaşabildikleri incelenmiştir.

Ayrıca bu forma Valiliğin yönetimin geliştirilmesi ile ilgili genelge ve talimatları doğrultusunda neler yapıldığı sorusu da eklenmiş ve böylece tek bir formun aylık değerlendirilmesi yoluyla ildeki tüm gelişmelerin ve kurumların performansının izlenmesi mümkün hale gelmiştir.

Performans yönetimine verilen önem Valiliğin ilgili genelgesinin 27. maddesinde “performans ölçümü ve denetimi” başlığı altında açıklanmıştır. Bu maddeye göre; “kurumlar belirlenen hedeflere ve konulan kriterlere yönelik olarak hizmetlerde sağlanan hız, kalite, tasarruf, verimlilik, etkinlik ve vatandaş memnuniyetini ölçmek amacıyla; bütün birimler, kendi kurum ve personelini kapsayan bir performans ölçüm sistemi geliştirip uygulayacaklardır. Her birim yürüttüğü hizmetlerle ilgili olarak dönemsel ‘performans ölçüm raporları’ düzenleyerek kamuoyuna açıklayacaktır. Bu programa dahil kamu kurum ve kuruluşları iş ve işlemlerin denetiminde performans dayalı denetim sistemine geçecektir.” denilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda bazı önemli sektörel stratejik planlara yönelik performans raporları hazırlanarak sonuçları kamuoyuna duyurulmuştur. Bu tip uygulamaların etkileri izlendiğinde bir yandan konulan hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırdığı öte yandan ise uygulamaların ölçülmesinin üst yönetim ve kamuoyu tarafından izlenilmesinin kurumlar üzerinde olumlu tesirleri olduğu görülmüştür.

Sonuç

1980’li yıllardan itibaren etkisini gösteren yeni kamu yönetimi anlayışı; hizmetlerde etkinliğe, verimliliğe, piyasa mekanizmasına, performans yönetimine, katılımcılığa, hukukun üstünlüğüne, şeffaflığa, hesap verebilirliğe stratejik yönetim ile vatandaş odaklı hizmet kültürüne dayanmaktadır.

Ancak bu anlayışın Türk kamu yönetiminde hayata geçmesinin önünde önemli bazı yapısal sorunlar mevcuttur. Bu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejik yönetim paradigması ile Türk kamu yönetiminin paradigması arasında önemli çelişkiler vardır. Bu çelişkinin uzantısı olarak stratejik yönetim yaklaşımı kurumlarda lider ve üst yönetim düzeyinde içselleştirilmemekte ve kurumsal bir yeniden yapılanma modeli giderek kurumun rutin yasal doküman faaliyeti düzeyine inmektedir.

- Merkezi idare ile yerel yönetimler arasındaki ilişki modeli ve yerel yönetim anlayışındaki temel paradigmalarda değişme olmadığından, ulusal planların yerel öncelikleri gözeterek hazırlanması için gerekli olan yönetim mekanizmaları hayata geçememektedir. Bu sebeple ulusal düzeydeki strateji belgeleri ile yerel düzeydeki belgeler arasında kopukluk vardır. Bu durum yerel önceliklerle uyuşmayan ulusal bütçe kaynaklı yatırımlara veya ulusal hedeflerle uyuşmayan yerel yatırımlara yol açmaktadır.

Bu sorunların mevcudiyetinin bilincinde olarak uygulamada yapılacak çalışmalarla önemli kazanımlar olacağı düşüncesiyle Sivas ilinde kamu hizmetlerinin ve yönetimin kalitesini, stratejik planlama anlayışını geliştirmek, vatandaşın memnuniyetini artırmak, daha az maliyetle daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet üretmek, yönetimi katılımcı, saydam ve hesap verilebilir bir yapıya kavuşturmak; iş yapma alışkanlıklarını ve biçimlerini “Vatandaş Odaklı Hizmet Anlayışı” doğrultusunda köklü bir dönüşüme tabii tutma yönünde birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Kamu yönetiminde yeni ve kapsamlı uygulamaların hayata geçirilmesi için liderliğin önemi çok büyüktür. Bu bakımdan ilk aşamada bütün çalışmaların öncülüğünü yapan Sivas valiliğinin süreçleri başlatan, sürdüren ve destekleyen öncü rolünü desteklemek amacıyla denetim, planlama, koordinasyon, eğitim kapasitesinin geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu amaçla Valilik bünyesinde birçok yeni büro, çalışma grubu, kurul benzeri yapılar kurulmuştur.

- Stratejik yönetim anlayışının yaygınlaştırılması, kamu hizmetlerinde yaratıcılık, etkililik, verimlilik, kalite ve hızın artırılması hedefi doğrultusunda kurumsal ve zihinsel düzeyde önemli kazanımlar ve tecrübeler elde edilmiştir. Bu değişim birçok kurumun hizmet anlayışına yansımış ve gerek konulan hedeflere ulaşılması açısından gerekse kamu kuruluşlarından kaynaklanan hizmet iyileştirmeleri açısından öncesine duruma göre daha iyi seviyelere geldiği gözlenmiştir.

- Yapısal sorunlara dayanan ve ulusal çapta kamu yönetiminde dönüşümü gerektiren sebeplerle, şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik gibi önemli kavramların hayata geçirilmesi alanlarında istenilen düzey sağlanamamıştır.

- Yerel düzeyde stratejik yönetim ve planlama anlayışının gereği olan katılımcılığı sağlayacak kurumsal kapasite problemi vardır. Bu kapasiteyi artırmak üzere il düzeyinde ve sektörel düzeyde birçok katılımcı yapı oluşturulmuştur. Bu yapıların kurumlar ve ilgili diğer taraflar arasında diyalogun gelişmesi açısından önemli fonksiyonları olduğu gözlenmiştir.

- Yerel düzeydeki en önemli sorunlardan birisi il genelinde stratejik öncelikleri belirleyerek planlamayı yapacak ve izleyecek bir planlama otoritesinin bulunmamasıdır. Bu sorun ulusal strateji belgelerinin yerel öncelikleri yeterince ortaya koyamaması ile birlikte düşünüldüğünde ortaya çıkan kopukluk ve boşluk illerin potansiyellerini açığa çıkarmalarının ve ihtisaslaşmalarının önünde bir engel teşkil etmektedir.

- Yerel bütçeler ile yerel yönetimlerin stratejik hedefleri arasında bağlantı kurulamamakta bu durum kaynak kullanımında ciddi sorunlara yol açmakta, yerel bütçelerde öngörülebilirlik, uzun dönemli hedefleme, yerindelik, katılım gibi unsurlar yeterince hayata geçememektedir.

Sonuç olarak; yerel düzeyde yapılan bu çalışmalardan elde edilen tecrübe bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışını yaygınlaştırmak ve buna bağlı olarak kamu yönetiminde daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet üretmek, yönetimi katılımcı, saydam ve hesap verilebilir bir yapıya kavuşturmak için sadece belirli alanlara yönelik yasal düzenlemeler yeterli olamamakta bunun için köklü bir dönüşüm gerekmektedir.

Ancak bu gerekliliği vurgularken bir yandan da yerel ve sektörel düzeyde stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesine yönelik uygulamaların teşvik edilmesi

zihinsel dönüşümü hızlandırması ve kurumsal kapasiteleri geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Uygulamanın istenilen sonuçları üretmesi ise yöneticilerin bir lider olarak dönüşüme inanması ve tüm süreçlere destek vermesi ile doğrudan bağlantılıdır.

Kaynakça

- Balcı, A. (2003), “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun), Ankara: Seçkin Yay.
- Barca M. ve Balcı A. (2004), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir, Tartışma Metinleri”, Sakarya Üniversitesi, İİBF.
- Bilgiç, V. (2003), ”Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar” (Ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun), Ankara: Seçkin Yay.
- Bryson, M. J. (ed.) (1999), Strategic Management in Public and Voluntary Services: A Reader, Pergamon, Oxford.
- Dinçer, Ö ve Yılmaz, C. (2003), Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Ankara, Başbakanlık Basımevi.
- Eadie, D. (2007), Meeting the Governing Challenge, A Governance Edge Publication, New York.
- Joyce, P. (1999), Strategic Management For The Public Services, Open University Press, Philadelphia.
- Köker, L. (1990), Modernleşme, Kemalizm ve Demokrasi, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile İçişleri, Plan ve Bütçe ve Anayasa Komisyonları Raporları (1/731), TBMM Dönem:22, Yasama Yılı:2 (S. Sayısı:349).
- Mardin, Ş. (1992), Türk Modernleşmesi, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Osborne, D. ve Gaebler, T.(1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Sprit is Transforming the Public Sector, Plume, New York.
- Rhodes, R. A. W. (1994), The Hollowing out of the State, Political Quarterly, 65(2), 138-151.
- Sivas İl Ana Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sivas 2023 İl Gelişme Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sivas İl Özel İdaresi Performans Planı, 2006.
- Sivas Eğitim Hizmetleri Eylem Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sivas Sağlık Hizmetleri Eylem Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sivas Gençlik Hizmetleri Eylem Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sivas Eğitim Hizmetleri Eylem Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Sosyal Hizmetlerin Geliştirilmesi Eylem Planı (2006), Sivas Valiliği.
- Şaylan, G. (1969), “Türk Kamu Yönetiminde Planlama Birimleri ve Sorunları”, Amme İdaresi Dergisi, 2(3), Ankara.
- Toksöz, F. (2008), (Yayına Hazırlayan), İyi Yönetişim El Kitabı, TESEV, İstanbul.