



# Kamu Yönetiminde Planlamanın Kurumsallaştırılması Sempozyumu

## Kamu Yönetimi ve Stratejik Planlama

**MERSİN**

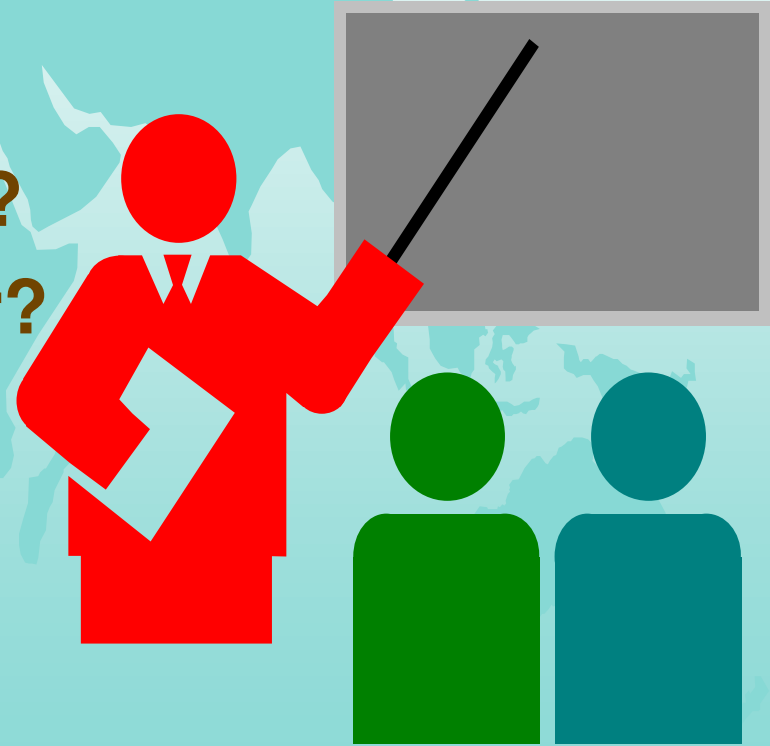
**8-10 Haziran 1999**

**Hasan Çoban - hcoban@dpt.gov.tr**

**DPT**

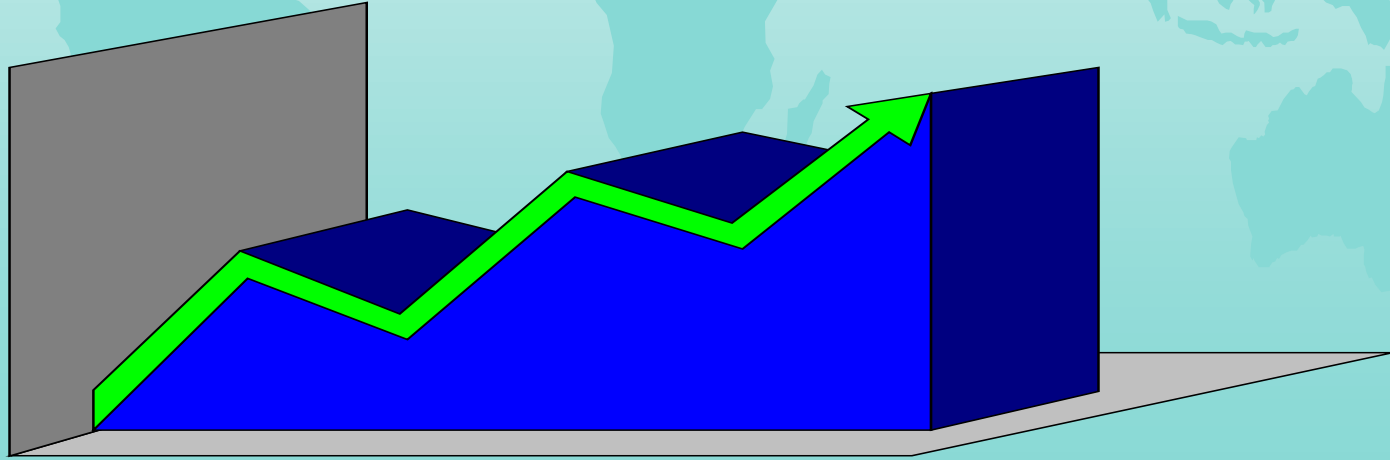
# Program

- ◆ **Planlama Nedir?**
- ◆ **Planlamanın Önemi.**
- ◆ **Stratejik Planlama Nedir?**
- ◆ **Yönetim Bilgi Sistemi Nedir?**
- ◆ **Hükümet Bilgi Sistemi Nedir?**
- ◆ **Hükümet Bilgi Sistemi Nasıl Kurulur?**
- ◆ **HBS Kurulması İçin Ne Yapılmalıdır?**
- ◆ **Sonuç**



# Gelişmek İçin Değişmek Şarttır

- ◆ Gelişmiş ülkelerin bugünkü duruma gelişlerine zemin hazırlayan en önemli faktör kamu idari sistemlerinde yapılan köklü reform ve düzenlemelerin süreklilik arz etmesidir



# Planlama Nedir?

- ◆ Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Başka bir deyişle, planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle ve kimler aracılığı ile ulaşılacağının belirlenmesi işlemidir.

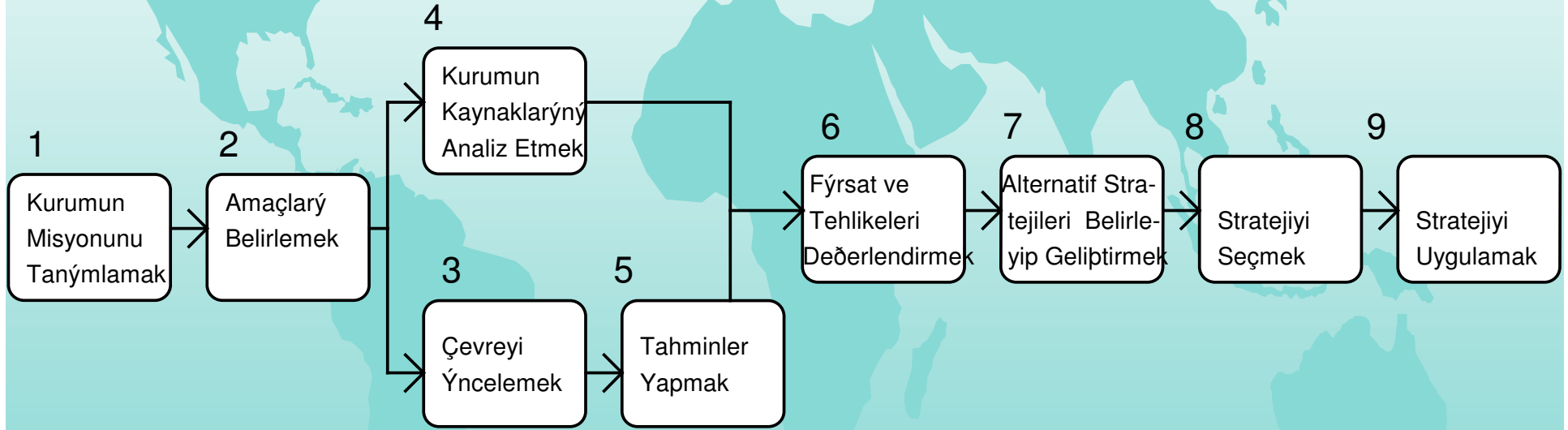
# Planlamanın Önemi

- ◆ Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak, hiç bir şey bilmemekten daha iyidir.
- ◆ Bazı uzmanlarca plansızlık yüceltilmektedir. Ancak, plansızlığın daha da kötü sonuçlar doğuracağı gözden kaçırılmamalıdır.
- ◆ Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, ancak geleceğin planlanması ile sağlanır.
- ◆ Geleceği planlamak ise değişmez sabit planlarla değil, modern yönetimlerin ayrılmaz parçası olan esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama ile yapılmalıdır.

# Stratejik Planlama

- ◆ Stratejik Planlama, bir kurumun misyonunu, uzun süreli amaç ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevreyi ve yaptığı faaliyetleri dikkate alarak yapılan bir plandır.
- ◆ Her hangi bir kurumun hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten planlara da faaliyet planları denir.
- ◆ Geleneksel plan yöntemine göre bir iki yıldan öteye uzanamayan görüş açıları, stratejik planlama yapılmasıyla onbeş, yirmi, hatta elli yıllık zamanda olabilecek değişiklikleri tahmin edebilecek şekilde genişletilebilir.

# Stratejik Plan Yapmanın Adımları



Kaynak: Robbins, Stephen P., "Management: Concepts and Practices", New Jersey: Prentice-Hall, 1984, s.144.

# Stratejik Planlama-1

## 1. Kurumun Misyonunun Tanımlanması:

- ◆ Bir Kurumun, faaliyetini yürütebilmesi, ayakta kalabilmesi için “Görevimiz Nedir” sorusuna açık seçik cevap verecek şekilde bir misyonu olmalıdır.

## 2. Amaçların Belirlenmesi:

- ◆ Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için, belirlenen zaman diliminde gerçekleştirilmesi gereken hedefler ve amaçlar belirlenmelidir.
- ◆ Amaçlar açıkça yazılı, gerçekleştirme tarihi belli ve somut olmalıdır.
- ◆ Amaçlar önemini kaybederse kurumun varolma nedeni de ortadan kalkar.



# Stratejik Planlama-2

## 3. Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi:

Her kurum yöneticisinin yapabileceği şey, kurumun sahip olduğu kaynaklar ve kapasitelerle sınırlıdır. Mevcut durumu değerlendirmek için:

- ◆ Şu anda ne yapmaktayız?
- ◆ Bunu niçin yapmaktayız?
- ◆ Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunları uygulayabilir miyiz?

Gibi sorulara cevap aranarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir.

# Stratejik Planlama-3

## 4. Çevre Analizi Yapılması:

- ◆ Her kurumun, geleceği şekillendirebilecek olan ana değişiklikleri gören, gelecek üzerinde tahminler yapan yayınları tarayan, ulusal ve uluslararası trendin nasıl geliştiğini araştıran, bir çevre analizi yapması gerekir.

Analizler :

- ◆ i. Sektör analizleri yapmak,
- ◆ ii. Karşılıklı etkileşim analizleri yapmak ve
- ◆ iii. Senaryo hazırlamak şeklinde olmalıdır.

## 5. Tahminler Yapılması

- ◆ gelecekte olacak muhtemel hadiselerin tahmin edileceği detaylı bir çalışma yapılmalıdır.

# Stratejik Planlama-4

## 6. Fırsat ve Tehlikelerin Değerlendirilmesi:

- ◆ Fırsat ve tehlikelerin değerlendirilmesi; kurumun kaynaklarının analizi; iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve tahminlerin değerlendirilmesiyle oluşturulan bir veri tabanı ile yapılır.
- ◆ Dış çevre faktörünü etkileyen halkalar ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik etkenlerdir.

# Stratejik Planlama-5

## 7. Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi:

Alternatifler seçilirken:

- i. Hangi işle ilgilenmekteyiz?
- ii. Mevcut olan işimizi sürdüreceğ miyiz? Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz?
- iii. Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek miyiz?  
Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Gibi sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuca göre, mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi seçilebilir.

# Stratejik Planlama-6

## 8. Stratejinin Seçilmesi

- ◆ Çeşitli şartlar düşünülerek belirlenen alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Karar verme aşamasında:
  - i. Beyin jimnastiği metodu (Brain Storming),
  - ii. Varsayılan grup tekniği (Nominal Group Technique),
  - iii. Delphi tekniği ile seçim yapılabilir.
- ◆ Seçilen strateji kurumun misyonuna, amaçlarına ve kapasitesine uygun olmalıdır.

## 9. Seçilen Strateji Uygulamaya Geçirilmesi:

# Stratejik Planlamanın Yararları

1. Değişen Çevreye Uyum Sağlamak,
  2. Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek,
  3. Sistematik Düşünmek ve
  4. Yönetimde Etkin Olmak
- olarak özetlenebilir.

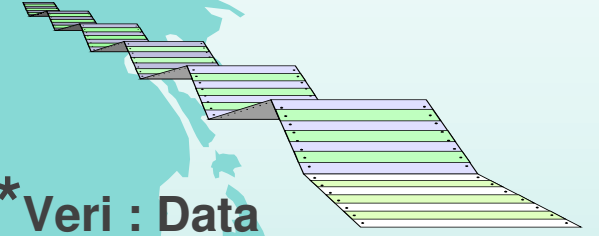
# Yönetim Bilgi Sistemi

- ◆ Bir kurumun, bir sistemin ya da bir mekanizmanın verimli çalışması; karakteristik parça ve birimlerinin hem bir bütün olarak hem de parça parça ele alınıp, mevcut bilgilerinin değerlendirilerek geleceğe yönelik hedeflerinin bilinmesiyle sağlanır.
- ◆ Bu yüzden, bir kurumun geleceğine yönelik tüm hedeflerini belirlemeyi amaçlayan kararların verilmesine yardımcı olacak elle, makineyle ya da her ikisi ile yapılan işlemlere yönetim bilgi sistemi denilmektedir

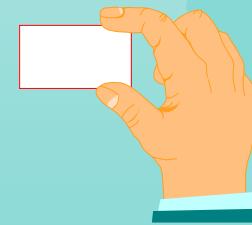
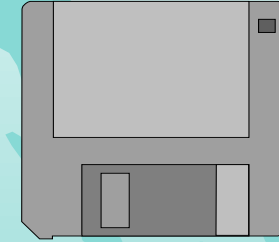
# Hükümet Bilgi Sistemi Nedir?

- ◆ Üst yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin bir bütünlük içinde hazırlanmasına “Yönetim Bilgi Sistemi” denilmektedir.
- ◆ Yönetim Bilgi Sisteminin devlet yönetimine uygulanmasına ise “Hükümet Bilgi Sistemi” denilmektedir.
- ◆ Hükümet Bilgi Sistemi her türlü bilginin toplandığı bir bilgi merkezi ya da bilgi bankası değil karar mekanizmalarının ihtiyaç duydukları işlenmiş bilginin hazırlandığı bir sistemdir.

\*Veri : Data



\*Bilgi : Information



\* İşlenmiş Bilgi : Knowledge



# Misyon

- ◆ **Kamu hizmetlerinde verimliliği arttırarak hizmetin en iyi şekilde verilmesini sağlamak**
- ◆ **En son bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kamu hizmetlerinin bir bütünlük içinde sunulmasını sağlamak**



# Hedefler

- ❖ Karar mekanizmalarının hızını arttırmak
- ❖ Kamu hizmetlerinin kalitesini ve hızını arttırmak
- ❖ Kamu hizmetlerinin bir bütünlük içinde verilmesini sağlamak
- ❖ Kamu ve özel kuruluşlar arasında bilgi alış-verişini etkin olarak sağlamak
- ❖ Kamu hizmetlerini bilgisayar ortamında sunmak



# Politika Belirleyici Kiři ve Kuruluşlar

Hükümetler ve kamu üst yöneticileri kurum ya da ülke için Stratejik kararlar alıp politika belirlerler.

Bunun için:

- ◆ Bilgiye ihtiyaç duyarlar
- ◆ Bilgiye zamanında ulaşmak isterler
- ◆ Bilgilerin doğru ve anlaşılır olmasını isterler
- ◆ Bu nasıl sağlanır ?
- ◆ Etkin bir Bilgi Yönetim Sistemi yönetimin bu ihtiyacını karşılar



# HBS Kurulmadığı İçin Yaşanılan Güçlükler

- ◆ Aynı bilgiler farklı kuruluşlarca üretilir.
- ◆ Bilgi hazırlama standardı yoktur.
- ◆ Zaman, emek ve kaynak israfı vardır.
- ◆ Üretilen bilgilerin kullanıcısı sınırlıdır.
- ◆ Yeterli kamu hizmeti verilemez
- ◆ Kamu kuruluşları kendilerini yenileyemez.

Verimsizlik

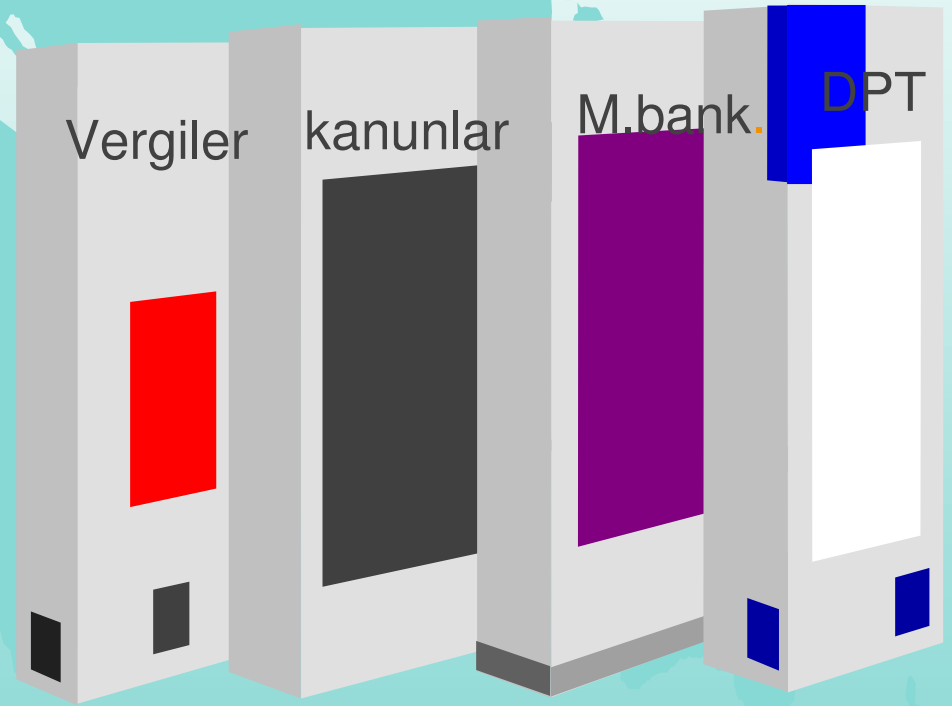
Boşa Giden Mesai

Anlamsız Görev

Aşırı Bürokrasi

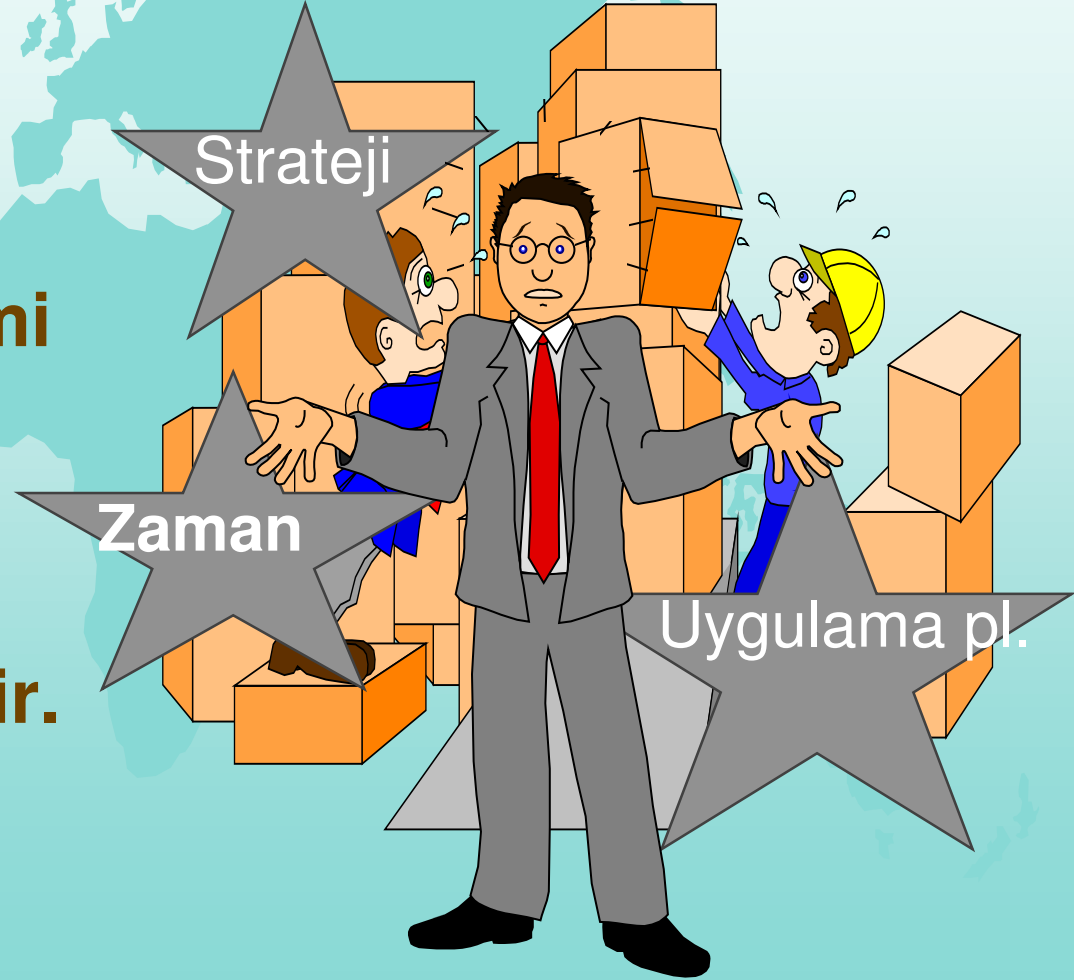
# HBS ile Paylaşılacak Bilgiler

- ◆ İdari Bilgiler;
  - Anayasa, Kanunlar, Mevzuatlar
  - Karanamerler, Genelgeler
  - Başbakanlık Talimatları
- ◆ İstatistiki Bilgiler
- ◆ Mali piyasalar ve ekonomik bilgiler
- ◆ vergiler (kdv, gelir, emlak vb.)
- ◆ Yatırımlar ve teşvikler
- ◆ İç ve dış sosyo-ekonomik gelişmeler
- ◆ vb.



# Hükümet Bilgi Sistemi Nasıl Kurulur?

- ◆ Stratejik Plan yapılmalıdır.
- ◆ Plan 3-5 yıllık dönemi kapsamalıdır.
- ◆ Plan her yıl günün şartlarına göre gözden geçirilmelidir.



# HBS Kurulmasında Stratejik Plan Yapılırken Dikkate Alınacak Hususlar

- ◆ Sorumlu bir kuruluş olmalıdır.
- ◆ Kanuni düzenlemeler yapılmalıdır.
- ◆ Kamu kuruluşlarındaki mevcut durum araştırılmalıdır.
- ◆ İletişim altyapısı hazırlanmalıdır.
- ◆ (Gerekirse) özel kesimden hizmet alınmalıdır.
- ◆ Personel eğitilmelidir.
- ◆ Kaynak bulunmalıdır.

Bakanlıklar Arası  
Komisyon



Araştırma

Anlaşma

# HBS Kurulmasında Karşılaşılabilecek Güçlükler

- ◆ Kamu kuruluşları arasında işbirliği yapılamaması,
- ◆ Kurumlarda dahili bilgisayar ağı kurulamaması,
- ◆ Kurumların organizasyon yapılarının sisteme uygun olmaması,
- ◆ Kalifiye eleman eksikliği,
- ◆ Bütçe yetersizliği,
- ◆ Bürokratik İşlemlerin yavaş yürümesi vb.





# Etkin bir HBS Kurulması İçin Yakın Gelecekte Neler Yapılmalıdır ?

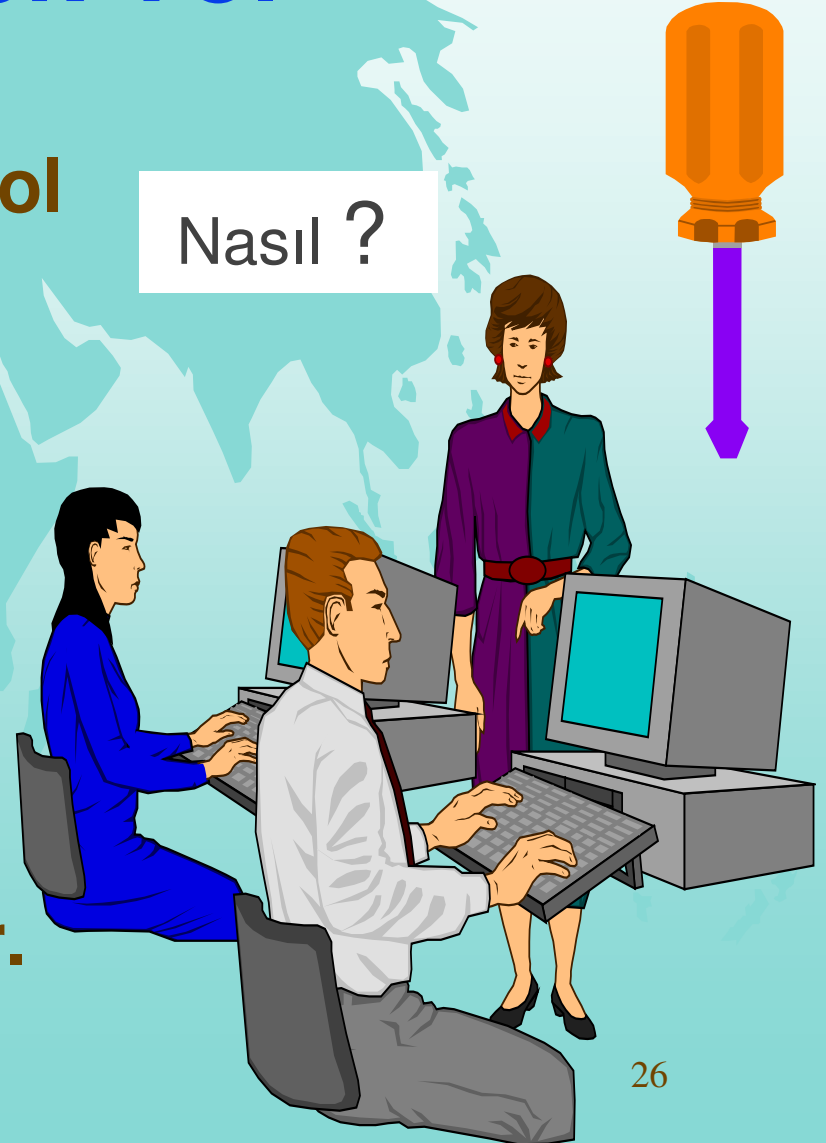
- ◆ Yazılım geliştirme desteklenmelidir.
- ◆ Özel kesimin tecrübesinden faydalanılmalıdır.
- ◆ Kullanıcılar eğitilmelidir.
- ◆ Bilgisayar Ağı (Network) uygulaması yaygınlaştırılmalıdır.
- ◆ Her türlü kamu hizmeti bilgisayar ortamında verilmelidir.
- ◆ İnternet Servisinden yeterince faydalanılmalıdır.
- ◆ Ülke genelinde hızlı iletişim altyapısı (Fiber Optik Ağı) kurulmalıdır.
- ◆ Bilgi teknolojisi ile ilgili politikalar değiştirilmelidir.



# Hükümet Bilgi Sistemini Kurmak İçin İzlenecek Yol

- ◆ HBS'nin kurulmasında iki yol izlenebilir:
- ◆ Kurumlardaki bilgisayar sistemleri birbirine bağlanabilir ya da
- ◆ Kurumlarca özel olarak ayrılan bilgisayarlar (file serverler) birbirine bağlanır.

Nasıl ?



# Kurumlar Arası Sistemlerin Birbirine bağlanması

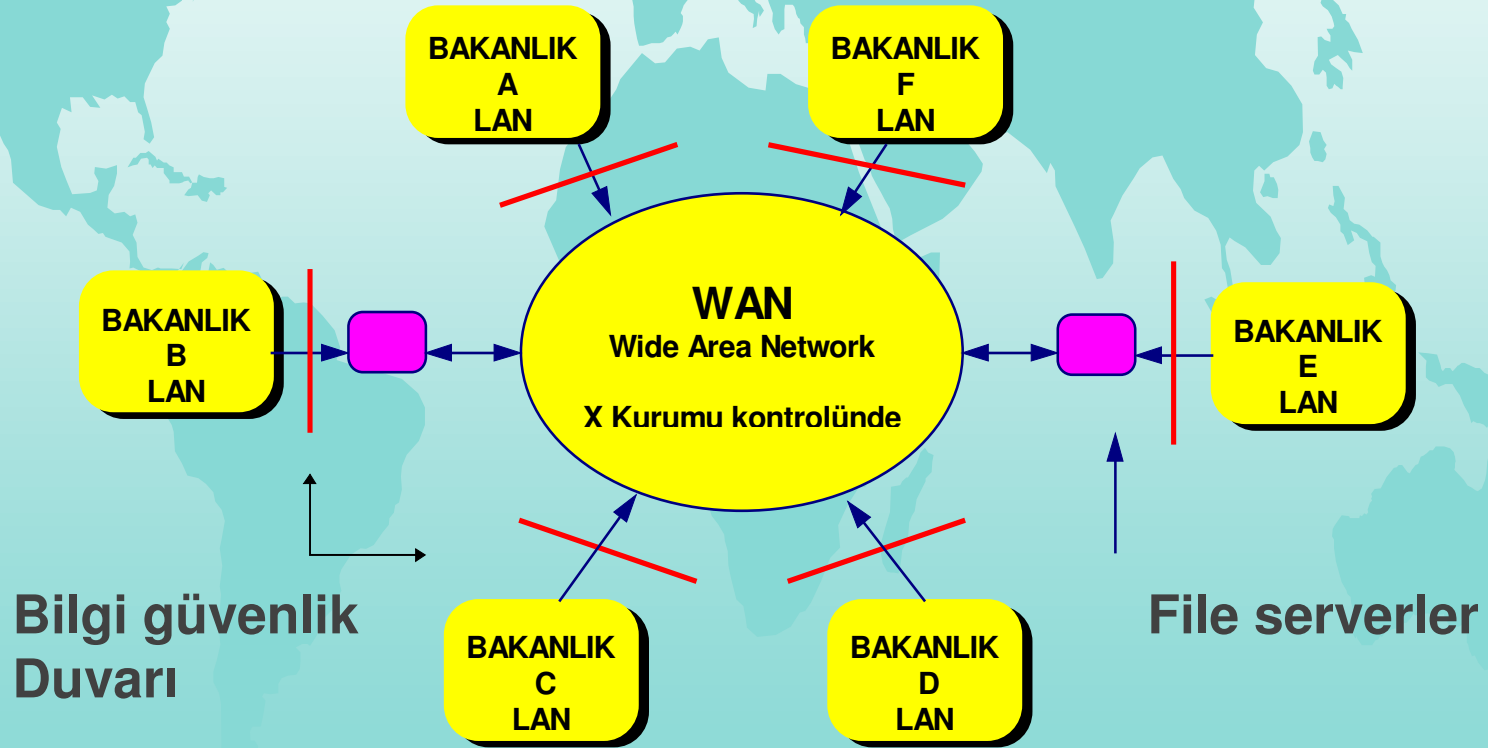
Bilgi üretici  
kuruluşlar

WAN

Bilgi kullanıcı  
kuruluşlar



# Kurumlarca Özel Olarak Ayrılan Bilgisayarların Birbirine Bağlanması



# Hükümet Bilgi Sistemi Kurulması Ne Sağlar?

- ◆ Hükümet Bilgi Sistemi kurulmasıyla, kamu yöneticileri ve hükümetler tarafından ihtiyaç duyulan bilgiler her an, doğru ve anlamlı olarak alınabilir



Bilgiye Kolay Ulaşım

# HBS Kurulmasına Neden Başlanamıyor?

- ◆ Yöneticilere ve karar mercilerine yönelik eğitim yetersizdir.
- ◆ İletişim teknolojisi ve bilgisayar konusuna yönelik faaliyetlere yönetimin ilgisi yetersizdir.
- ◆ Bu yüzden, bilgi teknolojileri ile neler yapılabileceği konusunda Yeterli Bilgi Birikimi yoktur ve
- ◆ Kamuoyu oluşmamıştır.



# Dünyadaki gelişmeler Nedir ?

- ◆ 21. ci Yüzyıla yaklaşırken gelişmiş ülkeler (Yedi Büyükler) “Hükümet Bilgi Sistemi” kurmalarının ötesinde Ülkeler arası Bilgi Sistemi kurmak için bir proje başlatmışlardır.



The G8 Government On-Line Project

# Türkiye'de Durum Nedir ?

- ◆ Zaman zaman Hükümet Bilgi Sistemi'nin kurulması hükümet mensuplarınca ifade edilmiştir
- ◆ Ancak ciddi bir çalışma henüz başlamamıştır
- ◆ İşin zor olan tarafı sistemi kurmak değil onu kurmaya başlamak ve kararlılıkla devam ettirmektir.
- ◆ Ne Yapılmalıdır ?



Günlük Tartışmalar



# Gelişmeler Takip Edilmelidir

- ◆ Kamu kuruluşları arasında koordinasyonu sağlayan bir kuruluş olmalı.
- ◆ Bilgi teknolojileri ile ilgili uluslararası kuruluşlara üye olunmalı.
- ◆ Uluslararası konferanslara iřtirak edilmeli.



International ICA Conference

# Uluslararası Teşkilatlarla İşbirliği Yapılmalıdır

- ◆ **Hükümet Bilgi Sistemi kurulması fikrinin canlı tutulması için uluslararası kuruluşlarla ortak proje yapılmalıdır.**

**Hangi kuruluşlar ?**

- ◆ **Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, AT, JICA vb.**

# Sonuç

- \* Hedef: Açık ve Anlaşılır
- \* Görev: Planlı ve Koordineli
- \* Sonuç: Başarı



# Ülkemizin Dünyadaki Gelişmelerden Uzak Kalması Düşünülemez

Devletin kendini yenilemesi ve dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmesi gerekir



◆ “Gideceđi Limanı Bilmeyene Hiç bir Rüzgardan Fayda Gelmez”

**Sabırla Dinlediđiniz için  
Teřekkürler**

