

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM BİLİM DALI

**STRATEJİK PLANLARI TEMELİNDE
BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÜNDÜZ ŞAN

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN YÖNETİM BİLİM DALI

**STRATEJİK PLANLARI TEMELİNDE
BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÜNDÜZ ŞAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. ERBAY ARIKBOĞA

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

KAMU YÖNETİMİ Anabilim Dalı MAHALLİ İDARELER VE YRD.YÖNT.
Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÜNDÜZ ŞAN'ın STRATEJİK PLANLARI
TEMELİNDE BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.07.2008 tarih ve 2008-11/25 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 31.07.2008

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. ERBAY ARIKBOĞA
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. YÜKSEL DEMİRKAYA
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SEMRA CERİT MAZLUM



GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Gündüz Şan
Anabilim Dalı	: Kamu Yönetimi
Programı	: Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Erbay Arıkboğa
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – 31 Temmuz 2008
Anahtar Kelimeler	: Stratejik Plan, Belediye, GZFT Analizi

ÖZET

STAREJİK PLANLARI TEMELİNDE BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİN ANALİZİ

Yerel yönetimler reformu kapsamında gündeme gelen ve belediyelere stratejik plan yapma zorunluluğu getiren yasal düzenlemeler, belediyelerde kaynakların etkili ve verimli kullanılması, hesap verebilirlik, öngörülebilirlik, saydamlık ile ilgili bir model oluşturup orta ve uzun vadeli bir planlama anlayışını gerektirir. Stratejik planlar hazırlanırken belediyelerin bir durum analizi yapmaları gerekmektedir. Bunun için en etkili tekniklerden birisi GZFT (Güçlü Yönler-Zayıf Yönler/Fırsatlar-Tehditler) analizi yapmaktır.

Bu çalışmada, nüfusu 50.000'i geçen belediyelerin yaptığı stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılmıştır. Bu analizde, belediyelerin genel olarak güçlü ve zayıf oldukları alanlar ortaya konularak ilk olarak belediye türlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılmıştır. İkinci olarak da belirlenmiş olan değerlendirme alanlarına göre belediye türleri arasında karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır.

Araştırmada, belediyelerin güçlü ve zayıf yönler bağlamında en fazla atıf yaptıkları alanların yaklaşık % 65'lik oranla 'insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu', 'etkin belediye yönetimi', 'imar, planlama ve şehircilik', 'altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri', 'mali yapı' ve 'bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma' olduğu tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Gündüz Şan
Field : Public Management
Programme : Local Administrations and Local Governance
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Erbay Arıkboğa
Degree Awarded and Date : Master – 31 July 2008
Keywords : Strategic Plan, Municipality, SWOT Analysis

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF MUNICIPALITIES STRENGTHS AND WEAKNESSES ON THE BASIS OF THEIR STRATEGIC PLANS

Legal arrangements brought up within the scope of the local administrations reform which impose the obligation to make strategic plans on the municipalities require formation of a model for effective and efficient use of the resources in the municipalities, accountability, foreseeability, transparency and a medium- and long-term planning approach. Preparing strategic plans, the municipalities are required to have a situation analysis. One of the most effective techniques for the same is SWOT (Strengths-Weaknesses/Opportunities-Threats) analysis.

In this study, strengths and weaknesses of the municipalities were analyzed on the basis of the strategic plans of the municipalities with a population over 50.000. In this analysis, the strengths and weaknesses of the municipalities were put in general, and were analyzed on the basis of municipal types as a start. Then, taking into consideration the pre-determined fields of assessment, a comparative analysis was held among municipal types.

The research found out that the fields referred to most by the municipalities in strengths and weaknesses context are ‘human resources, training and personnel motivation’, ‘effective municipality management’, ‘zoning, planning and city planning’, ‘substructure, environment and transportation services’, ‘fiscal structure’ and ‘benefiting from data processing and other technologic possibilities’ with an approximate rate of 65 %.

ÖNSÖZ

Halka en yakın yerel hizmet birimleri olan belediyelerin etkili ve verimli hizmet yapabilmeleri için, kurumsal bazda sahip oldukları güçlü yönler ile zayıf yönlerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Nüfusu 50.000'i geçen belediyelerde yasal bir zorunluluk haline gelen stratejik planlamanın önemli bir unsuru olan ve durum analizi kapsamında yapılan GZFT analizleri ile belediyeler güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmişlerdir.

Sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan bir belediyenin alacağı kararlarda ve yapacağı işlerde daha rasyonel davranacağı şüphesizdir. Hangi belediye türünün hangi alanlarda güçlü ve zayıf olduğu bilinmiyor veya tespit edilmemişse, bu alanda yapılacak düzenlemeler de gerçekçi ve kalıcı sonuçlar doğurmayacaktır. Stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapılmaya çalışıldığı bu tezin amacı, belediyeler ile ilgili alanlarda düzenleme yapmaya yetkili karar vericiler ve bu kararları uygulayanların yaptıkları çalışmalara küçük bir katkı yapmaktır.

Tüm eksikleri yazara ait olmakla birlikte, bu çalışmanın ortaya çıkmasında katkıda bulunan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Erbay Arıkboğa'ya, akademik çalışmaları destekleyen Pendik Belediye Başkanı Erol Kaya ve Kent Araştırmaları Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi Hulusi Şentürk ile tez çalışması süresince yardımlarını esirgemeyen eşim Gülsen'e teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2008

Gündüz ŞAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR.....	vi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1

STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE GZFT ANALİZİ

1.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Anlayışı.....	4
1.1.1. Strateji Kavramı.....	4
1.1.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	6
1.2. Stratejik Planlamayla İlişkili Bazı Temel Kavramlar.....	9
1.2.1. Misyon.....	9
1.2.2. Vizyon	11
1.2.3. İlkeler (Temel Değerler).....	12
1.2.4. Stratejik Amaçlar	13
1.2.5. Hedefler	14
1.2.6. Faaliyetler, İzleme, Değerlendirme ve Performans Ölçümü.....	14
1.3. Stratejik Planlamada GZFT Analizinin (Güçlü Yönler-Zayıf Yönler/ Fırsatlar Tehditler Analizi) Yeri, Temel Unsurları ve Önemi.....	15
1.3.1. Stratejik Planlamada Durum Analizi	15
1.3.2. GZFT Analizinin Stratejik Planlama İçindeki Yeri.....	17
1.3.3. GZFT Analizinin Temel Unsurları.....	18

1.3.3.1. Çevre Analizi (Fırsatlar / Tehditler).....	21
1.3.3.2. Kuruluş İçi Analiz (Güçlü Yönler / Zayıf Yönler).....	23
1.3.4. GZFT Analizinin Örgüt Hakkında Verdiği Bilgiler.....	25

BÖLÜM 2

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Kamu Yönetimi Anlayışında Değişim ve Stratejik Planlama İhtiyacı.....	27
2.1.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Önemi ve Gereği.....	30
2.1.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamadan Beklenen Faydalar.....	33
2.2. Stratejik Planlamanın Türkiye’de Kamu Yönetimi Mevzuatına Girmesi.....	36
2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama.....	39
2.3.1. Belediye Mevzuatında Stratejik Planlama.....	40
2.3.2. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci	42
2.3.2.1. Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Bir Örnek Uygulama: Pendik Belediyesi Stratejik Planı.....	46

BÖLÜM 3

STRATEJİK PLANLARI TEMELİNDE BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Alan Araştırmasının Tasarımı.....	48
3.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları.....	48
3.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi.....	50
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi.....	54
3.2. Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi.....	57
3.2.1. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Sınıflandırılması	57
3.2.2. Güçlü ve Zayıf Yönler Konusunda Belediyelerin Temel İlgi Alanları...63	
3.2.3. Normal Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	67
3.2.3.1. İlçe Belediyeleri	67
3.2.3.2. İl Belediyeleri.....	71

3.2.4.	BŞB Sistemi İçindeki Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	75
3.2.4.1.	Büyükşehir İlk Kademe Belediyeleri.....	75
3.2.4.2.	Büyükşehir İlçe Belediyeleri.....	78
3.2.4.3.	Büyükşehir Belediyeleri.....	80
3.3.	Temel İlgi Alanlarında Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin	
	Karşılaştırmalı Analizi.....	84
3.3.1.	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu.....	84
3.3.2.	Etkin Belediye Yönetimi.....	87
3.3.3.	İmar, Planlama ve Şehircilik.....	90
3.3.4.	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri.....	92
3.3.5.	Mali Yapı.....	95
3.3.6.	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma.....	97
SONUÇ		101
EKLER		106
Ek 1:	İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu	107
Ek 2:	İl Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu	108
Ek 3:	Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu.....	109
Ek 4:	Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu	110
Ek 5:	Büyükşehir Belediyelerinin (BŞB) Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu	111
Ek 6:	Belediyelerin Güçlü Yönlerinden Örnekler.....	112
Ek 7:	Belediyelerin Zayıf Yönlerinden Örnekler.....	113
Ek 8:	Tüm Belediye Türlerine Göre Güçlü ve Zayıf Yönlerin Genel Karşılaştırma Grafiği.....	114
YARARLANILAN KAYNAKLAR		115

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Nüfusu 50.000'in Üzerinde Olan Belediyelerin Sayısal Dağılımı ve Örneklemin Miktarı.....	51
Tablo 2: İlçe Belediyelerinden Seçilen Örneklem.....	52
Tablo 3: İl Belediyelerinden Seçilen Örneklem.....	52
Tablo 4: Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinden Seçilen Örneklem.....	53
Tablo 5: Büyükşehir İlçe Belediyelerinden Seçilen Örneklem	53
Tablo 6: Büyükşehir Belediyelerinden Seçilen Örneklem	54
Tablo 7: Güçlü ve Zayıf Yönler Konusunda Belediyelerin Temel İlgi Alanları.....	65
Tablo 8: İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi	68
Tablo 9: İl Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi	72
Tablo 10: Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi	76
Tablo 11: Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi.....	79
Tablo 12: Büyükşehir Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi...	81

ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 : GZFT Analizinin Temel Unsurları.....	20
Şekil 2 : Stratejik Planlama Süreci.....	44
Grafik 1: İnsan Kaynakları Eğitim ve Personel Motivasyonu Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	85
Grafik 2: Etkin Belediye Yönetimi Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	88
Grafik 3: İmar, Planlama ve Şehircilik Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	91
Grafik 4: Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	93
Grafik 5: Mali Yapı Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	96
Grafik 6: Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması.....	98

KISALTMALAR

AEP	Acil Eylem Planı
age.	Adı geçen eser
agk.	Adı geçen kaynak
AK PARTİ	Adalet ve Kalkınma Partisi
ANAP	Anavatan Partisi
ar-ge	Araştırma-geliştirme
bkz.	Bakınız
BŞB	Büyükşehir belediyesi
C.	Cilt
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DSP	Demokratik Sol Parti
DTP	Demokratik Toplum Partisi
GZFT	Güçlü Yönler-Zayıf Yönler/Fırsatlar-Tehditler
ISO	International Organization for Standardization
KYS	Kalite yönetim sistemi
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
No	Numara
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
STK	Sivil toplum kuruluşu
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	Ve benzeri
vs.	Vesaire

GİRİŞ

Kamu kurumlarının yalnızca mevzuatın öngördüğü şekilde hareket etmesi üzerine odaklanan bir yönetim sistemi, kamu kurumlarını hantal, bürokratik, merkezi, herhangi bir vizyona dayanmayan, günübürlük kararlar veren, dünyadaki gelişimi ve değişimi izlemeyen, plansız, programsız, fayda-maliyet ve sosyal etki analizi yapmayan kuruluşlar haline dönüştürür. Böylesi sonuçlarla karşılaşmamak ve kamu kurumlarının etkin, etkili ve verimli biçimde çalışabilmesini sağlamak için çeşitli yönetim tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir. Günümüzde kamu yönetimi alanındaki önemli eğilimlerden biri daha önce özel sektörde denenmiş ve başarılı olduğu görülmüş olan yönetim tekniklerinin kamu yönetimi alanına da uyarlama çabasıdır. Çeşitli bilimsel çalışmalarda da çokça incelenmiş olan bu yönetim anlayışı, yeni kamu yönetimi olarak literatüre girmiştir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, kamunun etkin yönetimi sorununa bir çözüm olmak üzere, kamuda bir paradigma değişimini gerektiren yeni kamu yönetimi anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni yönetim anlayışının özü, daha çok özel sektörde kullanılan bazı tekniklerin kamu yönetimine transferi ve uyarlanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti, yetki devri, şeffaflık, performans yönetimi, hedeflerle yönetim, stratejik yönetim gibi teknikler bunlardan bazılarıdır.

Türkiye’de de dünyadaki değişme ve gelişmeye paralel olarak kamunun etkin, etkili ve verimli yönetilebilmesi amacıyla, yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda bir paradigma değişimi yaşanmaktadır. Özellikle 2002 sonrasında çıkarılan yasal düzenlemelerle, kamu yönetimi ve yerel yönetimler alanında bu yönde önemli girişimler söz konusu olmuştur. Yasal/kurumsal içerikli bu düzenlemeler, önemli bir yerel yönetim birimi olan belediyeler üzerinde de etkili olmuştur.

Bu tezde, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin bir analizinin yapılması amaçlanmıştır. Söz konusu analizin çerçevesi, belediyelerin mevcut durum analizinden ibarettir. Bu kapsamda tez, belediyelerin mevcut durumda hangi alanlarda kendilerini

güçlü gördüklerini, hangi alanlarda ise kendilerini zayıf gördüklerini ve gelişmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Belediyelerin güçlülüğe ve zayıflığa ilişkin değerlendirmelerini öğrenmek üzere, belediyelerin stratejik planlarına başvurulmuştur. Bilindiği gibi yerel yönetim reformuyla birlikte, yeni yönetim anlayışının bir gereği olarak 50.000 ve üzeri nüfusa sahip belediyelere stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmişti. Dolayısıyla tezde, 50.000 ve üzeri nüfusa sahip belediyelerin, stratejik planları temelinde, güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılmaya çalışılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı, misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef, faaliyet, izleme ve performans değerlendirme gibi stratejik planlamaya ilişkin bazı temel kavramlar ile stratejik planlama sürecinin ‘neredeyiz?’ sorusuna cevap arandığı, durum analizi yapma yöntemlerinden biri olan GZFT (güçlü yönler-zayıf yönler / fırsatlar-tehditler) analizi hakkında bilgi verilmiştir. GZFT analizinin stratejik planlama sürecindeki yeri ve temel unsurları üzerinde durularak, kurum için taşıdığı önem ve üçüncü kişiler için ne ifade ettiği gibi konulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde belediyelerde stratejik planlama konusu incelenmiştir. Bu bölümde, kamu yönetimi anlayışında değişim ve kamuda stratejik planlama ihtiyacı konusu incelenerek kamuda stratejik planlamanın önemi, gereği ve bundan beklenen faydalar üzerinde durulmuştur. Ayrıca, stratejik planlamanın Türk kamu yönetimi mevzuatına girmesi ile belediyelerde stratejik planlama konusu detaylı olarak incelenmiştir. Yine bu bölümde, stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve belediyelerde stratejik planlama süreci üzerinde durularak bir belediyenin stratejik planlama hazırlığına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, tezin saha çalışması ve buradan elde edilen bulgular aktarılmaktadır. Bu bölümde stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönleri araştırılmıştır. Bu araştırma, nüfusu 50.000’i geçen ve stratejik plan yapmak zorunda olan ilçe, il, büyükşehir ilk kademe, büyükşehir ilçe ve büyükşehir belediyeleri

arasından örnek olarak seçilen 26 belediyenin stratejik planlarında yer alan GZFT analizleri temel alınarak yapılmıştır.

Üçüncü bölüm, üç alt bölümden oluşmakta olup, birinci alt bölümde araştırmanın tasarımı kapsamında araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma evreni, örneklem seçimi ve veri toplama yöntemi üzerinde durulmuştur. İkinci alt bölümde, stratejik planlarda yer verilen birbirinden farklı ve oldukça çeşitli güçlü ve zayıf yönlerin nasıl sınıflandırılabileceği hususu üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda güçlülüğe ve zayıflığa ilişkin ifadeler, on sekiz temel alanda sınıflandırılmıştır. Ayrıca belediyeler de kendi içinde gruplandırılmıştır. Bu kapsamda ilçe ve il belediyeleri normal belediyeler başlığı altında; büyükşehir ilk kademe, büyükşehir ilçe ve büyükşehir belediyeleri ise büyükşehir sistemine tabi belediyeler başlığı altında ele alınmıştır. Dolayısıyla ikinci alt bölümde, güçlülüğe ve zayıflığa ilişkin analizler, temel değerlendirme alanları ve belediye türleri bağlamında yapılmıştır. Üçüncü alt bölümde ise, belediyelerin güçlülük ve zayıflığa ilişkin değerlendirmelerinde, öne çıkan değerlendirme alanları karşılaştırmalı biçimde ele alınmıştır. Bu kapsamda örneğin insan kaynakları alanına, imara ya da mali yapıya ilişkin değerlendirmelerin farklı belediye türlerinde nasıl farklılaştığına bakılmıştır. Araştırma bulguları aktarılırken, gerekli durumlarda araştırmanın örneklemini oluşturan belediyelerin stratejik planlarından da örnekler verilerek, ele alınan konunun daha doyurucu biçimde işlenmesine gayret edilmiştir.

Belediyelerin güçlü yönleri ile zayıf yönlerinin incelendiği bu araştırmanın amacı, Türkiye’de belediyelerin kendi kurumsal yapılarından kaynaklanan ve bu nedenle de hizmet sunma kapasitelerini etkileyen güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek belediyelerin etkili, ekonomik ve verimli hizmet üretmesini engelleyecek zayıflıklar ile hizmet üretimini daha iyi bir hale getirecek güçlü yönlerin bilinmesini, karar verici ve uygulayıcılar için belediyeler alanında yapılacak düzenleme ve çalışmalarda bir yol gösterici olmasını ve konuya dikkat çekilmesini sağlamaktır.

BÖLÜM 1

STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE GZFT ANALİZİ

1.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Stratejik planlama ve yönetim anlayışı, son dönemlerde sıklıkla kullanılan ve örgütlerin geleceği ile yakından ilgili bir kavramdır. Bu nedenle, strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının yönetim bilimleri açısından irdelenmesi önemlidir. Bu bölümde, stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı üzerinde durulacaktır.

1.1.1. Strateji Kavramı

Etimolojik olarak Latince yol, çizgi, yatak anlamına gelen “stratum” kelimesine dayanan “strateji” kavramı, literatüre, esas itibarıyla askeri bir terim olarak 20. yüzyılda girmiştir.¹ Stratejinin sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme, gütmeye anlamlarına gelen bir kavram olduğu belirtilmektedir.² Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini, askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır.³ Strateji kavramının askeri alandaki önemi şu şekilde izah edilebilir: Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerinin durumunu, savaş araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek,

¹ Sait Aşgın, Selen Görgün ve Ümit Altay, **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2006, s. 3. <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/yayinlar1.htm> (20.03.2007).

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 15. ; Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005, s. 1.

³ Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, s. 67.

kendi birliklerinin durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur. Askeri alanda stratejiler düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak yapılır. Eğer karşıda bir düşman faaliyeti bulunmuyorsa, o takdirde stratejilere gerek kalmaz, planlar yapılır ve uygulanır.⁴

Yönetim bilimleri açısından ise strateji kavramı, değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

Strateji, zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir örgütün kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemidir.⁵ Geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamet,⁶ organizasyonu vizyona ulaştıracak ve misyonunu gerçekleştirecek bir yoldur.⁷

Strateji, bir örgütün uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollar⁸ ile yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına planlanması⁹ ve değişen dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için yapılması gerekenler ile rekabete dayalı ekonomik ortamda kârını en yüksek düzeye çıkarmak için alınan *tercihe dayalı kararları* içeren bir kavramdır.¹⁰

Genel olarak strateji, bir kurumun veya devletin güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği amaç ve hedeflere ulaşmak üzere, aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın

⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Şubat 2004, s. 33.

⁵ İsmail Ceritli, Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, Sayı: 37, s. 35 Aktaran: Hulusi Şentürk, **Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi**, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k18.doc> (25.10.2006).

⁶ Ian Caulfield ve John Schultz, **Planning for Change: Strategic Planning in Local Government**, London: Longman Group, UK, 1989, s. 1 Aktaran: Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 209.

⁷ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Ekim 2002, s. 14.

⁸ Necati Taşkıran, “Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, s. 365 Aktaran: Şentürk, **a.g.k.**

⁹ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa: Vipaş A.Ş., 1998, s. 78.

¹⁰ Sait Aşgın, “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl 78, Sayı 45, Haziran 2006, s. 7.

kullanılması,¹¹ belirlenmiş amaç veya hedeflere ulaşmak için insan ve insan dışı tüm araçların kullanılmasıyla izlenecek yol ve yöntemlerdir.¹² Strateji, kuruma yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

1.1.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bir örgütün karşılaşılabilecek sorunlarla baş edebilmesi için tüm örgütün katkılarıyla planlanmış bir stratejiye göre hareket etmesinin örgüte sağlayacağı çok fazla yarar vardır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, kurum yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, kurum amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı ve kurum harcamalarının daha koordineli şekilde yürütülmesine yardımcı olduğu bilinmektedir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise, stratejik planlama da, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir.¹³

Yönetim, uygun bir ortamda, bir örgüte bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirilmesi sürecidir.¹⁴ Stratejik yönetim ise, bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir.¹⁵

¹¹ Bülent Özdemir, “**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1999, s. 7.

¹² Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 233.

¹³ Şahsenem Karakaş, **Stratejik Planlama**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129 (06.12.2006).

¹⁴ Turgay Ergun, **Kamu Yönetimi Kuram Siyasa Uygulama**, Ankara: TODAİE, 2004, s. 485 Aktaran: Şentürk, a.g.k.

¹⁵ Ufuk Durna, ve Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, İstanbul: Cilt:35/1, 2002.

Stratejik planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli olan strateji ve politikaların belirlenmesi süreci, stratejik yönetim ise, uzun vadede örgütsel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır.¹⁶

Stratejik yönetim, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalardır.¹⁷ Bugünü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir.¹⁸

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında farklı tanımlar yapılmakta ise de, bunlar tam olarak birbirlerinden net çizgilerle ayrılamaz. Çünkü stratejik planlama, planlanan hedeflere ulaşımın yönetilmesini de gerektirmektedir.¹⁹ Bir kurumun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmek ve sonuçlarını ölçümleme sürecini ihtiva eden iş disiplinine stratejik planlama denilmektedir.²⁰ Stratejik yönetim ise, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejilerin geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.²¹

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika

¹⁶ Mehmet Tanyaş, “Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi”, **Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler**, Ankara: MPM Yayınları, 1991, s. 6 Aktaran: ŞENTÜRK, **a.g.k.**, (25.10.2006).

¹⁷ Kutluhan Yılmaz, s. 71.

¹⁸ Akın Marşap, Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları, YA/EM Bildiriler Kitabı, s. 92 Aktaran: Şentürk, **a.g.k.**

¹⁹ Hulusi Şentürk, “**Stratejik Planlama Nedir?**”, <http://www.pendik.bel.tr/tr/Tab.aspx?TabID=831> (27.12.2007).

²⁰ Cemal Toptancı, **Belediye, İl Genel Meclisi Mevzuatı ve Stratejik Planlama**, İstanbul: Yerel Yönetimler Yayınları ve Hizmetleri-5, 2006, s. 294.

²¹ Coşkun Can Aktan, “**Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (03.01.2008).

yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynaması gerekir. Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesi performans değerlendirme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir.²²

Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek, kuruluş yönetiminin ana işlevlerindendir. Dolayısıyla üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Stratejik yönetim, bütün olarak örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle tepe yönetiminin bir fonksiyonudur²³ ve genel yönetimin sahip olduğu planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol özelliklerini de kapsamaktadır.²⁴

Stratejik planlama, siyasi seçeneklere ve sınırlı kaynaklara dayanarak orta ve uzun vadeli sorunların ele alınması gereğini yansıtmakta²⁵ ve örgütün kendisi için belirlemiş olduğu yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araç²⁶ olduğu kabul edilmektedir.

Bu bağlamda stratejik yönetimde, aşağıdaki soruların sorulması ve analiz edilmesi, büyük önem taşımaktadır: Strateji nedir? Strateji niçin, ne zaman, kimler tarafından ve nasıl oluşturulmalıdır? Bu stratejilerle nereye ulaşılması hedeflenmektedir?²⁷ Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara

²² Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü - Gelişim Planlama Kurulu, **Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi**, Bursa: Kasım 2002. http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2 (17.06.2008).

²³ Çağlayan Odabaş, “Stratejik Yönetim ve E-Devlet”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 55 (Ekim-Aralık), 2004, s. 83.

²⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s. 211.

²⁵ Francisc Morata, “Yerel yönetim ve Yenilikçi Yönetişim: İspanya Örneği”, **Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü**, İstanbul: Uluslararası Sempozyum Tebliği, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları-21, 24 Ocak 2004, s. 229.

²⁶ William. J. Cook, **Strategic Planning For America's Schools**, Arlington: American Association of School Administrators, 1990.

²⁷ Osman Saraç, “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 56, Ocak-Mart 2005, s. 68-69.

ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.²⁸

İleride yeniden değinileceği gibi, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusu, kamu yönetimi açısından da önemlidir. Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun durumdadırlar. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması halinde kamu kurumları, varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirebilir, politika ve önceliklerini ortaya koyabilir ve performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilirler. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınarak, planlama sürecine, ilgili tüm taraflar dahil edilebilir. Stratejik planların hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri de bu planlara dayalı olarak oluşturulabilir.²⁹

1.2. Stratejik Planlamayla İlişkili Bazı Temel Kavramlar

Stratejik yönetim anlayışına sahip örgütler, stratejik planlarını yaparken bazı önemli kavramlardan yararlanırlar. Bu bölümde, bunlar hakkında kısa bilgiler verilecek olup bu kavramlar şu şekilde belirtilebilir: Misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler, izleme ve değerlendirme ile performans ölçümüdür.

1.2.1. Misyon

Misyon basit bir şekilde, bir kurumun “örgütümüz nedir?” ve “uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?”³⁰ sorusuna verdiği cevaptır. Diğer bir ifadeyle

²⁸ Mustafa Lütfi Şen, “Stratejik Plan, Performans Değerlendirmesi ve Kent konseyi”, **Birlik Dergisi**, İstanbul: Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği Yayın Organı, Yıl:5, Sayı:3, (Ekim-Kasım-Aralık), 2006, s. 28.

²⁹ Başbakanlık, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: Ekim- 2003, s. 59.

³⁰ Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999, s. 199.

misyon, bir kuruluşun varlık sebebidir ve “niçin varım?” sorusuna verdiği cevaptır. Misyon, bir örgütü benzerlerinden ayıran kendine özgü amacıdır.³¹

Bir kuruluşun varlık sebebini ortaya koyan misyon, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kim için yaptığını açıkça ifade eder. Kuruluşun varlık sebebi demek olan misyon, kısa bir metin ile belirlenerek ilan edilir. Buna misyon bildirimi adı verilmektedir. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan şemsiye bir kavramdır.³²

Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) hazırlamış olduğu stratejik planlama kılavuzunda, misyon bildiriminde şu hususlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir:³³

- i. Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- ii. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- iii. Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- iv. Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- v. Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Benzer şekilde misyon bildirimi oluşturulurken şu sorulara cevap verilmesi gerekmektedir:³⁴

- i. Kuruluşun varoluş nedeni nedir?
- ii. Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- iii. Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- iv. Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- v. Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

³¹ Şerif M. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Özgü Matbaa, 1998, s. 130.

³² DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Ankara: Haziran 2006, s. 27.

³³ DPT, s. 27-28.

³⁴ DPT, s. 28.

1.2.2. Vizyon

Vizyon, kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.³⁵

Vizyon, bir örgüt için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. Örgüt mensupları tarafından benimsenen bir ideal ve ümittir.³⁶ Daha açık bir ifade ile vizyon; kuruluşun “ne olmak istiyoruz?” sorusuna vereceği cevaptır. Vizyon kelimesinin Türkçedeki en yakın karşılığı “ufuk” kelimesidir. Dolayısıyla vizyon, ileriye görme gücüdür denilebilir.³⁷

“Vizyon bildirimi kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.”³⁸

Vizyon, öngörülen gelecektir. Bir ideal, bir hayaldir ama hayalci bir yaklaşımla belirlenmez. Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Örgütün ya da herhangi bir topluluğun gelecekte, bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi, ama erişilmesi güç gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir.³⁹

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildiriminin özellikleri şunlardır:⁴⁰

- i. Kısa ve akılda kalıcıdır.
- ii. İlham verici ve iddialıdır.
- iii. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

³⁵ DPT, s. 29.

³⁶ Gümüş, s. 350.

³⁷ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 57.

³⁸ DPT, s. 29.

³⁹ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997, s. 91.

⁴⁰ DPT, s. 29.

1.2.3. İlkeler (Temel Değerler)

“Temel değerler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini belirtir. Bir kuruluşun ilkeleri yani temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin arka planında ilkeler bulunur. Bunlar kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.”⁴¹

İlkeler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:⁴²

- i. Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- ii. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- iii. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

İlkeler üç temel alana ilişkin olabilir.⁴³ Bunlar:

- i. Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler.
- ii. Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler.
- iii. Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

İlkeler, kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir.⁴⁴

⁴¹ DPT, s. 30.

⁴² DPT, s. 30.

⁴³ DPT, s. 31.

⁴⁴ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005, s. 92.

1.2.4. Stratejik Amaçlar

Amaçlar, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçların ifadesi olup,⁴⁵ kuruluşun bütünü ile ilgilidir.⁴⁶

Stratejik amaç, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları belirtir.⁴⁷ Kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.⁴⁸ Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara nasıl ulaşılacağını da stratejiler belirler.⁴⁹

Her stratejik amacın altında, gerekçesi ve bu amaca ulaşmak için izlenecek politikalarla, uygulamaya dönük hedefler ve performans kriterleri olmalıdır.

Bu bağlamda stratejik amaçların şu niteliklere sahip olması gerekir:⁵⁰

- i. Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- ii. Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- iii. İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- iv. Ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- v. Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- vi. Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- vii. Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

⁴⁵ DPT, s. 30.

⁴⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Nisan 2003, s. 170.

⁴⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 142. Aktaran: Şentürk, a.g.e., s. 42.

⁴⁸ Şentürk, a.g.e., s. 94.

⁴⁹ William J. Cook, **Strategic Planning For America's Schools**, Arlington: American Association of School Administrators, 1990.

⁵⁰ DPT, s. 32.

viii. Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

1.2.5. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman türünden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.⁵¹

Hedeflerin şu niteliklere sahip olması gerekir.⁵²

- i. Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- ii. Ölçülebilir olmalıdır.
- iii. İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- iv. Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- v. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

1.2.6. Faaliyetler, İzleme, Değerlendirme ve Performans Ölçümü

Faaliyetler ya da projeler, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için ortaya konulan uygulama adımlarıdır. Stratejik planda ortaya konan hedeflerin gerçekleşmesinin takip edilip raporlanması izleme; uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere uygunluğunun analizi değerlendirmedir. Uygulama sonuçlarının ölçülerek, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne derece örtüştüğünün ortaya konulması ise performans ölçümüdür.⁵³

⁵¹ DPT, s. 34.

⁵² DPT, s. 34.

⁵³ Aşgın, Görgün ve Altay, s. 8.

Performans, belirlenmiş hedefe ulaşım seviyesinin ölçüm değeridir.⁵⁴ Performans yönetiminde amaç, hedeflenen sonuçlara daha etkin bir şekilde ulaşmayı sağlamaktır. Bu nedenle stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir performans yönetim sisteminin oluşturulması önem taşımaktadır.⁵⁵ Yönetim etkinliklerinin değerlendirilmesi bağlamında kurumsal ve bireysel başarıyı, etkinliği ve verimliliği değerlendirmeyi amaçlayan performans denetimi yeni yönetim anlayışının sıklıkla kullandığı bir kavramdır.⁵⁶

1.3. Stratejik Planlamada GZFT (Güçlü Yönler-Zayıf Yönler/Fırsatlar-Tehditler) Analizinin Yeri, Temel Unsurları ve Önemi

Stratejik planlama yapılırken gerçekçi bir GZFT analizinin yapılması oldukça önemli bir konudur. Bu bölümde, GZFT analizinin, stratejik planlama içerisindeki yeri, temel unsurları ve önemi üzerinde durulacaktır.

1.3.1. Stratejik Planlamada Durum Analizi

Stratejik yönetim genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, durum analizi, strateji formülasyonu ve stratejik planlama, strateji uygulama ve strateji kontrol aşamalarıdır.⁵⁷ Burada konumuz açısından önemi nedeniyle durum analizi safhası üzerinde durulacaktır.

Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin zayıf olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri

⁵⁴ Erol Kaya, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık, Aralık 2007, s. 96.

⁵⁵ Muhsin Halis ve Mehmet Tekintuş, “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ‘Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları’**, (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 198.

⁵⁶ M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu, “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar - 1 Reform**, (Editörler: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005, s. 130.

⁵⁷ Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: Boğaziçi Yöneticileri Vakfı Kitaplığı 2, Mayıs 2004, s. 13.

değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.⁵⁸

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Durum analizinde, kurumun içinde bulunduğu dış çevre ve kurumun kendi içyapısı değerlendirilmektedir. Kurumun içinde bulunduğu çevreden maksat, kendisini bağlayan hukuki çerçeve, hizmet sunduğu ortamın ve hizmetin ve hizmetten yararlananların nitelikleri, o hizmeti sunan başka kurumların varlığı veya yokluğu, bu bağlamda koordinasyon sorunları, hizmetle ilgili yakın ve orta vadedeki muhtemel gelişmeler ile ulusal ve uluslararası alanda meydana gelebilecek gelişmeler, kurumun kendi bünyesindeki mali, beşeri, fiziksel, teknolojik imkânlar ile örgütsel yapısıdır.⁵⁹

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı veya çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.⁶⁰ Stratejik analiz olarak da bilinen durum analizinin amacı, organizasyonun mevcut ve gelecekteki durumunu etkileyebilecek etkenleri tespit etmesi ve mevcut durumuna bakarak gelecekte nerede olacağını görmesidir.⁶¹

Durum analizi kapsamında aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:⁶²

i. Tarihi gelişim.

⁵⁸ DPT, s. 15.

⁵⁹ Şentürk, **a.g.k.**

⁶⁰ DPT, s. 15.

⁶¹ Nedim Yüzbaşıoğlu, **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitabevi, Ekim 2004, s. 29.

⁶² DPT, s. 15.

- ii. Kuruluşun yasal yükümlölükleri ve mevzuat analizi.
- iii. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi.
- iv. Paydaş analizi yani kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin ve ilgili tarafların analizi.
- v. Çevre analizi.
- vi. Kuruluş içi analiz.

1.3.2. GZFT Analizinin Stratejik Planlama İçindeki Yeri

Durum analizi kapsamında kurum çalışmalarını veya gelecek öngörülerini etkileyecek olan ve kurum dışı faktörlerden oluşan çevresel unsurların analizi ile kurumun kendi içindeki ve kendisinden kaynaklanan durumunun ortaya konulması gerekmektedir.

Stratejik yönetim çalışmaları kapsamında yapılan durum analizi için en fazla kullanılan teknik GZFT analizidir. GZFT kavramı, İngilizcedeki SWOT kavramının Türkçe uyarlamasıdır. SWOT kavramı, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır; bunlar sırasıyla güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler anlamına gelmektedir. Dolayısıyla GZFT analizi kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditlerin değerlendirilmesini içerir.⁶³ Bu analizde toplanan veriler bir matris şeklinde analize tabi tutulur. Bazı yazarlar SWOT'un Türkçe karşılığı olarak FÜTZ kavramını (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar) kullanmaktadır. Yine bu kavram, orijinal şekliyle de (SWOT) yaygın olarak kullanılmaktadır.⁶⁴ Bu çalışmada GZFT kavramı kullanılacaktır.

Stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalaradır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Stratejik yönetim

⁶³ Aşgın, Görgün ve Altay, s. 10.

⁶⁴ Ülgen ve Mirze, s. 160.

örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir.⁶⁵

GZFT analizi ile kurumun temel sorunları belirlenir ve bu sorunlar üzerine çeşitli senaryolar kurularak alternatif öneriler ortaya konulur ve sonuçta bu sorunların çözümüne yönelik stratejiler geliştirilir. Kuruluş eğer stratejik planını yapmadan önce durumunu iyi belirleyememişse, bu kuruluşun sağlıklı ve başarılı bir plan yapması da mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla stratejik planlamada kurumun kendi içinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dışarıdan kaynaklanacak olan çeşitli fırsat ve tehditleri de görmeli ve bunları stratejik planına yansıtmalıdır.

Durum analizi yapma yöntemlerinden biri olan GZFT analizi ile kurum, gelecekte olmak istediği yere gidebilecek iç ve dış şartlar ile gerekli kaynaklara sahip olup olmadığını görebilecektir. Kurum değerlendirmesini yaparken hangi yönlerinin güçlü hangi yönlerinin zayıf olduğunu ya da dışarıdan kendisini etkileyecek bazı fırsatlarının veya tehditlerinin neler olduğunu bileceğinden bunlara karşı gerekli tedbirleri alabilir.

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir.⁶⁶ GZFT analizinin yapılmasıyla birlikte stratejik analiz süreci son bulmuş olur. Bundan sonraki süreç, analiz sonucunda uygun stratejik yönlendirmelerin yapılması, kurumun misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesidir.⁶⁷

1.3.3. GZFT Analizinin Temel Unsurları

Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılabilecek temel yöntemlerden birisi GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda

⁶⁵ Coşkun Can Aktan, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 71, Sayı: 425, 1999, s. 3.

⁶⁶ <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> (23.05.2007)

⁶⁷ Ülgen ve Mirze, s. 67.

GZFT analizi, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

Yönetim, örgütün iç, endüstri ve makro çevreleri hakkında topladığı ham bilgilerden örgütün çevresinin genel bir resmini çizer. Ancak örgüt çevresinin yorumlanabilmesi ve bunların örgüt için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede örgütün çevresini anlamak ve yönetmek mümkün olur. GZFT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu bakımdan GZFT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.⁶⁸ GZFT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanınmasıdır.⁶⁹

Durum analizi, kurum içi durumun analiz edilmesi ve değerlendirilmesi ile kurum dışındaki durumun analiz ve değerlendirmesi olmak üzere iki türlü gerçekleştirilmektedir. İç durum analizlerinin temel amacı, kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarmaktır. Dış durum analizinin temel amacı ise kurumun önünde bulunan tehditler ile sahip olduğu fırsatların belirlenmesini sağlamaktır.⁷⁰

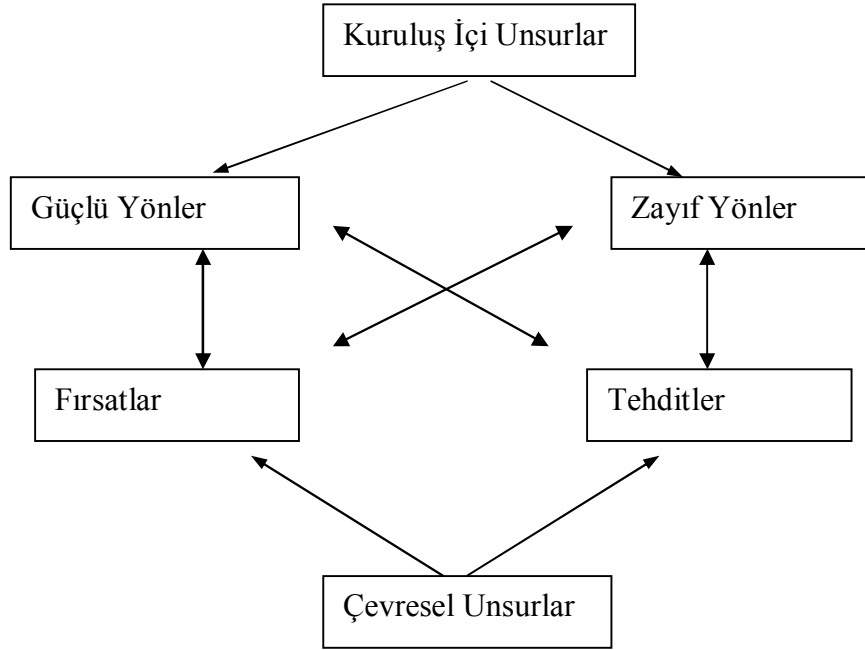
GZFT analizinde kuruluş içi unsurlar olan güçlü ve zayıf yönler ile çevresel unsurlar olan fırsatlar ve tehditlerin etkileşimi, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

⁶⁸ <http://www.swotanalizi.com/> (03.01.2008).

⁶⁹ <http://kiziltepe.meb.gov.tr/dokumanlar/strateji/5%20STRATEJİK%20YÖNETİM%20VE%20SWOT%20ANALİZİ.doc> (02.01.2008).

⁷⁰ Öztemel, s. 13.

Şekil 1: GZFT Analizinin Temel Unsurları



Kaynak: DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara: Mayıs 2003.

GZFT analizi stratejik yönetim felsefesinde önemli bir yere sahiptir. Analiz örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirmesi ilkesine dayanır.⁷¹ GZFT analizinde, örgütün dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda örgüt için fırsat ve tehditler, örgüt içi analiz sonucunda ise örgütün üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Burada, Ülgen ve Mirze'nin dikkat çektikleri önemli bir noktayı belirtmekte yarar vardır: GZFT analizi sonucunda oluşturulan ve fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları belirten matris, işletmenin tüm üstünlük ve zayıflıklarının yer aldığı mutlak bir liste değildir. Böyle bir mutlak liste karmaşıklığa neden olur, analizi amacından uzaklaştırır ve fazla yarar sağlamaz. Bu nedenle, çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan ve rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek örgütsel üstünlük ve zayıflıklar listeye alınır. GZFT matrisi bu yönüyle, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti

⁷¹ M. Akif Çukurçayır, ve H. Tuğba Eroğlu, “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**, (Derleyen: M. Akif Çukurçayır), Konya: Çizgi Kitabevi, Ocak 2003, s. 245.

olumlu olarak etkileyebilecek belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları kapsamaktadır.⁷²

GZFT analizi yöneticilerin, kurumun performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlar için nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlar. Bu faktörlere kısaca *stratejik konular* denir. Stratejik konu örgütün herhangi bir çevresinde yer alan ve amaçlarına ulaşmasını etkileyen herhangi bir faktördür. Stratejik konuların tam olarak ayıklanmış şekilde üst yönetimin masasına ulaşması zordur. Genellikle GZFT analizi sonrası elde edilen veriler yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına gelirler. Bunların strateji haline gelebilmeleri için yorumlanmaları ve bir anlamda stratejik yönetim diline çevrilmeleri gerekir. Yönetimin bilgisi, tecrübesi ve sezgileri sonucunda bu konular *kontrol edilebilir-edilemez, üstünlük-zayıflık, fırsat-tehdit* şeklinde sınıflandırılır. Bundan sonra yöneticiler birbirlerinin görüşlerini alırlar, stratejik konuyu nasıl değerlendirdiklerini belirtirler ve ne tür girişimlerde bulunulması gerektiğine karar verirler.⁷³

Örgütler güçlü ve zayıf yönleri ile önlerindeki fırsat ve tehditleri bir bütün halinde analiz etmelidir. Tehditler, eğer zayıf yönüne yönelik ise, bu tehdidin şiddetini azaltabilmek için zayıflığın giderilmesi, aciliyeti olan bir husus olarak değerlendirilmelidir. Benzer biçimde, fırsatlardan yararlanabilmek için de hangi yönlerin güçlendirilmesi gerektiği ortaya konulmalı ve bu hususlara ağırlık verilmelidir.⁷⁴

1.3.3.1. Çevre Analizi (Fırsatlar / Tehditler)

Çevresel faktörlerdeki hızlı değişim, geleneksel planlamayı yetersiz bırakmaktadır. Stratejik planlama, çevre analizine büyük önem vermektedir. Hızlı bir

⁷² Ülgen ve Mirze, s. 160.

⁷³ <http://www.swotanalizi.com/swot-analizinin-amaci.asp> (03.01.2008).

⁷⁴ Erol Kaya ve diğerleri, **Modern Kent Yönetimi - 1**, 1. Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık, Kasım 2007, s. 269.

değişimin yaşandığı dünyada çevreden bağımsız bir organizasyon düşünmek mümkün değildir.⁷⁵

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, örgütü etkileme potansiyeline sahip olan ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel ve teknolojik etkenlerin belirlenmesi gerekir.⁷⁶

Çevre analizi kapsamında fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.⁷⁷ Başka bir ifadeyle fırsatlar, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için önüne çıkan müsait şartlardır. Tehditler ise, kurumun başarısını önleyebilecek, kurumu zor duruma düşürebilecek şartlardır.

Fırsatlar, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Çevresel gelişmelerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için, bugünkü durumdan farklı bir alternatif olması, bugünkünden daha çekici olması ve örgütün ortaya çıkan yeni durumu değerlendirecek yeteneğinin olması gerekir.⁷⁸ Buna karşılık tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek herşey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide olan örgütün buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artacaktır.⁷⁹

Fırsatlar/tehditler ile güçlü/zayıf yönler birbirlerine karıştırılmamalıdır. Örneğin, bir belediyenin personel giderlerinin çok yüksek olması bir tehdit değil, zayıflık unsurudur. Buna karşılık, belediyenin yeni yasal değişiklik ile bir başka belediyeyi

⁷⁵ Fatih Yüksel, “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Ankara: Cilt:11, Sayı:1, Ocak 2002, s. 34.

⁷⁶ DPT, s. 23.

⁷⁷ DPT, s. 23.

⁷⁸ Dinçer, s. 205.

⁷⁹ Dinçer, s. 208.

bünyesine katma durumunda kalması ve bünyeye katılacak belediyenin personel giderinin çok yüksek olması ise tehdittir. Belediyenin mali yapısının zayıf olması, gelirlerin giderleri karşılayamaması bir zayıflıktır. Buna mukabil, merkezi idarenin belediye gelirlerinde azalmayı öngörmesi bir tehdittir.⁸⁰

Dış çevre analizinin kapsadığı konular özellikle kamu kurumları göz önüne alınarak şu şekilde sınıflandırılabilir:⁸¹

- i. Siyasal baskı gruplarının çıkarları ve davranışlarının etkileri.
- ii. Ekonomik ve sosyal baskı gruplarının çıkarları ve etkileri.
- iii. Siyasal kültür, yerel siyasetçilerin davranış ve tutumlarının ne olduğu, nasıl ve ne ölçüde etkili olabilecekleri.
- iv. Benimsenen ekonomik sistemin kamu örgütlerine, kamu hizmetine ve kamu harcamalarına bakış açısının nasıl olduğu.
- v. Teknolojik gelişmelerin hizmetleri kolaylaştırması veya zorlaştırması.
- vi. Yasal düzenlemelerin ve genel olarak hukuk düzeninin sağladığı kolaylık ya da zorluklar.
- vii. Sosyal ve ekonomik yapının etkisi, geleneksel toplumsal yapıya bağlı tutum, düşünce ve davranışlar veya modern toplum yapısı.

1.3.3.2. Kuruluş İçi Analiz (Güçlü Yönler / Zayıf Yönler)

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, kendi iç ortamından kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler, kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir

⁸⁰ Şentürk, a.g.k.

⁸¹ Mualla Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s. 63.

ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.⁸²

Güçlü yönler, kuruluşun kendi içyapısından kaynaklanan ve kuruluşun iddia sahibi olmasını sağlayan özelliklerdir. Zayıf yönler de yine kuruluşun içyapısından kaynaklanan ve iddia sahibi olmasını engelleyen özelliklerdir.⁸³

Stratejik planlamadan önce zayıf yönlerin belli edilmesi, uzun dönemli planlamalar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesini sağlayacaktır.⁸⁴ Bir kuruluşun kendisini etkileyecek fırsatları ve tehditleri ile güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi stratejik planını yaparken belirleyeceği stratejilerin hedefine ulaşip ulaşmayacağı açısından çok önemlidir.

İç analizde, örgütün sadece şu anki durumuna değil, gelecekteki kaynaklarının durumuna ve çevreden ileride doğabilecek fırsat ve tehditlere karşı ne yapılabileceğine de bakılır.⁸⁵

Örgütün iç çevresi denildiğinde özellikle kamu örgütleri bakımından şu alanlarda incelemeler yapılması önerilmektedir:⁸⁶

- i. Üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımının nasıl olduğu,
- ii. Örgüt yapısı ve kültürünün incelenmesi,
- iii. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği,
- iv. Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak ve verilen önem,
- v. İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği,
- vi. Bina, araç, makine vb. maddi ve fiziki kaynakların durumu,

⁸² DPT, s. 23.

⁸³ Kaya ve diğerleri, s. 266.

⁸⁴ Dinçer, s. 208.

⁸⁵ Fatih Yüksel, s. 35.

⁸⁶ Aksu, s. 63.

- vii. Görevlerin niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç işleyişle ilgili görevlerin ayrılması,
- viii. Halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, hangi yöntem ve araçlardan yararlanıldığı,
- ix. Örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü.

1.3.4. GZFT Analizinin Örgüt Hakkında Verdiği Bilgiler

GZFT analizi, bir kurumun kendi içine ve çevresine yönelik bir analiz olması nedeniyle önemli bilgiler içermektedir. Bu bilgiler, kurumun kendisi için, üzerine stratejilerini temellendirebileceği önemli unsurlar olarak işlev görürler. Aynı zamanda bu bilgiler, o kurumu tanımaya çalışan diğer kişiler için de önemli ipuçları verirler. GZFT analizinde güçlü yöne işaret eden hususlar, bir kurumun imkân ve kabiliyetleri konusunda bilgi verir ve hizmet etkinliğinin sağlanması konusunda kurumun hangi olumlu niteliklere sahip olduğunu gösterir. Benzer şekilde zayıf yönler ise, kurumun hizmet etkinliğini azaltabilecek ne tür eksikliklere sahip olduğunu ortaya koyar. Zayıf yönler, bir kurumun zaman içinde onlardan kurtulması veya en azından bu alanlarda iyileşme sağlaması gereken nitelikleridir.

Fırsatlar ve tehditler ise, temelde dış çevreyle ilgili olmakla beraber, kurumdan kuruma değişiklik gösterebilir. Başka bir ifadeyle, aynı dış çevre, farklı kurumlar tarafından hem fırsat hem de tehdit olarak görülebilir. Örneğin bir belediye için, ülkedeki siyasi iktidar bir fırsat unsuru olarak görülebilirken, bir başka belediye bunu bir fırsat olarak görmeyebilir. Hükümetin o yöreyle ilgili planları, projeleri, aynı siyasi partiye mensubiyet ve hükümetle iyi ilişkiler kurabilme ümidi, belediye tarafından bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

GZFT analizinin belli başlı iki yararı bulunmaktadır. Birincisi GZFT analizi yapılarak kurumun mevcut durumu ortaya konur. İkincisi GZFT analizi, kurumun gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin ve tespit etmeye yarayan bir gelecek durum analizi yapmamızı sağlar. Buradan hareketle, GZFT analizi, “yakını ve uzağı görmemizi

sağlayan bir gözlük” olarak değerlendirilebilir.⁸⁷ Böylece, bu analiz daha sonraki aşamalarda örgütün geleceğinin tasarlanması olan misyon, vizyon, ve ilkeler doğrultusunda stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ışık tutacaktır.⁸⁸

Kurumun kendi fotoğrafını çekmesi de denilebilecek olan güçlü ve zayıf yönler analizinde, kurum kendisinin içyapısıyla ilgili konularda bilgi sahibi olacaktır. Dolayısıyla bilgi sahibi olduğu bu konularda bir olumsuzluk görülmüşse düzeltilmesi için neler yapılacağı ya da olumlu ve iyi yönlerinin daha da iyi bir hale gelmesini veya gelecekte olumsuz bir tablo ortaya çıkmaması için alması gereken önlemleri belirleyebilecektir. Örneğin mali yapısını sorgularken dengeli bir gelir-gider sisteminin olup olmadığını görecektir, eğer gelir-gider dengesi varsa bundan nasıl daha fazla istifade ederim, yoksa da bunu nasıl düzeltebilirimi sorgulayacak ve bununla ilgili gereken tedbirleri alacaktır. Bir başka örnek vermek gerekirse yapılan analizde iş süreçleri açısından gereksiz bürokratik işlemlerin olduğu tespit edilmiş ise bu işlemlerin nasıl daha etkin yapılacağı belirlenecek ve bir etkinlik yakalanacaktır. Yine personel yapısının irdelendiği bir analizde örneğin eğitim seviyesinin düşük olduğu ya da kısa vadede emekli olacak tecrübeli personel sayısının fazla olduğu ortaya çıkmışsa, kurumun bununla ilgili acil tedbirler alması gerekecektir.

GZFT analizi, üçüncü kişi ve örgütlere o kurumun güçlü olduğu yani kolay kolay sendeleme yaşamayacağı ve güven duyabileceği yönleri ile örgütün içyapısında acil tedbirlerin alınması gerekli olan, aksi durumda örgüt çalışmalarını olumsuz yönde etkileyecek zayıf yönleri hakkında bilgi verir. Yine bu analizde örgütler, hangi dışsal sebeplerle bir avantaj yakalayacağı fırsatları ya da yine hangi dışsal sebeplerle kendileri için oluşacak dezavantajları görebileceklerdir.

⁸⁷ Coşkun Can Aktan, “**Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (27.01.2007)

⁸⁸ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2005, s. 242-243.

BÖLÜM 2

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Kamu Yönetimi Anlayışında Değişim ve Stratejik Planlama İhtiyacı

Kamu yönetimi, devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir.⁸⁹

Kamu kurumları topluma hizmet sunmak amacıyla, toplumun verdiği yetkiyle kurulan ve çalışmalarını toplumun kaynaklarını kullanarak gerçekleştiren organizasyonlardır. Toplumun kaynaklarını kullanarak, toplumdan aldığı yetkiyle ve yine topluma hizmet sunmak için oluşan kamu yönetimi, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konular arasında yer almaktadır. Özel sektöre oranla kamu yönetiminde daha verimsiz bir yönetim olduğu ve kamu kaynaklarının israf edildiği görüşü hâkimdir.⁹⁰ Bu nedenle kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve kalite arayışları sonucunda işletmecilik, piyasa temelli kamu yönetimi, girişimci yönetim, yeni kamu işletmeciliği gibi adlarla anılan yeni kamu yönetimi anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Bu anlayış ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek demek olan yönetim (administration) anlayışından; performans ölçme, sorumluluk alma, kaynakları daha etkin ve verimli kullanma, hedef, strateji ve öncelikleri belirleme demek olan işletme (management) anlayışına doğru bir kaymanın olduğu görülmektedir.⁹¹ *Administration*'da (yönetim) kamu yönetimlerinin statülerine ilişkin sorunlar temel odak noktaları olurken, *management* (işletme) yaklaşımında hizmette etkinlik,

⁸⁹ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası, 2003, s. 9.

⁹⁰ Şentürk, a.g.e., s. 7.

⁹¹ Veysel Bilgiç, "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı", **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar 'Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları'**, (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 28. ; Onur Karahanoğulları, **Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim)**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, 2004, (İnternet Paylaşımı) s.156, <http://politics.ankara.edu.tr/karahan/makaleler/kamuhizmeti.pdf> (02.11.2006).

verimlilik, ekonomiklik, kalite ve hatta kârlılığa ilişkin sorunlar temel odak noktalarını oluşturmaktadır.⁹²

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik arttırmaya yönelik çabalar, birçok yönetim tekniğinin kamu kurumlarında uygulanmasını da beraberinde getirmektedir. “stratejik planlama” ya da daha geniş bir ifade ile “stratejik yönetim modeli”nin kamu yönetimlerinde uygulanması da bu arayışların bir sonucudur.⁹³ Etkinlik, verimlilik gibi kaygıların yanı sıra ‘vatandaş odaklılık’ yaklaşımı da artık stratejik bir kamu yönetimi anlayışının uygulanması gereğini ortaya koymuştur.⁹⁴

1970 sonlarından bu yana devam eden toplumsal, ekonomik, demografik, teknolojik ve uluslararası ilişkilerdeki değişiklikler klasik (geleneksel) kamu yönetimi anlayışının sorgulanmasına ve çeşitli alternatiflerin sunulmasına neden olmaktadır. Bu tartışmalarla birlikte, kamu yararı ve kamu hizmeti kavramının içeriği değiştiği gibi, kamu yönetim teknikleri de değişmektedir. Geleneksel kamu yönetimine alternatif arayışları arasında stratejik yönetim de yer almaktadır.⁹⁵

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu” raporunda kamu yönetimindeki dönüşümün, yeni dünya düzeninin doğrudan ve kaçınılmaz bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Raporda 1980’li yıllardan itibaren dünyada çok yönlü bir dönüşüm yaşandığı, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmeye, modernist düşünceden postmodern dünyaya ve yönetimden yönetişime geçildiği belirtilmekte ve bu dönüşümler *yeni dünya düzeni* olarak adlandırılmaktadır. Söz

⁹² Demokaan Demirel, “Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 58, 2005, s. 118.

⁹³ Şentürk, **a.g.e.**, s. 11.

⁹⁴ M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu, “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar - 1 Reform**, (Editörler: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005, s. 129.

⁹⁵ Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 207.

konusu raporda kamu yönetimi reformlarının niçin gerekli olduğu şu şekilde belirtilmektedir:⁹⁶

“Yeni dünya düzeni, yapısal uyum ve piyasa reformlarını gündeme getirmiş; bütün dünyada devletin iktisadi yaşamdaki rolünü azaltma ve özelleştirme çabalarını başlatmıştır. Ancak bütün bu gelişmeler kamu sektörünün önemini azaltmamış; bu sektördeki reform ihtiyacını ön plana çıkarmıştır. Bu politikaların uygulanabilmesi için yalnız özel sektörün değil, kamu kuruluşlarının da işleyiş mekanizmalarının değişmesi, daha verimli, etkin ve tutumlu çalışması, daha kaliteli hizmet sunması gerekmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, dünyada devletin rolü ve işlevi köklü bir şekilde irdelenmiş, kamu yönetimi reformu birçok ülkenin gündemine girmiştir.”

Stratejik yönetim 1980’lerden itibaren özel sektörde, uygulama alanı bulmuş, getirdiği yeni vizyon ve yararlar nedeniyle 1990’lardan itibaren de kamu örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır⁹⁷ Günümüzde örgütlerin temel amacı, topluma en iyi ve kaliteli mal ve hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesidir.⁹⁸ Günümüzde kamu yönetiminin daha etkin ve verimli yönetilmesi sorunu çerçevesinde çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır. “Yeni kamu yönetimi/işletmeciliği” (new public management) olarak da adlandırılan yaklaşımda, etkinliğin sağlanması bağlamında, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde rasyonel ve stratejik bir yaklaşımın benimsenmesini ve kurala yönelik bir yönetim tarzından amaca yönelik bir yönetim tarzına geçilmesini öngörmektedir.⁹⁹

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunludur. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar

⁹⁶ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: 2000, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf> (30.10.2006).

⁹⁷ Çevik, s. 232.

⁹⁸ Çevik, s. 231.

⁹⁹ Uğur Ömürgönülşen, “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 23.

tarafından yürütülmesinde stratejik planlama temel bir amaç olarak gündeme gelmektedir.¹⁰⁰

Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, yıllık programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları, planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırıp kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.¹⁰¹

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve yenileşme, toplumsal ve ekonomik örgütleri değişmeye ve gelişmeye, başka bir ifadeyle yeni durumlara adapte olmaya zorlamaktadır. Bu olgu, kamu yönetimi sistemi ve bu sistem içinde belirli fonksiyonlar gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş bulunan kamu kuruluşları için de geçerlidir.¹⁰² Kamu kuruluşları görevlerini yerine getirirken gününbirlik kararlar almamalı, stratejik bakış açısıyla etkili, etkin ve verimli bir hizmet sunumu gerçekleştirmelidirler. Bu da ancak stratejik yönetim anlayışının benimsenmesiyle mümkün olabilecektir.

2.1.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Önemi ve Gereği

Stratejik planlama, örgütler için olduğu kadar kamu için de önemlidir.¹⁰³ Narinoğlu, kamu yönetiminde stratejik planlamayı gerekli kılan nedenleri şu şekilde sıralamaktadır:¹⁰⁴

- i. Kırtasiyecilik, iş ve işlemlerin çokluğu ile karmaşık iş akışları zaman ve emek kaybına neden olmaktadır. Halbuki kurumlarda plan hedefleri doğrultusunda yapılacak iş programları zaman ve emek kaybını önleyecektir.
- ii. Kamuda yönetim süreçleri, iş planları, performans programları yeterince uygulanmamaktadır. İşler planlanan zamanda, hızda ve kalitede bitmemekte, verim alınamamaktadır. Stratejik planlama anlayışında yönetim süreçleri ve

¹⁰⁰ DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara: Mayıs 2003, s. 1.

¹⁰¹ DPT, s. 1.

¹⁰² Erol Kaya, **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Kent Yönetimi Dizisi-2, İlke Yayıncılık, 2003, s. 67.

¹⁰³ Sema Yıldırım Becerikli, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara: C:33, Sayı:3, Eylül 2000, s. 99.

¹⁰⁴ Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları, Şubat 2007, s. 90-91.

verimlilik göstergeleri önceden belirlenmiştir. Performans değerlendirmeleri buna göre yapılmaktadır. Şeffaf yönetimin de dayanağı bu sistemdir.

- iii. İşletmeler müşteri memnuniyeti odaklı çalışırken, kamuda vatandaş memnuniyeti odaklı çalışılmamaktadır. Plan, hedef ve programlar önceden belirlenmediği için buna ihtiyaç da duyulmamaktadır. Üstelik vatandaş memnuniyetinin olmaması halinde bir yaptırım da söz konusu değildir.
- iv. Kamu çalışanları, sistemi çalıştırmamaktan dolayı ortaya çıkan maliyetin bedelini ödememektedirler. Halka hesap verme sorumluluğu olmamasından dolayı da değişime karşı isteksizdirler. Bu nedenle de verimli, etkin, süratli ve planlı çalışmaktan kaçınılmaktadırlar.
- v. Kamuda insan kaynakları yönetim sisteminin yokluğu, verimli çalışmayı engellemektedir. Planlama sürecinde insan kaynakları yönetimi, sistemin özünü teşkil etmektedir.
- vi. Kamu plancılığının temel sorunu kaynakların etkili ve verimli kullanılmamasıdır.
- vii. Ulusal kalkınma planı çerçevesinde bir planlı kalkınma dönemi yaşamamıza rağmen kamuda kurumsal planlama yapılamamaktadır. Amaç ve hedefler tespit edilememekte, politika ve planlar geliştirilmemektedir. Kaynak kullanımı planlanmamaktadır. Kuruma sistem olarak yaklaşılmamaktadır. Kurumun etkin ve verimli çalışması, kendinden bekleneni vermesi için stratejik planlama anlayışına geçilmesi gerekir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü işlerde esas olarak vatandaş beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamanın esas olduğunu vurgular. Kamunun her türlü faaliyetinde, karar ve işlemlerinde, kendisine dönük ve kendi sosyal, ekonomik çıkarlarını koruyan ve düşünen bir tutum içinde olmaması istenmektedir. Bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğu, memurların çalışmadığı, gizlilik gerekçesiyle vatandaşların haklarını arayamadıkları, dertlerini anlatacak mercilere ulaşamadıkları, işlerinin görülmediği gibi şikâyetler her zaman dile getiriliyor olsa da demokratikleşme ve özgürlüklerin artmasıyla bu yakınmalar daha çok dikkate alınmaya başlanmıştır. Bununla birlikte kamu kuruluşlarının, örgüt içi kurallar, personel, bütçe, fiziki ve maddi olanaklar açısından da yetersizlikleri vardır. Kamu yönetiminde çalışanlara ve orta düzey yöneticilere karar verme yetkisi tanınmamaktadır. Kamu yönetiminin her alanı kesin ve ayrıntılı kurallarla belirlenmiştir. Bir işi kurallara bağlı kalarak yapmak, daha verimli, etkili ve tutumlu yapmaktan önemlidir. Kuralların ayrıntıları düzenlemesi, kuralların bürokrasi tarafından bir amaç olarak benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bütçe ödeneklerinin yetersizliği ve çok sayıda işlem içeren süreçler, finansal yapıyla ilgili

karşılaşılan sorunlardır. Yine, personelin işe alımında liyakate dikkat edilmemesi, norm kadroların belli olmaması, personel dağılımının hizmet gereklerinden sapmalarla belirlenmesi, hizmet içi eğitim yetersizliği, yeniliklere kapalılık, ücret ve ödüllendirme sisteminin yetersizlikleri de yürütülen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemektedir. Kamu yönetimine etki eden bu dış ve iç unsurlar, kamu yönetiminin değişerek yeniden yapılanmasını gerektirmektedir.¹⁰⁵ Bu nedenlerden dolayı, kamu yönetiminde bir paradigma değişimi gerçekleşmelidir.

Kamu yönetiminde bir paradigma değişimi yaşanırken, kamu kurumlarının stratejik bir bakış açısıyla yönetilmeleri de önemlidir. Bu bağlamda örgütler açısından stratejik planlamanın şu nedenlerden dolayı önemli olduğu söylenebilir:¹⁰⁶

- i. Yöneticilerin stratejik planlamayı nasıl tanıdıkları ve stratejik planlamaya neden yöneldikleri konusunda yapılan araştırmalar, yöneticilerin daha önce uyguladıkları stratejik planların olumlu sonuçları nedeniyle stratejik planlamaya yöneldiklerini ortaya koymuştur.
- ii. Yönetim literatüründe stratejik planlamanın önemi misyon, vizyon ve tüm örgütler için yön belirleme kavramları üzerine odaklanılmasıdır.
- iii. Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Stratejik planlama anlayışı ile çevredeki gelişim ve değişimin gerisinde kalınmamaktadır.
- iv. Stratejik planlamanın önemli olmasının bir başka nedeni ise sistematik düşünceye yöneltiyor olmasıdır. Günlük kararlarla yönetilen örgütler her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa stratejik plan yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden zarar görmezler.

¹⁰⁵ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 446, Mart 2005 s. 62-63.

¹⁰⁶B. Özdemir, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1999, s. 33-34
Aktaran: Harun GÜRER, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim-Aralık 2006, s. 94-95.

- v. Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini örgüt üst yönetimi için vazgeçilmemesi gereken bir yönetim faaliyetidir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla kolaylaşır.
- vi. Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak ve optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür.

Kamu yönetiminde stratejik ve performans odaklı bir yapılanma, siyasal iktidarın ve bakanların parlamentoya ve seçmenlere karşı, kamu görevlilerinin siyasal iktidara, vergi verenlere ve bireylere karşı, kamu hizmeti gören birimlerin hizmet ettikleri kişilere karşı, kamu kurumlarının üst düzey yöneticilerinin atayanlara karşı, alt düzey yönetici ve personelin üstlerine karşı, kamu hizmeti gören kurumların bu hizmeti finanse eden kişi ve kurumlara karşı sorumlu tutulmalarını ve hesap vermelerini sağlayacaktır.¹⁰⁷

2.1.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamadan Beklenen Faydalar

Kamu yönetiminde stratejik plan yapma değişen ve gelişen dünya şartlarında zorunlu hale gelmiştir. Bunun nedeni de küreselleşen dünyada artık bilgi toplumuna geçilmiş olması ve bu bilgi toplumunun gerektirdiği yeni yönetim tekniklerinin uygulanması gereğidir. Stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar

¹⁰⁷ H. Mehmet Songur, **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 1995, s. 13 Aktaran: Demokan Demirel, “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: ‘Etkin Devlet’ ”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 60, Ocak-Mart 2006, s. 118.

sağlayabileceği konunun uzmanı olan birçok yazar tarafından ifade edilmiştir. Bu yararlardan başlıcaları şunlardır:¹⁰⁸

“Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu yarar; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.

İkinci olarak, stratejik planlama karar vermede kolaylık sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğine yardımcı olur. Stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde yargılama yapabilmelerine yardım eder.

Stratejik planlamanın üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik plan yapan örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenirler, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde yönetmeye çalışırlar.

Son olarak, stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerini sağlamakta, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.”

Örgüt misyonu ve gelecek üzerine sistemli bir düşünme süreci olan stratejik planlamanın örgütlere sağlayabileceği diğer yararlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁹

- i. Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeyi ve etkili stratejiler geliştirmeyi sağlar.
- ii. Örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.
- iii. Örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlara yoğunlaşmaya yardım eder.
- iv. Bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasını sağlar.
- v. Karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.

¹⁰⁸ John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, s. 7.

¹⁰⁹ Bryson, s. 239.

- vi. Örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardımcı olur.
- vii. Örgütün birimleri arasında uyum sağlar.
- viii. Önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olur.
- ix. Kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.
- x. Hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum göstermesini sağlar.
- xi. Takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik eder.
- xii. Stratejik planlama, örgütler açısından aynı zamanda bir öğrenme sürecidir.¹¹⁰

Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçişten beklenen faydalar ise şunlardır:¹¹¹

- i. Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- ii. Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.
- iii. Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.
- iv. Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir.
- v. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar.
- vi. Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.

¹¹⁰ Gürer, s. 97.

¹¹¹ Sait Aşgın, “Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 451, Haziran 2006, s. 19-20.

- vii. Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandırır.
- viii. Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirir.¹¹²

Kuruluşlar, bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadır. Bunun doğal sonucu olarak kuruluşlar, bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri teklif edemeyeceklerdir. Bu da çoğu zaman yapılmayan fayda-maliyet veya sosyal etki analizlerinin kamu kurumlarında yapılmasını gerektireceğinden önemli ölçüde bir mali kaynak tasarrufu oluşturacaktır. Oluşan kaynak tasarrufu ile de birçok alanda önemli çalışmaların yapılacağı şüphesizdir.

Gerek merkezi gerek yerel yönetim kurumlarında stratejik planlamanın bir aşaması da olan performans ölçülmesi özellikle idarecilerin yerinde karar almaları için önemlidir. Kamu sektöründe performans yönetiminin uygulanmasının dikkatlerin işlerin sonuçlarına yönelmesi, görev tanımlarının değişmesi ve hizmette kalitenin önem kazanması şeklinde bir sonuç doğurması beklenmektedir.¹¹³

2.2. Stratejik Planlamanın Türkiye’de Kamu Yönetimi Mevzuatına Girmesi

Türkiye’de stratejik planlama ilk kez Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) ile gündeme gelmiş¹¹⁴ ve 58. Hükümet Acil Eylem Planı’nda¹¹⁵ hükümetin önem verdiği konular arasında olduğu ifade edilmiştir. 2003 ve 2004 yıllarında yapılan Yüksek Planlama Kurulu toplantılarında da kamuda stratejik planların yapılacağı belirtilmiştir.¹¹⁶

¹¹² Tacettin Can, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama” Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 1996, s. 2.

¹¹³ Güngör Erdumlu, **Belediyelerde Performans Ölçülmesi**, Ankara: DPT Yayınları, 1996, s. 2-3.

¹¹⁴ Mustafa Tamer, “Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, C.11, Sayı 6, Haziran 2006, s. 3.

¹¹⁵ T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı (AEP), 03 Ocak 2003, <http://www.akparti.org.tr/ekonomikisler/aepdoc.doc> (09.07.2007).

¹¹⁶ Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Kararı, **2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı**, Karar No: 2003/14, 04.07.2003. ; Yüksek Planlama Kurulu (YPK) Kararı, **2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı**, Karar No: 2004/37, 19.07.2004.

Türkiye’de son iki-üç yılda yapılan yasal düzenlemelerle kamu yönetiminde radikal sayılabilecek bir reform çabası göze çarpmaktadır. Bu reformlar yeni kamu yönetimi ilkeleri ve AB hedefleriyle uyumlu bir biçimde bir taraftan hiç olmadığı kadar yerleşme/yetki devri sürecini içermekte, öte yandan yerel ve merkezi idareleri yeni araç ve yöntemlerle tanıştıtararak onları stratejik düşünmeye, sonuç odaklı ve performansa dayalı bir hesap verme sorumluluğuna yöneltmektedir.¹¹⁷

Ülkemizde son yıllardaki kamu yönetimi reformuna altlık oluşturan, ‘Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim’ adlı raporda da, kamu yönetimindeki dönüşüme ve stratejik planlamaya önemli atıflar yapılmaktadır. Söz konusu raporda kamu yönetimi alanında, dünyada, köklü bir paradigma değişiminin gündeme geldiği belirtilmekte ve Türkiye’de de kamu yönetimi reformunun yapılması gerektiği söylenmektedir. Yine raporda Türkiye’de kamu yönetimi alanında yeniden yapılanmayı gerekli kılan dört temel açığın olduğu söylenmekte, bunlardan birisinin de stratejik açık olduğu ifade edilmektedir. Stratejik açığın yol açtığı sorunlar ise şu şekilde belirtilmektedir:¹¹⁸

“Stratejik açık içinde çalışan kurumlar, gündelik sorunlar altında kaybolmakta, dünya ve ülke eğilimlerini doğru ve zamanında okuyamamakta, gerekli tercih ve öncelikleri ortaya koyamamakta, geleceğe dair vizyon ve hedefler formüle edememektedir. Sonuç olarak, değişimi yönetmek yerine, değişime maruz kalma ile sonuçlanan bir süreç yaşanmaktadır. Stratejik açığı olan ve bu nedenle ‘yön duygusu’ olmadan çalışan kurumların, başka türlü bir sonuçla karşılaşması da beklenemez.

Kısa vadeli değerlendirmeler, gündelik sorunlar içinde boğulma, birbirleriyle tutarsız çeşitli etkiler altında karar alma; kamunun genel yapılanmasında ve kaynak tahsisi sürecinde önceliklendirmeyi ve odaklanmayı ortadan kaldırmıştır.

Stratejik yönetimin yerleşmesini, performansa dönük çalışma anlayışının kökleşmesini, hesap verme sorumluluğunun bu kapsamda netleştirilmesini gerektiren stratejik açık sorunu, aynı zamanda kamu kurumlarının çevreye daha duyarlı hale gelmelerini, ilgili tüm tarafları sürece katarak planlama yapmalarını ve uygulamayı sürekli izlemelerini ve değerlendirmelerini gerektirmektedir. Oysa genel itibarıyla kapalı, kendi iç sorunlarına odaklı, kurallara dayalı ve çevredeki gelişmeler ile toplumsal taleplere duyarsız kamu yönetimi, bu kavramları somut uygulamalara dönüştürmekten uzak kalmıştır. Bu durum, bir taraftan kamu kurum ve kuruluşlarının, meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamaması, verimsizleşmesi ve benzeri kurumlara kıyasla etkisizleşmesi sonucunu doğurmuş, diğer taraftan, ülkemizin gelişmiş ülkeler karşısında rekabette geri kalmasına sebep olmuştur.”

¹¹⁷ **Genel Değerlendirme Çerçevesi**, Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı - Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Yayını, Matsa Basımevi, Aralık 2005, s. 5.

¹¹⁸ Başbakanlık, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: Ekim 2003, s. 29.

Yine Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması kapsamında hazırlanan ancak kadük olan Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısında kamunun, yeni kamu yönetimi anlayışına göre yapılandırılması hedeflenmiştir. Gerek bu kanunun gerekçesinde, gerekse yukarıda söz edilen raporda, yeni yönetim yaklaşımının temel zihniyeti şu şekilde ifade edilmektedir:¹¹⁹

- i. Geçmiş yönelimli bir yönetimden gelecek ve amaç yönelimli bir yönetime,
- ii. Çözüm yönelimli bir anlayıştan, teşhis yönelimli bir anlayışa,
- iii. Kapalı ve tek taraflı bir yaklaşımdan, açık ve katılımcı bir yaklaşıma,
- iv. Ceza yönelimli bir uygulamadan ödül yönelimli bir uygulamaya, geçilmesi öngörülmektedir.

Söz konusu kanunun gerekçesinde, yukarıdaki amaçlara ulaşabilmek için stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi öngörülmektedir. Gerekçede stratejik yönetim kapsamında;

- i. Ortaya konan yeni zihniyete uygun bir şekilde geleceğe dair tasarım geliştirme,
- ii. Misyon ve vizyon belirleme,
- iii. Temel amaç, politika ve öncelikleri şekillendirme,
- iv. Ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme ve
- v. İnsan kaynaklarını geliştirme unsurları vurgulanmaktadır.¹²⁰

Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun, Cumhurbaşkanının vetosu nedeniyle yürürlüğe girmemiş olsa da, stratejik planlama başka bir kanunla mevzuatımıza girmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. 5018 sayılı kanunda stratejik plan, (madde: 3/n), “*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamadan da anlaşılmaktadır ki, kanun koyucu stratejik planlamaya büyük önem atfetmiş ve kamu yönetiminde mali, idari,

¹¹⁹Başbakanlık, s.55. ; **Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Genel Gerekçe**, http://www.turkiye.gov.tr/docs/basbakanlik/kanuntasarilari/kyyy/kamu_%20yonetimi_tasarisi.htm (08.11.2006). ; **5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Genel Gerekçesi**, <http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-0731.pdf> (19.06.2008).

¹²⁰ **5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Genel Gerekçesi**, a.g.k.

icrai tüm alanlarda stratejik planlama anlayışının hakim olmasını istemiştir. Bununla birlikte, stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine yetkili kurum olan DPT, tüm kurumların eş zamanlı olarak stratejik plan hazırlamaları yerine, uygulamanın aşamalı bir geçiş programı dâhilinde yaygınlaştırılması görüşünü benimsemiştir.¹²¹

Stratejik planlama ve mevzuatı konusunda aşağıda belediyelerle ilgili kısımda daha ayrıntılı bilgiler verilecektir.

2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama

Yerel yönetimler, belli alanlarda yaşayan vatandaşlara hizmet vermek amacıyla kurulan, karar organları seçimle iş başına gelen, kendine ait gelirleri ve devletten ayrı bütçesi ve personeli olan özerk tüzel kişilikler olarak tanımlanmaktadır. Bulunduğumuz yüzyılda yerel yönetimlerden önemli görevler beklenmekte ve ülke kalkınmasında yerel yönetimlerin önemli payları olacağına inanılmaktadır. Yönetimde etkinliğin sağlanması için çevresel yönetime ayak uydurabilecek esnek bir örgütlenmeye ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaca karşılık gelen yönetim yaklaşımlarından biri olarak da stratejik yönetim görülmektedir.¹²²

Türkiye’de yerel yönetimler denilince akla öncelikle gelen kurumlar belediyelerdir. 2007 yılı nüfus sayım sonuçlarına göre, ülke nüfusumuzun yaklaşık % 83’ü belediye sınırları içerisinde yaşamakta ve dolayısıyla belediye hizmetlerinden yararlanmaktadırlar.¹²³ Mevcut durumda 3.225 belediyenin bulunduğu Türkiye’de¹²⁴ diğer kamu kurumlarında olduğu gibi belediyelerde de örgütsel anlamda en büyük problem, amaçlarda yaşanan çarpıklıktır. Bu kurumlar ‘bir işi yapmak’ değil, ‘hata yapmamak’ anlayışı ile örgütlenmiştir.¹²⁵ Bu çarpık anlayışın sona ermesi için kamu

¹²¹ DPT, **Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu**, Ankara: 2006, s. 1. ; Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Madde: 308, 01.07.2006 tarih ve 26215 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

¹²² Muharrem Es ve Sezai Öztıp, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama”, **Yerel Siyaset Dergisi**, <http://www.yerelsiyaset.com/v2/index.php?goster=ayrinti&id=362> (15.05.2008).

¹²³ Adrese dayalı nüfus sayım verileri, <http://www.tuik.gov.tr>

¹²⁴ **Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik**, 22.02.2007 tarih ve 26442 sayılı Resmi Gazete.

¹²⁵ Erol Kaya, **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Kent Yönetimi Dizisi 2, İlke Yayıncılık, 2003, s. 185.

yönetimi anlayışındaki değişim gerekçeleri belediyelerde de gerekli görülmüş ve yeni yönetim anlayışındaki kalite, etkinlik, verimlilik, vatandaş memnuniyeti, hesap verebilirlik, saydamlık, öngörebilirlik gibi kavramların belediye yönetimlerinde de uygulanmasına yönelik anlayış değişimi ve yasal dönüşüm süreci için çalışmalar başlatılmıştır. Yapılan çalışmalardan birisi de belediye yönetimlerinde stratejik planlama dönemine girilmesidir.

2.3.1. Belediye Mevzuatında Stratejik Planlama

Türkiye’de belediyeler açısından stratejik plan yapma yükümlülüğü getiren yasal düzenlemeler şunlardır:

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar... Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar...” demek suretiyle, Türkiye’de tüm kamu kurumları için stratejik plan yapmak yasal bir zorunluluk haline gelmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. maddesinde, “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 programını hazırlayıp belediye meclisine sunar... Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir...” denilmektedir. Yine bu maddede stratejik planın bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceği ifade edilmiştir. Stratejik planın varsa üniversiteler ve meslek odaları ile sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alınarak ve belediye meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe gireceği belirtilmektedir.

Benzer şekilde büyükşehir belediyeleri de stratejik plan hazırlamak zorundadırlar. Belediyelerden farklı olarak büyükşehir belediyeleri, stratejik planlarını hazırlarken, “ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini” de almak durumundadırlar (5216 sayılı kanun 7. madde).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’te¹²⁶ stratejik plan; “*Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” olarak tanımlanmıştır.

Bu yönetmelik gereği stratejik planlama çalışmaları başlamıştır. Aynı yönetmeliğin geçici 1’inci maddesi hükmü uyarınca, belirlenen kamu kurum ve kuruluşlarının, stratejik planlama hazırlık programlarını 26.05.2006 tarihinden itibaren en geç altı ay içerisinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na göndermeleri istenmiştir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in 17’nci maddesinde ise, performans göstergelerinin stratejik planlarda yer alacağı, bu göstergelerin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasların Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve kamu idarelerinin, performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturacağı ifade edilmiştir.¹²⁷

5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’un¹²⁸ 15’inci maddesi ile kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla strateji geliştirme birimleri (Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ve Strateji Geliştirme Müdürlükleri) kurulmuştur. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları

¹²⁶ **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**, 26.05.2006 tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazete.

¹²⁷ Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009-2013 Stratejik Planı Hazırlık Programı, s. 8.

<http://www.sp.gov.tr/documents/KTBhazirlıkprogrami.pdf> (29.11.2006).

¹²⁸ **5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun**, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5436.html> (26.10.2007).

Hakkında Yönetmelik¹²⁹ ile strateji geliştirme birimlerine, idarenin stratejik plân ve performans programının hazırlanmasının koordine edilmesi ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütme görevi verilmiştir.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları ilkesinin bir sonucu olarak idarelerin yıllık çalışmalarını ortaya koydukları faaliyet raporları da bu sistemin önemli gereklerinden biri olarak bir sistematığa bağlanmış ve yıllar itibariyle karşılaştırmaya olanak verecek şekilde düzenlenmiştir. Bu kapsamda Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik¹³⁰ Maliye Bakanlığı'na çıkarılmıştır. Performansın sistematik ve nesnel bir şekilde denetlenmesinin mümkün olabilmesi, performans esaslı bütçeleme sürecinde oluşturulan hedef ve göstergeler ile hazırlanan performans programı ve faaliyet raporları ile mümkün olacaktır.¹³¹

Kamu idareleri için yeni ve yenilikçi bir araç olan stratejik planlamanın etkili biçimde hayata geçirilebilmesi amacıyla, tedrici bir uygulama stratejisi benimsenmiştir. Bu çerçevede, stratejik planlama yükümlülüğünün kamu idarelerine 31.01.2009 tarihine kadar yaygınlaştırılmasını öngören aşamalı bir geçiş programı oluşturulmuştur.¹³²

2.3.2. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, yeni stratejiler oluşturma ve seçme ile başlar. Ancak stratejilerin seçilmesi ve planlama yapılabilmesi için, daha önce stratejik analiz yapılmalıdır. Stratejik analiz, kurumun bugünkü ve gelecekteki dış çevresi ile kurumun mevcut yapısının incelenmesidir. Analizler sonucunda kurumun gelecek tasviri

¹²⁹ **Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik**, 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete.

¹³⁰ **Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik**, 17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazete, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/26870.html> (07.01.2008).

¹³¹ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)**, Aralık 2004, s. 12-13. www.bumko.gov.tr (17.01.2007).

¹³² **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Genel Gerekçesi**, <http://www.sp.gov.tr/documents/GenelGerekce.doc> (04.01.2008).

tanımlanır. Stratejilerin uygulama sürecinde örgüt, bütünüyle vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilir. Sürecin son aşamasında ise genel yaklaşımlarda olduğu gibi uygulama sonuçları gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme yeniden geri beslenir.¹³³

DPT'nin kamu idareleri için hazırladığı stratejik planlama kılavuzunda, stratejik planlama süreci aşağıdaki tabloda belirtilen şekilde işlemektedir. Bu işleyiş biçimi, belediyeler için de geçerlidir.

¹³³ Es ve Öztop.

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci

*Plan ve Programlar *Paydaş Analizi *GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
*Kuruluşun varoluş gerekçesi *Temel ilkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
*Arzu edilen gelecek	VİZYON	
*Orta vadede ulaşılabacak amaçlar *Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
*Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
*Detaylı iş planları *Maliyetlendirme *Performans programı *Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
*Raporlama *Karşılaştırma	İZLEME	
*Geri besleme *Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi *Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Ankara: Haziran 2006, s. 5.

Stratejik planlama sürecinde yer alan dört temel soruyu biraz daha açmak gerekir. Bu sorular, yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi ‘neredeyiz?’, ‘nereye ulaşmak istiyoruz?’ ‘gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ ve ‘başarımızı nasıl takip eder ve

değerlendiririz?’ sorularıdır. Bir planın stratejik plan olmasının da koşulu olan bu sorular,¹³⁴ DPT’nin kılavuzunda şu şekilde cevaplandırılmaktadır:¹³⁵

‘Neredeyiz?’ sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. Durum analizi kapsamında ulusal ve bölgesel plan ve programların dikkate alınmasını, kurum faaliyetlerinden etkilenen veya kurumun etkilediği kurum ve kuruluşların değerlendirmelerinin yapıldığı paydaş analizi ile kurumun kendisinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile çevresel etkileri belirten fırsat ve tehditleri ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Planlama sürecinde ‘nereye ulaşmak istiyoruz?’ sorusu; kuruluşun varoluş nedenini öz bir biçimde ifade eden misyonun; ulaşılması arzu edilen geleceğin ifadesi olan vizyonun; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkelerin; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği amaçların ve bu amaçların gerçekleşmesi için ulaşılması gereken belirgin, somut ve ölçülebilir hedeflerin neler olduğunun belirlenmesi suretiyle cevaplandırılır.

‘Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?’ sorusu, amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler ile bunların gerçekleşmesini sağlayacak uygulama adımları olan faaliyet ve projelerin neler olduğunun cevaplandırılması ile ilgilidir. Faaliyet ve projeler ortaya konulduktan sonra da detaylı iş planlarının hazırlanması, maliyetlendirme, performans programının hazırlanması ve bütçeleme yapılması gerekmektedir.

Stratejik planlama sürecinin son sorusu olan ‘başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?’ sorusu ise, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce belirlenen misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın

¹³⁴ Meltem Aslan, “Sihirli Kavram: Katılımcı Stratejik Planlama”, **İyi Yönetişim Bülteni**, TESEV Yayını, Mart 2007, s. 10.

¹³⁵ DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Ankara: Haziran 2006, s. 8-9.

değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme sürecinin ortaya konulması ile cevaplandırılmış olur.

2.3.2.1. Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Bir Örnek Uygulama: Pendik Belediyesi Stratejik Planı¹³⁶

Pendik Belediyesi ilk olarak, belediye başkanının görevlendirmesiyle yirmi iki kişiden oluşan bir stratejik plan hazırlama ekibi kurmuştur. Bu ekip; başkan yardımcıları, başkan danışmanları, birim müdürleri, bazı müdür yardımcıları, şefler, idari ve teknik personelden oluşan çeşitli kademelerden ve her birimden, belediyenin bütününe ifade eden bir ekip niteliğindedir. Bu çalışma ekibi, bir başkan yardımcısının koordinatörlüğü ve stratejik planlama konusunda uzman bir başkan danışmanının rehberliğinde, üç ay boyunca toplantılar yapmış ve sonucunda Pendik Belediyesi'nin stratejik planını hazırlamıştır. Ayrıca bu süreçte DPT uzmanları Pendik Belediyesi'ni iki kez ziyaret etmiş, çalışmalarla ilgili karşılıklı görüş alışverişinde bulunulmuştur.

İlk iş olarak, stratejik plan hazırlama ekibine yoğun bir şekilde konu ile ilgili eğitimler verilmiştir. Daha sonra Pendik ilçesinin ve belediyenin durum analizi yapılmış, ilçenin demografik yapısı, ekonomik ve sosyal durumu, eğitim, sağlık, şehir plancılığı, altyapısı, vizyon projeleri, belediye personeli, belediyenin mali yapısı, belediyenin ve ilçenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri, büyükşehir belediyesi ve merkezi idareye bağlı kuruluşların ilçeye yapacakları yatırımlar... vs. belirlenmiştir. Gelecekte ortaya çıkabilecek durumlar hakkında varsayımlarda bulunularak alternatif senaryolar hazırlanmış, bu senaryolar için çeşitli eylem planları üzerinde müzakerelerde bulunularak olası sorunlar ve gerekli tedbirler tartışılarak sorunların çözüm yolları belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmalar kapsamında belediyenin öncülüğünde, sanayici, esnaf, STK temsilcileri, siyasi partiler, Pendik'teki kamu kurumlarının temsilcileri, yerel basın, çeşitli meslek örgütlerinin temsilcileri, muhtarlar, eğitimciler, sağlıkçılar ve din

¹³⁶ Pendik Belediyesi Stratejik Planlama Hazırlık Ekibinin Bilgilendirmesi.

adamları ile ayrı ayrı toplantılar düzenlenmiş, Pendik'in vizyonu hakkında görüş istenerek bunlar stratejik plan yaparken göz önünde bulundurulmuştur. Bu toplantıların, aynı zamanda Türkiye için yeni bir kavram sayılabilecek stratejik planlama anlayışının tanıtılması ve yaygınlaştırılması açısından da önemli bir işlevi olmuştur. Belediye dergisinde süreç ile ilgili bilgi verilmiş ve belediye web sayfasından da stratejik plana katkılar talep edilmiş, e-mail ve posta ile gelen görüş ve öneriler değerlendirilmiştir. Geniş katılımlı toplantılar düzenlenerek vatandaşlar da sürece dahil edilmeye çalışılmıştır. Tüm bu toplantılarda katılımcılara belediye tarafından oluşturulan 'Stratejik Planlama Görüş Formu' verilerek Pendik ve Pendik Belediyesi'nin stratejik vizyonu hakkında görüşler alınmış, bunlar stratejik plan yapılırken göz önünde bulundurulmuştur. Bu form, İstanbul'da temsilciliği bulunan tüm meslek odalarına da resmi yazı ile gönderilerek paydaş analizi kapsamında değerlendirme yapmaları talep edilmiştir. Ayrıca, bu süreçte bir üniversite ile de işbirliğinde bulunulmuştur.

Sırasıyla Pendik Belediyesi'nin vizyonu, misyonu, ilkeleri, stratejik amaçları ve hedefleri ile bunları gerçekleştirebilmesi için uygulayacağı stratejiler ve bu stratejiler ışığında uygulama faaliyetleri ve projeleri gerekçeleri ile birlikte belirlenmiş, performans ölçütleri tespit edilmiştir. Daha sonra bunların üç yıl için tahmini bütçeleri belirlenerek gerekli kaynak tahsisleri de yapılmıştır.

Belediye meclisine sevk edilmeden önce Pendik'in tüm paydaşlarının katılımıyla büyük bir stratejik plan taslağı tanıtım toplantısı düzenlenmiş, burada taslak plan tanıtılmış, toplantıya katılanlara birer taslak plan verilmiş ve bunun incelenerek görüşlerini bildirmeleri istenmiştir. Yaklaşık on beş gün içerisinde idareye gelen görüşler doğrultusunda taslağa son şekli verilmiş, başkanlık makamının onayıyla belediye meclisine sevk edilmiştir. Belediye Meclisinde, Pendik Belediyesi 2007-2011 Dönemi Stratejik Planı ve 2007 Yılı Performans Programı oybirliği ile kabul edilerek, yürürlüğe girmiştir.

BÖLÜM 3

STRATEJİK PLANLARI TEMELİNDE BELEDİYELERİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Alan Araştırmasının Tasarımı

Tez konusu, belediyelerin güçlü ve zayıf yönleri olarak belirlenmişti. Ayrıca güçlü ve zayıf yönlerin tespitinde, belediyelerin stratejik planlarının temel alınması benimsenmişti. Dolayısıyla alan araştırması, stratejik plan yapma yükümlülüğünde olan 50.000 ve daha üzeri nüfusa sahip belediyeler, bu belediyelerin stratejik planları ve stratejik planlar içindeki GZFT analizlerinden hareketle tasarlanmıştır. Araştırma 2007 yılında başlamıştır. Bu bölümde, alan araştırması ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Birinci bölümde stratejik planlamanın temel kavramları ve GZFT analizi konuları ele alınarak strateji, stratejik planlama/yönetim, stratejik planlamada GZFT analizinin yeri, önemi, temel unsurları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise belediyelerde stratejik planlama konusu içerisinde kamu yönetimi anlayışında değişim ve buna bağlı olarak stratejik planlama ihtiyacı, kamuda stratejik plan yapmanın gereği, önemi ve bundan beklenen faydalar ile stratejik planlama anlayışının Türk kamu yönetimi mevzuatına girmesi ve stratejik planlama süreci konuları üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde, Türkiye'deki belediyelerin güçlü yönleri ile zayıf yönleri araştırılacaktır. Araştırmanın amacı, Türkiye'de belediyelerin kendi kurumsal yapılarından kaynaklanan ve bu nedenle de hizmet sunma kapasitelerini etkileyen güçlü ve zayıf yönlerini incelemektir. Türkiye'deki yerel yönetim sistemi içerisinde en önemli kurumlar olan belediyelerin hizmet verdiği alanın coğrafi büyüklüğü ile burada yaşayan nüfusun toplam nüfus içerisindeki payının büyüklüğü belediyelerin çok etkili, ekonomik

ve verimli hizmet yapabilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle de belediyelerin sahip olduğu güçlü yönler ile zayıf yönlerin bilinmesinde yarar vardır. Çünkü belediye sistemi, bu kurumların güçlü yönlerinden daha fazla istifade edilebilecek şekilde düzenlenebilir. Yine aynı şekilde sistemin zayıf yönlerinin bilinmesi de var olan ve ortaya çıkması muhtemel aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirlerin alınması noktasında yol gösterici olacaktır. Bu nedenle, gerek kurumsal bazda gerekse sistem bazında, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin hangi alanlarda ağırlık kazandığına ve bu güçlü yönlerden yararlanılmasına, zayıf yönlerinin ise olumsuz etkilerinin ve bu zayıflıkların giderilmesine çalışılabilir. Bir belediyenin, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesinin bir diğer yararı da, kurumsal kapasitesinin farkında olarak, hangi alanlarda ne tür çalışmaları daha iyi yapabileceğini tahmin edebilmesi ve çalışmalarını bu doğrultuda planlamasına olanak vermesidir.

Belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmeye çalışıldığı bu araştırmada, stratejik plarlardan bir araç olarak yararlanılmıştır. Araştırmanın ilgi alanı, stratejik planların bütünü değil, sadece stratejik planlar içinde bulunması gereken GZFT analizleridir. Normal koşullarda GZFT analizi, kurumsal stratejilerin oluşturulması konusunda kurumlara en önemli veriyi sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu şekliyle GZFT analizi, bir stratejik planın aslında ilk bölümü ya da evresidir. Bir stratejik planın sonraki sayfalarında, bu analizlerden de yararlanarak oluşturulan kurumsal stratejilere, alt amaçlara ve araçlara yer verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, GZFT analizi ile planda yer verilen kurumsal stratejilerin tutarlı olması gerekmektedir. Ancak bu tezde stratejik planlarının tutarlılığı gibi bir konu kapsam dışında tutulmuştur. Araştırma stratejik planların kendisi değil, belediyelerin hangi alanlarda kendilerini güçlü ya da zayıf gördükleri hususudur. Belediyelerin bu yöndeki değerlendirmelerini öğrenmek için plarlardaki ilgili bölümlerden yararlanılmıştır. Dolayısıyla örnek olarak incelenen stratejik planlar, bir bütün olarak değerlendirilmemiş, sadece araştırma amacıyla sınırlı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada, Türkiye’de belediye sisteminin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasının en önemli amacı, karar verici ve uygulayıcılar için belediyeler alanında yapılacak düzenleme ve çalışmalarda bir yol gösterici olmasını ve konuya dikkat çekilmesini sağlamaktır.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki bu araştırma, stratejik planlar temel alındığı için, sadece 50.000 ve üzeri nüfusa sahip belediyelerle sınırlıdır. Dolayısıyla buradaki bulgular, 50.000’den daha az nüfusa sahip belediyeleri kapsamamaktadır. Araştırma, stratejik plan hazırlayan belediyelerle sınırlı tutulmuştur.

Türkiye’de belediyeler beş kategoride toplanmaktadır. Bunlar; büyükşehir belediyeleri, il belediyeleri, ilçe belediyeleri, büyükşehir ilçe belediyeleri ile ilk kademe/belde belediyeleridir. Araştırma, bu beş kategorideki belediyeleri kapsayacak şekilde tasarlanmış ve yrtlmştur. Araştırmada belediyelerin yalnızca güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmuştur.

3.1.2. Araştırma Evreni ve rneklem Seçimi

Araştırma evreni Türkiye’de nüfusu 50.000’in üzerinde olup 5393 sayılı Belediye Kanunu gereği stratejik plan hazırlamakla yükümlü belediyelerdir. Araştırma yapılmaya başlandığı dönemde Türkiye’de toplam 3.225 belediye bulunmaktaydı. 2008 yılında yürürlüğe giren 5747 sayılı kanunla, 1.103 belediyenin tüzel kişiliği kaldırıldı.¹³⁷ Diğer taraftan nüfusu 50.000’in üzerindeki belediye sayısı ise 208 idi. Söz konusu yasal düzenleme sonrasında, belediye sayısında değil ama belediye türlerinde değişiklik oldu. Bu konuya aşağıda değinilecektir.

Örneklem seçiminde belediyelerin türünden ve nüfuslarından yararlanılmıştır. Belediye nüfuslarında ise, belediyelerin adrese dayalı nüfusları değil, 2000 yılı genel nüfus sayımındaki nüfusları esas alınmıştır. Bu bilgiler *Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile*

¹³⁷ Söz konusu yasa ile 862 belde, 283 ilk kademe ve 1 ilçe belediyesinin tüzel kişiliği kaldırıldı ve 43 yeni ilçe kuruldu. Bu belediyelerin tüzel kişilikleri, ilk yerel seçimlere kadar devam edecek olup, seçimlerin yapılmasıyla birlikte sona erecektir.

Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik'ten¹³⁸ alınmıştır. Zira stratejik planlar hazırlanırken, bu nüfuslar veri alınıyordu. Türkiye'deki 3.225 belediyeden 208'inin nüfusu 50.000'in üzerindedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, stratejik plan yapan belediye sayısı az gibi görünse de, belediyeli nüfusun önemli bir bölümü bu belediyelerde bulunmaktadır. Belediye sınırları içinde yaşayan toplam nüfusun % 65'i, söz konusu 208 belediye sınırları içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın evreni, belediyeli nüfusun üçte ikisini kapsamaktadır.

Nüfusu 50.000'in üzerinde olup stratejik plan yapma zorunluluğu olan belediyelerin farklı gruplara dağılımı ve örneklem seçilen belediye sayısı tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Nüfusu 50.000'in Üzerinde Olan Belediyelerin Sayısal Dağılımı ve Örneklemin Miktarı

Belediye Türü	Sayı	Örneklem
İlçe Belediyesi	52	6
İl Belediyesi	55	6
Büyükşehir İlk Kademe Belediyesi	24	3
Büyükşehir İlçe Belediyesi	61	7
Büyükşehir (BŞB) Belediyesi	16	4
Toplam	208	26

Örneklem seçilirken, belediyeler kendi gruplarında nüfuslarına göre sıralanmıştır. Örneklem, nüfus sıralamasına göre onar sıra atlanmak suretiyle belirlenen belediyelerden oluşmaktadır. Fakat onarlı atlama yapılırken, belirlenen belediyenin coğrafi konumu da dikkate alınmıştır. Örneğin, büyükşehir ilk kademe belediyelerinde örneklem seçilirken, rastgele sıralamaya karşılık gelen Eskişehir'in bir belediyesi atlanarak Diyarbakır'ın bir belediyesi alınmıştır. Bunun nedeni bu kategoride Eskişehir'in 2 belediyesi olması, buna karşılık Diyarbakır'ın 4 belediyesi olmasıdır. Diğer bir ifadeyle belediyelerin bölgesel ağırlıkları da dikkate alınmıştır.

¹³⁸ Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik, 22.02.2007 tarih ve 26442 sayılı Resmi Gazete.

Tablo 1’den görüldüğü gibi 52 ilçe belediyesinden 6’sı nüfus kriteri göz önüne alınarak, örnek olarak seçilmiştir. Bu belediyeler, Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: İlçe Belediyelerinden Seçilen Örneklem

İl	İlçe	Belediye Adı	Nüfusu	Partisi
Muğla	Fethiye	Fethiye	50.689	CHP
Hakkari	Yüksekova	Yüksekova	59.662	DTP
Mersin	Silifke	Silifke	64.827	MHP
Mardin	Nusaybin	Nusaybin	74.110	DTP
Manisa	Turgutlu	Turgutlu	93.727	AK PARTİ
Hatay	İskenderun	İskenderun	159.149	ANAP

İl belediyelerinden örneklem seçiminde de benzer şekilde nüfuslar esas alınmıştır. Ancak üçüncü sıraya denk gelen Ağrı, bir önceki örneklem olan Muş ile aynı bölgede olduğundan Ağrı atlanarak listede bir sonraki sırada yer alan Bolu seçilmiştir. Bu kategoride bulunan 55 il belediyesinden 6’sı örnekleme dâhil edilmiştir. Bu belediyeler, Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3: İl Belediyelerinden Seçilen Örneklem

İl	Belediye Adı	Nüfusu	Partisi
Şırnak	Şırnak	52.743	DTP
Muş	Muş	67.927	AK PARTİ
Bolu	Bolu	84.565	AK PARTİ
Ordu	Ordu	112.525	DSP
Kütahya	Kütahya	166.665	AK PARTİ
Denizli	Denizli	275.480	AK PARTİ

Büyükşehir ilk kademe belediyelerindeki örneklem seçiminde de nüfus sıralaması esas alınmıştır. Bu kategoride bulunan 24 belediyeden üçü örnek olarak seçilmiştir. Bu belediyelerden üçü de 2008 Martında yürürlüğe giren 5747 sayılı yasayla (1. madde) ilçe belediyesine dönüştürülmüştür. Tablo 4’de, bu belediyelerin nüfusları ile iktidardaki siyasi parti gösterilmektedir.¹³⁹

¹³⁹ İlçeye dönüştürülen bu belediyelerde siyasi iktidarı oluşturan partilerin farklılığı, yapılan yasal düzenlemenin siyasi olmadığını göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 4: Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinden Seçilen Örneklem

İl	İlçe	Belediye Adı	Nüfusu	Partisi
Samsun	Merkez	Canik	54.543	AK PARTİ
Mersin	Merkez	Yenişehir	128.447	CHP
Diyarbakır	Merkez	Bağlar	301.845	DTP

Büyükşehir ilçe belediyelerinde, bu belediyelerin nitelikleri nedeniyle nüfusa göre sıralayarak rastgele seçimin yanı sıra başka kriterler de göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin bu kategoride toplam 27 belediyesi bulunan İstanbul'dan 3 belediye seçilmiş; 9 belediyesi bulunan İzmir, 8 belediyesi bulunan Ankara ve 4 belediyesi bulunan Bursa'dan ise 1'er belediye örnek olarak seçilmiştir. Bu kategori içinde yer alan diğer büyükşehir belediyelerinin önemli bir ağırlığı olmadığı için bunlardan örneklem seçilmemiştir. Bu kategorideki 61 belediyeden 7'si örnekleme dâhil edilmiştir. Bu belediyeler, tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Büyükşehir İlçe Belediyelerinden Seçilen Örneklem

İli	İlçesi	Belediye Adı	Nüfusu	Partisi
İzmir	Narlıdere	Narlıdere	54.107	CHP
İstanbul	Beyoğlu	Beyoğlu	231.900	AK PARTİ
İstanbul	Bayrampaşa	Bayrampaşa	246.006	AK PARTİ
Ankara	Sincan	Sincan	277.592	AK PARTİ
İstanbul	Pendik	Pendik	384.668	AK PARTİ
Bursa	Osmangazi	Osmangazi	581.345	AK PARTİ
Adana	Seyhan	Seyhan	834.361	AK PARTİ

Büyükşehir belediyelerinde de nüfusu en az olandan başlamak suretiyle rastgele seçim yapılmıştır. Fakat büyükşehirlerin sayısının az olması nedeniyle onarlı değil dörderli şekilde sıra atlama suretiyle örneklem belirlenmiştir. Yalnız üçüncü sıraya denk gelen Kocaeli, bölgesinde İstanbul'un daha ağırlıklı olması nedeniyle atlanarak yerine bir sonraki sırada olan Adana seçilmiştir. Bu kategoride bulunan 16 büyükşehir belediyesinden 4'ü örnekleme dâhil edilmiştir. Bu belediyeler, Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Büyükşehir Belediyelerinden (BŞB) Seçilen Örneklem

İli	Belediye Adı	Nüfusu	Partisi
Erzurum	Erzurum BŞB	401.869	AK PARTİ
Diyarbakır	Diyarbakır BŞB	685.714	DTP
Adana	Adana BŞB	1.285.363	AK PARTİ
İstanbul	İstanbul BŞB	10.018.735	AK PARTİ

Sonuç olarak stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan 208 belediyeden farklı türde 26 belediye örnek seçilmiştir. Aşağıda bu belediyelerden verilerin ne şekilde toplandığı ile ilgili açıklama yapılacaktır.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde, belediyelerin hazırlamış oldukları stratejik planlardan faydalanılmıştır. Zira söz konusu planlar hazırlanırken belediyeler, durum analizi kapsamında güçlü ve zayıf yönlerinin bir değerlendirmesini yapmışlar ve bu değerlendirmelere planlarında yer vermişlerdir. Araştırmada, belediyelerin yapıp kamuoyuna açıkladıkları değerlendirmeler esas alınmış ve bunlar üzerinden bir analiz yapılmıştır.

5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelere mahalli idareler seçimlerinden sonra altı ay içinde stratejik plan yapma zorunluluğu gelmişse de ilk stratejik planların yapılmasında karşılaşılan bazı güçlüklerden dolayı, çıkarılan genelgelerle bu süre biraz uzatılmıştır. Bu bağlamda ilk stratejik planların 2007 yılından itibaren yapılması gerekmiştir. Fakat uygulamada stratejik planı hazırlamayı en baştan ciddiye alarak planlarını hazırlayan belediyeler olduğu gibi, bu konuya gereken ciddiyet ve önemi vermeyen ve bu planlama anlayışını algılamada zorlanan belediyeler de olmuştur.

Araştırmamıza temel olan veriler, örnek olarak seçilen 26 adet belediyenin stratejik planlarında yer alan GZFT analizidir. Bu amaçla söz konusu 26 belediyenin stratejik planlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için de öncelikle yönetmelikte geçen “stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde

yayınlanır.” (madde: 15/4)¹⁴⁰ hükmünden hareketle, ilgili belediyelerin internet sayfalarından stratejik planlarına ulaşılmaya çalışmaya başlanmıştır. Ancak o dönemde birçok belediye stratejik planlarını web sayfalarına koymamışlardı. Dolayısıyla stratejik planlarına ulaşamayan belediyelerle telefon görüşmesi yapılarak ilgili birim yöneticilerinden bu planlar temin edilmeye çalışılmıştır. Telefon görüşmeleri sırasında, bazı belediyelerde konunun muhatabı bulunamamış, hatta ilgili müdürlük dahi çok zor tespit edilmiştir. Yine burada uygulamada stratejik planlama ile ilgili karşılaşılan bir sorunu da belirtmekte yarar vardır. Bazı belediyelerde stratejik plan, imar planı benzeri bir coğrafi plan olarak algılanmış ve stratejik planın hazırlanması görevi imar müdürlüklerine ve bu müdürlüklerde görev yapan teknik personele verildiği görülmüştür.

Belediyelerin stratejik planlarına ulaşmaya çalışılırken karşılaşılan bir diğer sorun da bu planların ilgili personel tarafından gizli bir belge zannedilerek paylaşılacak istenmemesidir. Araştırmacı tarafından telefonda çok uzun süren görüşmeler neticesinde ve gerektiğinde bu planların gizli bir belge olmadığı, hatta kamuoyu ile paylaşılmasının bir yasal zorunluluk olduğu konusunda ikna edilmesinin, kimi zaman oldukça yoğun bir çaba gerektirdiğini kaydetmek yararlı olacaktır. Yine, buna rağmen ulaşamadığı halde bilgi edinme kanununa¹⁴¹ istinaden planlara ulaşılmaya da çalışılmıştır. Fakat görünen o ki, bu kanun da ilgili personel tarafından çok fazla bilinmemektedir. Çünkü ne yasal cevap verme süresi olan on beş gün içerisinde ne de daha sonra geri dönüş yapılmıştır.

Bazı belediyeler stratejik planlarını dijital olarak bazıları da posta ile göndermişlerdir. Telefon görüşmeleri, faks ve e-mail yoluyla bilgi taleplerinin yanı sıra, bazen bizzat araştırmacı tarafından belediyelere gidilerek stratejik planlar alınmaya çalışılmıştır.

Bir büyükşehir ilçe belediyesinin ise (Beyoğlu) stratejik planına ulaşıldığı halde, planda GZFT analizi yoktu. Bu belediyemiz GZFT analizi yaptığı halde bunu stratejik

¹⁴⁰ **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik**, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete.

¹⁴¹ **4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu**, 24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazete.

planında göstermemiştir. Beyoğlu Belediyesi'nin GZFT analizi, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na istinaden alınarak araştırmaya dâhil edilmiştir.¹⁴²

Sonuç olarak örnek seçilen 26 belediyeden, 23'ünün stratejik planları ve dolayısıyla da GZFT analizleri elde edilmiştir. Stratejik planlarına ulaşamayan üç belediyeden birisi il belediyesi olan Muş Belediyesi, diğerleri de ilçe belediyesi olan Muğla Fethiye Belediyesi ve Manisa Turgutlu Belediyesi'dir. Bu belediyelerin stratejik planlarını yapmadıkları belirlenmiştir.¹⁴³

Yukarıda da belirtildiği gibi, GZFT analizi içinde yer alan kurumun güçlü ve zayıf yönleri, araştırma verilerini oluşturmaktadır. Burada kurumun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin veriler konusunda birkaç hususu vurgulamak gerekir: İlk olarak ilgili belediyenin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin tespitler, söz konusu belediyenin stratejik planlama ekibinin ve üst yönetiminin tespitleridir. İkinci husus stratejik planlarının kamuoyuna duyurulması gereğinden hareketle, söz konusu tespitler, bir anlamda kamuoyuna açıklanan ya da kamuoyuyla paylaşılan tespitlerdir. Son olarak, stratejik planlama sürecini ciddiye alan belediyelerle pek fazla ciddiye almayan belediyelerin tespitleri arasında oluşabilecek farklılaşmadır. Bunlarla birlikte, çeşitli belediyelere ilişkin kurumsal üstünlükleri ve zayıflıkları göstermek bağlamında, yine de oldukça önemli verilere sahip olduğumuz söylenebilir.

Araştırmada ilgili belediyeler tarafından tespit edilen güçlü ve zayıf yönler üzerinde, bir yerindelik sorgulaması yapılmamıştır. Bununla birlikte örneğin güçlü ve zayıf yönler arasında değil, GZFT'nin diğer ayağı olan fırsatlar ve tehditler arasında yer alması gereken tespitler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca GZFT analizi incelemesi yapılırken, birçok belediyenin güçlü yönler ile fırsatları, zayıf yönler ile de tehditleri karıştırdıkları belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından tespit edilen bu tür karıştırmalar elenmiş ve burada yapılan değerlendirmelerin dışında tutulmuştur.

¹⁴² 19.09.2007 tarih ve G.33446-9-11653 sayılı Beyoğlu Belediye Başkanlığı yazısı ve ekleri (GZFT Analizi).

¹⁴³ Burada karşımıza başka bir sorun çıkmaktadır. Bu da yasal olarak stratejik plan yapma zorunluluğu olmasına rağmen uygulamada bu planların yapılmaması durumunda ne gibi bir yaptırımın ortaya çıkacağının bilinmemesidir.

3.2. Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi

Araştırma, stratejik plan yapması gereken 208 belediyeden farklı türde 26'sının örneklem alınması suretiyle yapılmıştır. Bu 26 belediyeden ise 23'ünün verilerine ulaşılmıştır. Araştırma bulgularında bu 23 belediyenin değerlendirmeleri analiz edilmektedir.

Belediyelerin stratejik planlarının GZFT analizlerinden araştırma için gerekli olan güçlü ve zayıf yönler, öncelikle hiçbir ayrıma tabi tutulmadan güçlü yönler ve zayıf yönler olarak alt alta sıralanmıştır. Bu 23 belediyenin belirledikleri güçlü yönlerin sayısı toplamda 598, zayıf yönlerin sayısı da 588'dir. Bu da, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin sayı olarak birbirine yakın olduğunu ve güçlü yönlerin sayısının az da olsa fazla olduğunu göstermektedir. Bir sonraki aşamada, belirlenen bu güçlü ve zayıf yönler için kapsayıcı değerlendirme alanları belirlenmiştir. Bu değerlendirme alanları esas alınarak bir sınıflandırma yapılmış, son olarak da, belirlenen değerlendirme alanları, belediye türlerine göre tablolar haline getirilmiştir.

Değerlendirme alanlarına yapılan atıf oranına göre, önce yine belediye türlerine göre sonra da genel olarak atıf yapılan değerlendirme alanı ekseninde yorumlamaları yapılmıştır. Böylece belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapılabilmesi için ortaya uygun bir veri çıkmıştır. Değerlendirme alanlarının, belediyelere göre güçlü ve zayıf yönlerine yapılan atıflar ek'te ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

3.2.1. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Sınıflandırılması

Belediyelerin GZFT analizlerinde belirtmiş oldukları güçlü ve zayıf yönler¹⁴⁴, 18 başlıkta toplanmıştır. Bu değerlendirme alanları, alfabetik sırayla aşağıda belirtilmektedir:

- i. Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma,

¹⁴⁴ Belediyelerin belirtmiş oldukları güçlü ve zayıf yönlerinden bazı örnekler için bkz. Ek 6-7.

- ii. Afet ve Risk Yönetimi,
- iii. Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri,
- iv. Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı,
- v. Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım,
- vi. Belediye Arşivlerinin Genel Durumu,
- vii. Belediyelerin Gayrimenkul Durumu,
- viii. Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma,
- ix. Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon,
- x. Etkin Belediye Yönetimi,
- xi. İmar, Planlama ve Şehircilik,
- xii. İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu,
- xiii. Katılımcı Yönetim,
- xiv. Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu,
- xv. Mali Yapı,
- xvi. Sosyal Belediyecilik,
- xvii. Sosyal ve Kültürel Tesisler,
- xviii. Diğer.

Belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılırken öncelikle araştırmaya konu olan belediyelerin stratejik planları temelinde ortaya çıkan yukarıdaki değerlendirme alanlarının genel olarak neyi ifade ettiğinin belirtilmesi gereklidir. Bu bağlamda, değerlendirme alanları üzerinde kısaca açıklamalarda bulunulması yararlı olacaktır.

Alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanma; belediyelerin hizmetlerini sunarken özelleştirme, hizmet alımı, yap-işlet-devret, kiralama gibi yöntemlerden yararlanıp yararlanmamasını anlatmaktadır. Belediyelerin bunlara ilişkin zayıflık/üstünlük tespitleri bu başlık altında toplanmıştır. Alternatif hizmet sunma yaklaşımıyla bireyler, sivil toplum grupları ve diğer yönetim alanları ile paylaşılan

yönetim fonksiyonlarının müşterilere/vatandaşlara sunulan hizmetlerin iyileştirilmesine yardımcı olacağı beklenir.¹⁴⁵

Afet ve risk yönetimi; başta deprem olmak üzere belediyelerin doğal afetler ve diğer beklenmeyen durumlarla ilgili hazırlık kapasiteleridir.

Altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri; belediyelerin yol, kanalizasyon, doğalgaz gibi altyapı hizmetleri ile çevresel alanda yapılan parklar, rekreasyon, mesire ve yeşil alanlar ile temizlik ve çevre koruma hizmetlerinin etkinliği ve bunlara verilen önemi, ulaştırma alanında toplu taşıma hizmetleri ve buna yönelik yatırımlar ile trafik hizmetlerini kapsamaktadır.

Ayniyat yönetimi ile malzeme depo alanları ve araç parkı; belediyelerin sahip olduğu taşınır malların yönetimi, depo alanlarının yeterliliği, güvenliği, standartlara uygunluğu ile belediye araçları ve park yerlerinin durumunu kapsamaktadır.¹⁴⁶

Basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım; belediyece yapılan hizmetlerin ya da faaliyetlerin basında yeteri kadar yer alabilmesinin sağlanması, belediyenin yayın organlarına sahip olup bunlardan etkili bir şekilde istifade edebilmesi ve halkla ilişkilerde ne ölçüde başarılı olduğu ile buna yönelik oluşturduğu mekanizmaların varlığına ilişkindir.

Belediye arşivlerinin genel durumu; kurum içerisinde bulunan evrak arşivinin modern koşullara uygunluğu, arşivlemenin gereken standartlarda yapılıp yapılmadığı, arşive kaldırılan evraklara ulaşılabilirlik, haşere veya çeşitli şekillerde arşivdeki evraklara zarar gelip gelmediği veya dijital arşiv sistemine geçişe yönelik çalışmalara başlanmasıyla ilgilidir.

¹⁴⁵ Uğur Yıldırım, “Yerel Yönetimlerde Alternatif Hizmet Sunumu”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar – 1 Reform**, (Editörler: Hüseyin ÖZGÜR ve Muhammet KÖSECİK), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Eylül 2005, s. 396-397.

¹⁴⁶ Ayniyat yönetimi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanunun 44. maddesine göre çıkarılmış olan Taşınır Mal Yönetmeliği ile bir düzene girmiştir (18.01.2007 tarih ve 26407 sayılı Resmi Gazete).

Belediyelerin gayrimenkul durumu; sahip olunan arsa, bina ve diğer gayrimenkullerin varlığına ilişkin tespitleri içermektedir.

Bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma; belediyelerin hizmet sunumunu olumlu yönde etkileyecek çeşitli yazılım ve donanıma sahip olması, e-belediyecilik, internet kullanımı ve web sayfalarına yönelik değerlendirmeler, bilgisayar ve diğer teknolojik ürünlerden etkin yararlanma durumu ile kent bilgi sistemine yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

Diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon; belediye hizmetleri yürütülürken tapu, emniyet, nüfus ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ve yürütülen hizmetler çerçevesinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarıyla ne ölçüde işbirliği yapıldığını belirtmektedir. Daha açık bir ifadeyle, örneğin bir caddeye asfalt dökülecekse, asfalt dökülmeden önce elektrik ve telefon gibi idarelerden kablo hatlarının yer altına alınması talep edilerek bu anlamda bir işbirliği yapılmakta mıdır? Aksi takdirde asfalt döküldükten sonra bu idareler o caddede bir çalışma yaptığı zaman yol tekrar kazılacak ve bu da kamu kaynaklarının verimsiz kullanılmasına yol açacaktır. Belediyelerin bu konuya ilişkin güçlü ve zayıf gördükleri yönleri bu başlık altında toplanmıştır.

Etkin belediye yönetimi; belediye kurumunun yönetilmesinde stratejik yönetim, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi, şeffaf yönetim gibi çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, belli aralıklarla yapılan çalışmaların değerlendirilmesinin yapılması, birim çalışma yönetmeliklerinin hazırlanmış olması, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile proje üretmeye yönelik çalışmaların yanı sıra süreç yönetimi ve iş akışlarının belirlenmesi, çeşitli alanlarda sahip olunan kalite belgeleri, kurum içerisindeki yönetim ve organizasyonun yapısı ve buna bağlı olarak yatay ve dikey ilişkiler, yetki ve sorumluluk dengesi, kararlı ve cesur bir belediye yönetimi, belediye organlarının birbirleriyle olan ilişkileri gibi etkili, ekonomik ve verimli hizmet yürütmeyi sağlayacak çeşitli konuları kapsamaktadır.

İmar, planlama ve şehircilik; belediyelerin en önemli görevleri arasındadır. Belediye sınırları içerisinde bulunan alanların imar planlarının durumu, imar

uygulamaları, gecekondular ve kaçak yapılaşma, çarpık kentleşme ile buna karşı yapılan mücadele, kentsel dönüşüm, temel şehircilik hizmetlerinin karşılanma durumu, tapu ve kadastro bilgilerinin güvenilirliği, yapı denetimi, imar planlarının ve kadastral paftaların sayısal ortamda bulunması gibi konular bu kapsamda değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu; belediyelerin sahip oldukları personelin niteliği, mesleklerindeki uzmanlık ve tecrübeleri, personelin motivasyonuna yönelik sosyal faaliyetler, ücret politikası, çalışma koşullarının yeterliliği, hizmet içi eğitim, kariyer planlama, ücrete bağlı olarak özellikle nitelikli personel istihdamında karşılaşılan güçlükler, norm kadro uygulaması, personelden etkili bir şekilde yararlanılabilmesinin önündeki engeller, memur-işçi personel sayısı arasındaki dengesizlik, personelin eğitim ve yaş durumu, yönetici personelin kadro durumları, emekliliği yaklaşan personelin sayısının fazlalığının bir olumsuzluk olarak algılanması gibi konular bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Katılımcı yönetim, belediye hizmetlerinin yürütülmesinde katılımcı mekanizmalardan ne ölçüde yararlanıldığı ile ilgilidir. Bu kapsamda, belediye öncülüğünde kurulan ve kentin gelişmesi için çalışan yerel, sivil inisiyatiflerin varlığı, üniversite, STK ve diğer kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinde bulunulması,¹⁴⁷ kent konseyi ve benzeri yapılanmalara verilen önem, Yerel Gündem 21 üyelikleri, kentin paydaşlarıyla ilişkiler, kurum içinde yönetime katılmayı mümkün kılan mekanizmaların varlığı, halktan gelen talep ve önerilere verilen önem ile yapılması planlanan çalışmalarda halktan görüş alınması katılımcı yönetim alanında değerlendirilmiştir.

Hizmet birimlerinin fiziki durumu; belediye hizmet binalarının kaliteli ve verimli hizmet sunma açısından yeterli fiziki mekânlara sahip olup olmaması ve bu binaların sunulan hizmete göre planlanmış olması, hizmet birimlerinin dağınık ya da bir arada olması, hizmet birimlerinin ihtiyaç halinde mekânsal olarak değişime uygunluğu, hizmet binalarının yeterli toplu kullanım alanlarına sahipliği ile fiziki mekânların

¹⁴⁷ Katılımcı yönetim, diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon konusu ile karıştırılmamalıdır. Burada vurgulanan, yönetimde katılımcı bir mekanizmanın kurulması ile ilgili olup sürekli bir yapıya sahiptir. Oysa koordinasyon, bir hizmetin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan bir durumdur.

dağınık olmasından kaynaklanan iletişim problemlerini, zaman ve emek kayıplarını belirtmektedir.

Mali yapı; bir kurumun hizmetlerini gereği gibi yapabilmesi için en önemli etkidir. Belediye gelirlerinin düzenli toplanması, gelirlerde tahakkuk/tahsilât dengesi, giderlerin bütçe doğrultusunda harcanabilmesi, bütçenin denkliliği, bütçe gerçekleştirmeleri, yatırımların bütçe içindeki payı, iller bankasına veya diğer kişi ya da kurumlara olan borçlarının durumu, personel giderlerinin düzeyi ile personel maaşlarının ödenebilme durumu, belediyelerin şirket sahibi oluşu, öngörülmeyen harcamaların miktarı, kamulaştırmaz el atma davaları nedeniyle ortaya çıkan fazla bedel ödemelerin mali yapıya yükü, belediye yetki ve sorumluluklarıyla gelir kaynakları arasındaki denge, kayıt dışı ekonominin mali yapıya etkisi gibi hususlar, mali yapı alanında değerlendirilmeye alınan konular olmuştur.

Sosyal belediyecilik; daha çok sosyal yardım ve bazı kültürel faaliyetler ile uygulamaya konulan ve tanımı etrafında tam olarak fikir birliği sağlanamamış bir kavram olsa da genel olarak şu şekilde bir tanım yapmak mümkündür: Belediyelere, sosyal alanlarda planlama ve düzenleme işlevi yükleyen, bu çerçevede kamu harcamalarını konut, sağlık, eğitim ve çevrenin korunması alanlarını kapsayacak şekilde sosyal amaca kanalize eden; muhtaçlara yardım yapılması ve sosyal dayanışmanın tesis edilmesi ile sosyo-kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan altyapı yatırımlarını üstlenen; bireyler ve toplumsal kesimler arasında zayıflayan sosyal güvenlik ve adalet mefhumunu güçlendirmeye yönelik olarak belediyelere sosyal kontrol işlevi yükleyen bir modeldir.¹⁴⁸ Bu bağlamda, belediyelerin eğitim, sağlık, spor, sosyal hizmetler, sosyal yardımlar, kültürel ve sanatsal etkinlikler, hobi kursları, özürü, yaşlı, kadın, çocuk gibi dezavantajlı kesimlere yönelik hizmetleri, sokak çocukları ve madde bağımlılarına yönelik hizmetleri, meslek edindirme, kentlilik bilinci kazandırma gibi alanlarda yapılan çalışmaları, bu başlık altında toplanmıştır.

¹⁴⁸ Fatih Aysan, “Belediyelerin Üstlendikleri Yeni Rol: Sosyal Belediyecilik”, **Sosyal Politikalar Dergisi**, Sayı: 2, Kış 2007, s. 26-29.

Sosyal ve kültürel tesisler; belediyelerin sahip olduğu spor tesisi, sinema, tiyatro, kütüphane, kültür-sanat merkezi gibi tesislere ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır.

Diğer kategorisinde ise, yukarıda belirtilen değerlendirme alanlarına girmeyen çeşitli alanlardaki güçlü ve zayıf yönler belirtilmiştir. Bunlardan başlıcaları şunlardır: Ulusal ve uluslararası birliklere üyelik, AB fonlarından yararlanabilmeye yönelik projeler geliştirme, yakın belediyelerle yapılan kıyaslamalar, belediye başkanına yönelik değerlendirmeler, şehre ait istatistikî verilerin güncelliği, mezarlık, mezbaha, otogar, hal, hayvan pazarı, kurban kesim alanı, plaj gibi yerlere ilişkin veriler, kaldırım işgalleri, hizmet ve yatırımların yerindeliği gibi değerlendirmelerdir. Bu tür değerlendirmelerin diğer kategorisi içine alınmış olması bunların önemsizliği nedeniyle değil, bu hususlara sadece bir veya birkaç belediyenin stratejik planlarında yer vermiş olması ya da bunlara yapılan atıf sayısının azlığı nedeniyledir.

3.2.2. Güçlü ve Zayıf Yönler Konusunda Belediyelerin Temel İlgi Alanları

Örnek seçilen ve stratejik planı elde edilen 23 belediyenin güçlü ve zayıf yönleri, yukarıda belirtilen değerlendirme alanları temelinde analiz edilmiştir. Söz konusu belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin ayrıntılı tablolar ekte yer almaktadır (bkz. Ek 1-5). Ekteki tablolarda, her belediyenin hangi değerlendirme alanında ne kadar güçlü ve zayıf olduğu gösterilmektedir. Bu bölümde ise belediyeler, türlerine göre, daha özet tablolar temel alınarak analiz edilecektir. Gerekli durumlarda ekteki ayrıntılı tablolara da atıf yapılacaktır.

Belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılırken, öncelikle, belirlenen değerlendirme alanlarına belediyelerin sayısal olarak ne kadar atıf yaptığını belirtmek gerekir.¹⁴⁹ Tablo 7’de, türlerine göre, belediyelere ilişkin genel durum gösterilmektedir. Tablo 7’de, söz konusu atıfların güçlülük yönünde mi yoksa zayıflık yönünde mi olduğuna ilişkin bilgilere yer verilmemiştir. Zira bu genel tablodaki amaç, stratejik planlar hazırlanırken ve belediye kurumunun mevcut durumu analiz edilirken,

¹⁴⁹ Güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin oran hesaplamalarının yapılması ve tabloların oluşturulması için Excel programından yararlanılmıştır.

belediyelerin daha ziyade hangi alanlar üzerinde yoğunlaştıklarını göstermektir. Güçlülük ve zayıflığa ilişkin bulgulara, sonraki tablolarda yer verilecektir.

Tablo 7: Güçlü ve Zayıf Yönler Konusunda Belediyelerin Temel İlgi Alanları

Değerlendirme Alanları	İlçe	İl	Büyükşehir İlk Kademe	Büyükşehir İlçe	BŞB	Toplam
	Toplam Atıf Oranı	Toplam Atıf Oranı	Toplam Atıf Oranı	Toplam Atıf Oranı	Toplam Atıf Oranı	Toplam Atıf Oranı
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	18,1	21,0	17,0	22,0	19,1	19,4
Etkin Belediye Yönetimi	14,5	16,9	10,6	16,7	10,9	13,9
İmar, Planlama ve Şehircilik	10,8	4,5	11,7	9,9	9,1	9,2
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	9,6	9,7	8,5	3,1	11,8	8,5
Mali Yapı	12,0	5,2	9,6	3,9	7,0	7,5
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	2,4	5,6	7,4	7,8	6,4	5,9
Katılımcı Yönetim	1,2	3,0	6,4	3,9	2,7	4,5
Sosyal Belediyecilik	4,8	4,5	3,2	3,4	5,5	4,3
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	7,2	3,0	7,4	2,2	1,5	4,3
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	3,6	1,9	4,3	5,2	3,6	3,7
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	1,2	2,2	3,2	3,0	5,8	3,1
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1,2	4,5	2,1	6,0	0,9	2,9
Afet ve Risk Yönetimi	0,0	1,9	1,1	0,9	4,5	1,7
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	2,4	0,4	2,1	2,2	0,6	1,5
Sosyal ve Kültürel Tesisler	1,2	1,1	2,1	2,6	0,6	1,5
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	1,2	1,9	0,0	2,2	1,2	1,3
Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	1,2	0,7	2,1	2,2	0,3	1,3
Diğer	7,2	12,0	1,1	3,0	8,5	6,4
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tablo 7’den de görüldüğü gibi, stratejik planlarda bulunan GZFT analizlerinde, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin en fazla atıf yapılan alan insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonudur (% 19,4). Burada dikkat çeken nokta tüm belediye türlerinde, yani hem normal belediyeler olarak kabul edilen 5393 sayılı yasaya tabi ilçe ve il belediyelerinde, hem de büyükşehir sistemine dâhil 5216 ve 5393 sayılı yasalara tabi büyükşehir ilk kademe, büyükşehir ilçe ve büyükşehir belediyelerinde¹⁵⁰ bu konuya yapılan atıf birinci sıradadır. Ayrıca yapılan atıf oranları da birbirine yakındır (ilçe belediyesi % 18,1; il belediyesi % 21,0; büyükşehir ilk kademe belediyesi % 17,0; büyükşehir ilçe belediyesi % 22,0; BŞB % 19,1).

Yine tablo 7’den görüldüğü gibi, belediyelerin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili yapılan toplam atıf oranına göre ikinci sırada etkin belediye yönetimi (% 13,9) üçüncü sırada imar, planlama ve şehircilik (% 9,2), dördüncü sırada altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri (% 8,5), beşinci sırada mali yapı (% 7,5), altıncı sırada ise bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma (% 5,9) grubu gelmektedir. Son dönemlerde sıkça gündeme gelen katılımcı yönetim ise, % 4,5 ile yedinci sırada yer almıştır. Diğer değerlendirme alanlarına ilişkin atıf oranları ise daha düşük düzeyde kalmıştır. İlk yedi sırada yer alan bu değerlendirme alanları, toplam içinde yaklaşık % 70’lik kısmı oluşturmaktadır. Dolayısıyla belediyeler açısından bu değerlendirme alanlarının çok büyük bir önemi olduğu söylenebilir.

Genel sıralama bu olmakla birlikte belediye türleri arasında, bu sıralamaya ilişkin kısmi farklılıklar da söz konusudur. Örneğin üçüncü sırada yer alan imar, planlama ve şehircilik alanında il belediyelerinin (% 4,5), diğer belediyelerden belirgin biçimde ayrıldığı görülmektedir. Yine dördüncü sıradaki altyapıyla ilgili grupta, büyükşehir ilçe belediyelerinin atıf yüzdesi oldukça düşük düzeyde kalmıştır (% 3,1). Mali yapı alanında ise ilçe belediyelerinin atıf oranı ortalamanın oldukça üstünde iken (%12), büyükşehir ilçe ve il belediyelerinin atıf yüzdesi düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

¹⁵⁰ Erbay Arıkboğa, Tarkan Oktay ve Nail Yılmaz, **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2007, s. 44-45.

Genel değerlendirme tablosunda (tablo 7), belediyelerin gl ve zayıf yönlerine ilişkin yaptıkları atıf sayısında dikkat çeken başka hususlar da vardır. Bunlardan biri afet ve risk yönetimidir. Ülkemizin en önemli sorunlarından biri olan bu alan, toplam % 1,7’lik bir atıf oranı ile on üçüncü sırada bulunmaktadır. Yine bu alanda en fazla atıf % 4,5 ile büyükşehir belediyelerinde yapılmış, ilçe belediyelerinde ise bu alana hiç değinilmemiştir (% 0). Belediyelerde alternatif hizmet sunma yöntemlerinden yararlanmaya toplam % 1,3 ile değinilmiş, en fazla büyükşehir ilçe belediyeleri (% 2,2) bu alana atıf yapmış, büyükşehir ilk kademe belediyeleri ise bu alana hiç atıf yapmamışlardır (% 0). Yine basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri alanında da oldukça düşük oranda bir atıf yapıldığı görülmektedir (% 2,9). Bu alanda da en fazla atıf büyükşehir ilçe belediyelerinde (% 6,0), en az atıf da büyükşehir belediyelerinde (% 0,9) yapılmıştır. Bu oranlar, belediyelerin bu konuları önemli görüp görmemeleri ile yakından ilişkili gözükmektedir.

Belirlenen değerlendirme alanları dışında, “diğer” olarak belirtilen satırda da görüldüğü gibi, bu alana % 6,4 atıf yapılmıştır. İl belediyelerinde bu oran % 12, büyükşehir ilk kademe belediyelerinde ise % 1,1’dir. Dolayısıyla il belediyelerinde atıf yapılan alanların çok çeşitli olduğunu, ilk kademe belediyelerinde ise genelde aynı alanlara vurgu yapıldığını kaydetmek gerekir.

3.2.3. Normal Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Belediye türlerinin, belirlenen değerlendirme alanlarına göre güçlü ve zayıf yönlerine bakıldığında, ilk olarak normal belediyeler, sonra da büyükşehir belediye sistemi içerisinde yer alan belediyeler ayrı ayrı ele alınacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi normal belediyeler, BşB sistemi dışındaki ilçe ve il belediyelerini kapsamaktadır. Aşağıda bu belediyelere ilişkin analizler yer almaktadır.

3.2.3.1. İlçe Belediyeleri

Tablo 8’de 4 ilçe belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri toplu halde gösterilmektedir.

Tablo 8: İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sıra No	Değerlendirme Alanları	İlçe Belediyeleri				
		Sayı		Yüzde		Toplam Atıf Oranı
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
1	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	2	13	6,5	25,0	18,1
2	Etkin Belediye Yönetimi	6	6	19,4	11,5	14,5
3	Mali Yapı	4	6	12,9	11,5	12,0
4	İmar, Planlama ve Şehircilik	3	6	9,7	11,5	10,8
5	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	3	5	9,7	9,6	9,6
6	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	2	4	6,5	7,7	7,2
7	Sosyal Belediyecilik	2	2	6,5	3,8	4,8
8	Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	2	1	6,5	1,9	3,6
9	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	2	0,0	3,8	2,4
10	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	0	2	0,0	3,8	2,4
11	Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	0	1	0,0	1,9	1,2
12	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	0	3,2	0,0	1,2
13	Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	1	0	3,2	0,0	1,2
14	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	0	1	0,0	1,9	1,2
15	Katılımcı Yönetim	1	0	3,2	0,0	1,2
16	Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	1	0,0	1,9	1,2
17	Afet ve Risk Yönetimi	0	0	0,0	0,0	0,0
18	Diğer	4	2	12,9	3,8	7,2
TOPLAM		31	52	100,0	100,0	100,0

Tablo 8’de ilk olarak toplam satırına bakıldığında, ilçe belediyelerinin zayıf yönlerinin, güçlü yönlerinden oldukça fazla olduğu (yaklaşık % 68) görülmektedir. Tablodaki değerlendirme alanlarına ayrıntılı olarak bakıldığında ise, en fazla atfın % 18,1 ile insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonuna yapıldığı görülmektedir. Bu alanda zayıf yönler (% 25), güçlü yönlerden (% 6,5) neredeyse dört kat daha fazladır. Buradan hareketle ilçe belediyelerinin insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu konusunda kendilerini oldukça zayıf gördükleri belirtilebilir. Bu da

göstermektedir ki, ilçe belediyelerinde, çalışan personelin niteliği, mesleğindeki uzmanlık ve tecrübesi, hizmet içi eğitim ve motivasyonu gibi insan kaynaklarına ilişkin çeşitli alanlarda olumsuz bir durum vardır. Tabloda zayıf yönleri gösteren oransal sütuna bakıldığında, insan kaynakları alanının, tek başına, “zayıf” biçimindeki değerlendirmelerinin dörtte birini bünyesinde topladığı ve diğer tüm alanlar ile kıyaslandığında oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Öyle ki kendisinden sonra ikinci sırada gelen değerlendirme alanı ile arasında iki kattan daha fazla bir fark vardır.

Ek 1’deki tablodan da görüleceği gibi, araştırma için ilçe belediyelerinden seçilen dört belediyeden üçünün insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanında hiç güçlü yön belirtmediği görülmektedir. Buradan hareketle, ilçe belediyeleri açısından insan kaynakları alanının önemli bir sorun teşkil ettiği ve bu alanda iyileştirme yapmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

İlçe belediyelerinde, insan kaynaklarından sonra gelen ikinci önemli değerlendirme alanının etkin belediye yönetimi olduğu görülmektedir (tablo 8). Etkin belediye yönetimine ilişkin değerlendirmeler, % 14,5 ile ilçe belediyeleri için güçlü ve zayıf yönler bağlamında ikinci sırada gelmektedir. İlçe belediyelerinin bu alandaki güçlü yönlerinin (% 19,4), zayıf yönlerinden (% 11,5) oransal olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak sadece bu alana ilişkin verilere sayısal olarak bakıldığında, güçlü ve zayıf yönlerinin eşit olduğu görülmektedir. Bu farklılık, güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin toplamaların önemli oranda farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlar, özellikle yerel yönetimler reformuyla belediyelerin gündemine giren etkin belediye yönetimi kapsamındaki stratejik planlama, performans, kalite, etkililik, ekonomiklik ve verimlilik gibi kavramları ilçe belediyelerinin algıladığı ve bu yönde gerekli çalışmaları yapacağını göstermesi açısından önemlidir.

İlçe belediyelerinin güçlü ve zayıf yönler ekseninde en fazla üzerinde durduğu değerlendirme alanlarında, üçüncü sırada belediyelerin mali yapısı (% 12) gelmektedir. Tablo 8’de ilçe belediyelerinin, mali alanda kendilerinin zayıf yönlerini, güçlü yönlerinden daha fazla gördükleri görülmektedir (6’ya karşılık 4). Diğer taraftan araştırma kapsamındaki dört belediyeden ikisinin mali yapı alanında hiç güçlü yön

belirtmemesi dikkate değerdir (Ek 1). Mali yapı alanında belediyelerin sıkıntı içinde oldukları ve kaynaklarının geliştirilmesi hususu uzun süreden beri gündemdedir. Bu çerçevede belediyelerin mali yapısına ilişkin yasal hazırlıklar devam etmektedir. Bu çalışmaların bir an önce sonlandırılması ve belediyelerin mali kaynaklarının artırılması yerinde bir düzenleme olacaktır.

İlçe belediyelerinin, % 10,8 atıfla dördüncü sıradaki, imar, planlama ve şehircilik alanındaki durumuna bakıldığında, zayıf yönlerine ilişkin atıfların, sayısal olarak, güçlü yönlerinin iki katı olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu da kentlerimizin çarpık yapılaşma konusundaki durumu hakkında bir fikir vermektedir. İlçe belediyelerinin, daha düzenli ve planlı kentler oluşturmak için, bu konudaki kapasitelerinin ve duyarlılıklarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 8’de, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri de % 9,6’lık toplam atıf oranıyla beşinci önemli alan olarak göze çarpmaktadır. Bu alanda ilçe belediyelerinin zayıf yönlerinin yine sayısal olarak güçlü yönlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, belediyelerin en önemli görevleri arasında bulunan altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinde ilçe belediyelerinin orta seviyede bir başarı sağladıkları söylenebilir.

İlçe belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirildiği bu beş alana yapılan toplam atıf oranının % 65 olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu alanlar üzerinde önemle durulması gerekmekte olup, güçlü yönlerden daha fazla istifade etmek ve zayıflıkların giderilmesine çalışmak, ilçe belediyeleri açısından oldukça önemlidir.

İlçe belediyelerinin düşük atıf oranlarında da olsa, durumlarını sadece zayıf olarak belirttikleri bazı alanlar da vardır. Örneğin belediye arşivlerinin genel durumu, bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma, alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanma, diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon ile sosyal ve kültürel tesisler bakımından durumlarını tamamen zayıf olarak belirtmişlerdir. İlçe belediyelerinin stratejik planlarında bu alanlara yer vermiş olmaları, sorunların farkında

olduklarının ve plan dönemi içinde bu alanlara eğilmeye çalışacaklarının bir göstergesi olarak da görülebilir.

Tablo 8’den de görüldüğü gibi, ilçe belediyelerinin kendilerini görece daha güçlü olarak gördükleri bazı alanlar da söz konusudur. Örneğin hizmet birimlerinin fiziki durumları bakımından ilçe belediyeleri görece durumlarını daha güçlü olarak belirtmişlerdir. Ancak bu alan da tamamen sorunsuz olarak gözükmemektedir. Yine basın-yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım, belediyelerin gayrimenkul durumu ile katılımcı yönetim alanlarında ise ilçe belediyelerinde hiç zayıf yön belirtilmemiş, farklı oranlarda güçlü yön belirtilmiştir.

3.2.3.2. İl Belediyeleri

5 il belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri tablo 9’da toplu halde gösterilmektedir. Yukarıda incelenen ilçe belediyelerinin tam aksine, il belediyelerinin güçlü yönleri zayıf yönlerinden yaklaşık % 55 oranında daha fazla atıf almıştır. Diğer taraftan il belediyelerine değerlendirme alanları bazında bakarken, güçlü ve zayıf yönler arasındaki önemli sayısal farklılık nedeniyle, yine *yüzde* sütunlarından ziyade *sayısal atıfların* yer aldığı sütunları dikkate almak gerekecektir.

Tablo 9: İl Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sıra No	Değerlendirme Alanları	İl Belediyeleri				
		Sayı		Yüzde		Toplam Atıf Oranı
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
1	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	27	29	16,7	27,6	21,0
2	Etkin Belediye Yönetimi	29	16	17,9	15,2	16,9
3	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	16	10	9,9	9,5	9,7
4	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	9	6	5,6	5,7	5,6
5	Mali Yapı	8	6	4,9	5,7	5,2
6	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	8	4	4,9	3,8	4,5
7	İmar, Planlama ve Şehircilik	9	3	5,6	2,9	4,5
8	Sosyal Belediyecilik	12	0	7,4	0,0	4,5
9	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	3	5	1,9	4,8	3,0
10	Katılımcı Yönetim	7	1	4,3	1,0	3,0
11	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	5	1	3,1	1,0	2,2
12	Afet ve Risk Yönetimi	4	1	2,5	1,0	1,9
13	Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	5	0	3,1	0,0	1,9
14	Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	1	4	0,6	3,8	1,9
15	Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	3	0,0	2,9	1,1
16	Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	2	0	1,2	0,0	0,7
17	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	1	0,0	1,0	0,4
18	Diğer	17	15	10,5	14,3	12,0
TOPLAM		162	105	100,0	100,0	100,0

Tablo 9'daki birçok değerlendirme alanında, genel ortalamadaki duruma benzer şekilde, il belediyelerinin güçlü yönlerinin zayıf yönlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ilk sıradaki insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanında, il belediyeleri, zayıf yönlerinin, az farkla da olsa güçlü yönlerinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (29'a karşılık 27). Ancak tek tek belediyeler bazında bakıldığında, Şırnak ve Bolu Belediyelerinin bu alana ilişkin değerlendirmesinin daha ziyade güçlülük yönünde olduğu görülmektedir (bkz. ek 2).

İnsan kaynakları alanına ilişkin genel durum, beşeri kaynaklardan daha verimli yararlanma konusunda il belediyelerinin dahi önemli sorunlarla karşı karşıya olduklarını göstermektedir

Tablodaki atıf oranlarına bakıldığında, ikinci sırada yine etkin belediye yönetiminin (% 16,9) geldiği görülmektedir. İl belediyeleri gerek bu alanda gerekse üçüncü sıradaki altyapı, dördüncü sıradaki bilgi işlem alanlarında, kendilerinin durumunu görece daha güçlü görmektedirler. Bununla birlikte Denizli Belediyesi'nin değerlendirmesi genel ortalamadan ayrılmaktadır (bkz. ek 2).

İl belediyeleri % 5,2 ile en fazla atıf yapılan beşinci alan olan mali yapıda da durumlarını görece daha güçlü olarak belirtmiştir (8'e karşı 6). Ek 2'deki ayrıntılara bakıldığında ise mali yapıya ilişkin değerlendirmelerde beş il belediyesinden üçünün hiç zayıf yön belirtmediği dikkat çekmektedir (Bolu, Kütahya, Denizli). Bir önceki bölümde incelenen ilçe belediyelerinin durumu ise, bunun tam tersi idi.

İl belediyelerinde bu ilk beş değerlendirme alanına yapılan toplam atıf oranı % 58,4 gibi önemli bir payı kapsamaktadır. Dolayısıyla bu alanların, il belediyelerince önemli görülen alanlar olduğu söylenebilir.

İl belediyeleri sosyal belediyeçilik alanında ise kendilerini tamamen güçlü görmektedirler (atıf oranı % 4,5). Hiçbir belediyenin bu alanla ilgili zayıf yön belirtilmediği görülmektedir. Bu da göstermektedir ki il belediyelerinde sosyal ve kültürel faaliyetler oldukça yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Daha düşük atıf oranına sahip olmakla birlikte örneğin alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanma (% 1,9) ve belediyelerin gayrimenkul durumunu (% 0,7) gösteren satırlarda da zayıf yön belirtilmemiştir. İl belediyelerinde alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanmanın yaygın olduğu, değerlendirme kapsamındaki beş belediyeden dördünün yaptığı atıflarla belirtilmektedir (bkz. ek 2).

İl belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinde dikkat çeken bir başka nokta da, sosyal ve kültürel tesisler alanındadır. Bu alanda güçlü yönler % 0 olarak

gözükmektedir. Yine dikkat çeken bir başka nokta ise diğer satırındaki toplam atıf oranının yüksekliğidir (% 12). Bu noktada, il belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin tablo 9’da belirtilen değerlendirme alanları dışında oldukça çeşitli alanları kapsadığını belirtmek gerekir.

5393 sayılı yasaya tabi belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edildiği tablo 8 ve 9’da, bu belediyelerin değerlendirme alanlarına yaptıkları atıflar bağlamında, ilk beş sıranın bir farkla aynı alanlarda olduğu görülmektedir. İlçe belediyelerinde ilk beşte bulunan imar, planlama ve şehircilik, il belediyelerinde yedinci sırada; buna karşılık il belediyelerinde ilk beşte bulunan bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma ise ilçe belediyelerinde onuncu sırada yer almıştır. Ancak söz konusu iki farklı grupta yer alan belediyeler arasındaki asıl farklılık, hemen hemen aynı değerlendirme alanlarında, kendilerini güçlü ya da zayıf olarak görmeleridir. İlçe belediyeleri bu alanlarda belirgin biçimde zayıflıklarını ön plana çıkarırken, il belediyeleri ise durumlarını görece daha güçlü olarak belirtmişlerdir. Buradaki sınırlı bulgular bile, aynı yasal düzenlemeye sahip iki farklı gruptaki belediyelerin performanslarının belirgin biçimde farklılaşabileceğine işaret etmektedir. Diğer taraftan il ve ilçe belediyesi şeklindeki analitik bir ayrımın da, belediyelerin incelenmesi bakımından işlevsel olduğunu göstermektedir.

Burada ayrıca 5393 sayılı yasaya tabi normal belediyeler bağlamında, şu ayrıntıya da yer vermek yararlı olabilir. Stratejik planlama çalışmaları, 50.000 nüfus eşiği dikkate alınarak yapıldığı için, 50.000’den daha az nüfusa sahip birçok belediyede bu tür analizler yapılmamıştır. İl belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasındaki farklılaşmadan hareketle, söz konusu değerlendirme alanlarında küçük nüfuslu diğer belediyelerin durumunun çok daha sorunlu olduğu söylenebilir.

5393 sayılı yasaya tabi belediyelerin güçlü ve zayıf yönleri bu şekilde incelendikten sonra, şimdi de 5216 sayılı yasaya tabi, büyükşehir belediye sistemine dâhil olan belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine bakılacaktır.

3.2.4. BŞB Sistemi İçindeki Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Türkiye'deki büyükşehir belediye sistemi, bilindiği gibi, iki kademeli bir sistemdir. Büyükşehir içindeki ilk kademe ve ilçe belediyeleri alt kademeyi oluştururken, büyükşehir belediyesi ise üst kademeyi oluşturmaktadır. Dolayısıyla BŞB sistemi içinde üç tür belediye bulunmaktadır. Diğer taraftan 2008 Martında yürürlüğe giren 5747 sayılı yasa, söz konusu BŞB modelinde değişiklik yapmıştır. Küçük ilk kademe belediyeleri kaldırılarak mevcut ya da yeni ilçe belediyeleri içinde eritilmiş, büyük ilk kademe belediyeleri ise ilçeye dönüştürülmüştür. Bu kapsamda, tezde örnek olarak seçilen üç büyükşehir ilk kademe belediyesi de ilçeye dönüştürülmüştür. Ancak stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı durum göz önüne alınarak, bu belediyeler tezde ayrı bir kategori olarak incelenmiştir.

3.2.4.1. Büyükşehir İlk Kademe Belediyeleri

Örnek olarak seçilen 3 büyükşehir ilk kademe belediyesine ilişkin sonuçlar tablo 10'da topluca gösterilmektedir.

Tablo 10: Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sıra No	Değerlendirme Alanları	Büyükşehir İlk Kademe Belediyeleri				
		Sayı		Yüzde		Toplam Atf Oranı
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
1	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	4	12	8,2	26,7	17,0
2	İmar, Planlama ve Şehircilik	5	6	10,2	13,3	11,7
3	Etkin Belediye Yönetimi	6	4	12,2	8,9	10,6
4	Mali Yapı	2	7	4,1	15,6	9,6
5	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	6	2	12,2	4,4	8,5
6	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	2	5	4,1	11,1	7,4
7	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	5	2	10,2	4,4	7,4
8	Katılımcı Yönetim	5	1	10,2	2,2	6,4
9	Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	4	0	8,2	0,0	4,3
10	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	2	1	4,1	2,2	3,2
11	Sosyal Belediyecilik	3	0	6,1	0,0	3,2
12	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	1	2,0	2,2	2,1
13	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	1	1	2,0	2,2	2,1
14	Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	1	1	2,0	2,2	2,1
15	Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	2	0,0	4,4	2,1
16	Afet ve Risk Yönetimi	1	0	2,0	0,0	1,1
17	Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	0	0	0,0	0,0	0,0
18	Diğer	1	0	2,0	0,0	1,1
TOPLAM		49	45	100,0	100,0	100,0

Tablo 10'a bakıldığında, normal belediyelerdeki durumdan farklı olarak, büyükşehir ilk kademe belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin toplamda sayıca birbirine yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tablo 10'da güçlü ve zayıf yönlerin karşılaştırılmasında yüzde sütununu kullanmak anlamlı olacaktır.

İlk kademe belediyelerinde de ilk sırayı insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanının aldığı görülmektedir (% 17). Ancak ilk kademe belediyelerinde,

bu alanda güçlü yönlerin (% 8,2) zayıf yönlere (% 26,7) göre çok düşük seviyede olduğu dikkat çekmektedir. Bu nitelikleri nedeniyle ilk kademe belediyeleri ilçe belediyelerine benzemektedir. İkinci sırada % 11,7 ile imar, planlama ve şehircilik alanı gelmekte, bu alanda da güçlü yönler (% 10,2), zayıf yönlerden (% 13,3) biraz daha düşük seviyededir. % 10,6 ile üçüncü sırada bulunan etkin belediye yönetiminde ise güçlü yönler (% 12,2) zayıf yönlerden (% 8,9) daha fazladır.

İlk kademe belediyelerinde, % 9,6'lık toplam atıfla dördüncü sırada yer alan mali yapının hiç de iç açıcı bir durumda olmadığı, güçlü yönlerinin % 4,1, zayıf yönlerinin ise % 15,6 olmasından anlaşılmaktadır. Aradaki fark neredeyse dört kattır. Mali yapısı iyi olmayan bir kurumun etkin hizmet yapamayacağı düşünülebilir, ancak yukarıda da belirtildiği gibi, belediyelerin etkin belediye yönetimine ilişkin değerlendirmeleri, mali yapı kadar olumsuz olmamıştır. Muhtemelen belediyeler, kıt kaynaklarını kendilerince etkin kullandıklarını düşünüyor olabilirler, ancak ilk kademe belediyeleri, ilave kaynağa ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Burada BŞB sistemi içindeki ilçe ve ilk kademe belediyelerinin, genel bütçe vergi gelirlerinden belediyelere nüfus başına aktarılan payları büyükşehir belediyesi ile paylaşmakta oldukları da hatırlatılabilir. Diğer bir ifadeyle, örneğin aynı nüfusa sahip bir ilk kademe belediyesi, normal bir ilçe ya da il belediyesine kıyasla daha az *transfer geliri*ne sahip olmaktadır.

Tablo 10'da, % 8,5'lik atıf ile beşinci sırada yer alan altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri alanında güçlü yönlerin (% 12,2) zayıf yönlere (% 4,4) göre oldukça fazla olduğu belirtilmiştir. Bu kategoride bulunan üç belediyeden ikisi bu alanda hiç zayıf yön belirtmemiş (Diyarbakır Bağlar, Mersin Yenişehir), birisi de (Samsun Canik) hiç güçlü yön belirtmemiştir (bkz. ek 3). Ancak bu alanla ilgili olarak kentteki önemli altyapı, çevre ve ulaştırmaya ilişkin yatırımların mevcut durumda büyükşehir belediyeleri tarafından yapılmakta olduğunu hatırlatmak gerekir. Örneğin bu bağlamda büyükşehir ilçe belediyelerinin durumuna bakıldığında, yedi belediyeden üçünün, altyapı alanına yönelik hiçbir değerlendirme yapmamış oldukları dikkat çekmektedir (bkz. ek 4).

Tablo 10’da, ilk kademe belediyelerinin, kendilerini ayniyat ve araç parkı alanında görece zayıf, buna karşılık bilgi işlem ve katılımcı yönetim konusunda ise görece güçlü gördükleri görülmektedir. Diğer taraftan ilk kademe belediyelerince en fazla atıf yapılan ilk sekiz alanın, toplamda % 78,6 gibi önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir.

Yine tablo 10’a bakıldığında, diğer kategorilerde yer alan belediye hizmet birimlerinin fiziki durumu, sosyal belediyecilik, afet ve risk yönetimi gibi alanlarda zayıf yönler; sosyal ve kültürel tesisler alanında da güçlü yönler hiç değinilmediği görülmektedir. Alternatif hizmet yöntemlerinden yararlanma konusuna ise durum analizi bağlamında hiç yer verilmediği görülmektedir.

3.2.4.2. Büyükşehir İlçe Belediyeleri

Örnek seçilen 7 büyükşehir ilçe belediyesinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin değerlendirmeleri tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sıra No	Değerlendirme Alanları	Büyükşehir İlçe Belediyeleri				
		Sayı		Yüzde		Toplam Atıf Oranı
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
1	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	25	26	18,4	27,1	22,0
2	Etkin Belediye Yönetimi	21	16	15,4	16,7	15,9
3	İmar, Planlama ve Şehircilik	15	8	11,0	8,3	9,9
4	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	12	6	8,8	6,3	7,8
5	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	7	7	5,1	7,3	6,0
6	Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	7	5	5,1	5,2	5,2
7	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	6	3	4,4	3,1	3,9
8	Katılımcı Yönetim	9	0	6,6	0,0	3,9
9	Mali Yapı	4	5	2,9	5,2	3,9
10	Sosyal Belediyecilik	8	0	5,9	0,0	3,4
11	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	6	1	4,4	1,0	3,0
12	Sosyal ve Kültürel Tesisler	1	5	0,7	5,2	2,6
13	Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	4	1	2,9	1,0	2,2
14	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	1	4	0,7	4,2	2,2
15	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	2	3	1,5	3,1	2,2
16	Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	5	0	3,7	0,0	2,2
17	Afet ve Risk Yönetimi	0	2	0,0	2,1	0,9
18	Diğer	3	4	2,2	4,2	3,0
TOPLAM		136	96	100,0	100,0	100,0

Tablo 11’de büyükşehir ilçe belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin değerlendirmelere toplu olarak bakıldığında, il belediyelerine benzer biçimde, güçlü yönlerinin zayıf yönlerinden yaklaşık % 42 oranında daha fazla olduğu görülmektedir, ancak bu oran il belediyelerindeki kadar yüksek değildir.

Tablo 11’de toplam atıfta ilk sırayı % 22,0 ile yine insan kaynakları eğitim ve personel motivasyonu alanının aldığı görülmektedir. Bu alanda ilçe belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerine hemen hemen eşit sayıda atıf yaptıkları görülmektedir. Büyükşehir ilçe belediyeleri, sırasıyla ikinci, üçüncü ve dördüncü sırada yer alan etkin belediye yönetimi imar, planlama ve şehircilik ve bilgi işlem alanında, güçlü yönlerinin daha fazla olduğunu söylemektedirler (bkz. ek 4). İlçe belediyeleri beşinci sırada bulunan basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde ve 6. sıradaki hizmet birimlerinin fiziki durumu konusunda güçlü ve zayıf taraflarını birbirine eşit ya da birbirine yakın olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte söz konusu yedi belediyeden üçünün halkla ilişkiler alanına durum analizleri bağlamında hiç yer vermediğini de belirtmek gerekmektedir (bkz. ek 4). Büyükşehir ilçe belediyelerinde, bu ilk altı sıranın, toplamda % 66,8 gibi büyük bir payı oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 11’de, büyükşehir ilçe belediyelerinin, katılımcı yönetim, sosyal belediyecilik ve belediyelerin gayrimenkul durumlarında zayıf yönler; afet ve risk yönetiminde ise güçlü yönler hiç vurgu yapmadıkları görülmektedir.

3.2.4.3. Büyükşehir Belediyeleri

Toplam 16 büyükşehirden örnek olarak seçilen 4 BŞB’ye ilişkin değerlendirmeler tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12:Büyükşehir (BŞB) Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Değerlendirilmesi

Sıra No	Değerlendirme Alanları	Büyükşehir Belediyeleri				
		Sayı		Yüzde		Toplam Atıf Oranı
		Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	
1	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	23	40	17,0	20,5	19,1
2	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	18	21	13,3	10,8	11,8
3	Etkin Belediye Yönetimi	12	24	8,9	12,3	10,9
4	İmar, Planlama ve Şehircilik	6	24	4,4	12,3	9,1
5	Mali Yapı	12	11	8,9	5,6	7,0
6	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	11	10	8,1	5,1	6,4
7	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	6	13	4,4	6,7	5,8
8	Sosyal Belediyecilik	12	6	8,9	3,1	5,5
9	Afet ve Risk Yönetimi	9	6	6,7	3,1	4,5
10	Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	4	8	3,0	4,1	3,6
11	Katılımcı Yönetim	6	3	4,4	1,5	2,7
12	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	0	5	0,0	2,6	1,5
13	Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	3	1	2,2	0,5	1,2
14	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2	1	1,5	0,5	0,9
15	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	2	0,0	1,0	0,6
16	Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	2	0,0	1,0	0,6
17	Belediyelerin Gayrimenkul Durumu	1	0	0,7	0,0	0,3
18	Diğer	10	18	7,4	9,2	8,5
TOPLAM		135	195	100,0	100,0	100,0

Tablo 12’deki genel duruma bakıldığında ölçek ile (belediyenin nüfus büyüklüğü ile) zayıflık-güçlülük arasındaki ilişkinin, büyükşehir belediyelerine gelindiğinde farklılaştığı görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, ilçe belediyelerinde zayıf yönler ağırlıkta iken il belediyelerinde güçlü yönler ağırlıkta idi. Büyükşehir sistemi içindeki ilk kademe belediyelerinde güçlü ve zayıf yönler birbirine yakın, büyükşehir ilçe belediyelerinde ise güçlü yönler sayıca daha fazla idi. Tablo 12’ye bakıldığında, büyükşehir belediyelerinde zayıf yönlerin güçlü yönlerden sayıca

daha fazla olduğu gör÷lmektedir (yaklaşık % 45 oranında). Ancak bu genel durumun büyük ölçüde Erzurum ve Adana'nın değerdendirmelerinden kaynaklandığını belirtmek gerekir. Ek 5'teki tablodan büyükşehirlere tek tek bakıldığında, İstanbul BŞB'nin güçlü yönlerinin zayıf yönlerinden az da olsa sayıca fazla olduğu gör÷lmektedir. Buna karşılık diğdr üç BŞB'nin, zayıf yönlerine daha fazla vurgu yaptıkları gör÷lmektedir. Örneğın Adana BŞB, 9 güçlü yöne karşılık 23 zayıf yön belirtmiştir. Erzurum BŞB ise, 36 güçlü yöne karşılık 92 zayıf yön belirtmiştir. Büyükşehir belediyelerinin değerdendirmeleri arasındaki farklılık, bu belediyelerin diğdr gruplardaki belediyelere kıyasla daha fazla farklılaşmaya sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Örneğın Erzurum BŞB'nin nüfusu 400 binin altında, buna karşılık İstanbul BŞB'nin nüfusu 10 milyonun üzerindedir. Tezde büyükşehirlerin bu nitelikleri göz önüne alınarak, diğdr gruplara kıyasla daha fazla oranda BŞB örnek olarak seçilmiştir. Bu bölümde büyükşehirlerin genel durumu anlatılırken, gerekli durumlarda büyükşehirlere ilişkin özel ayrıntılara da yer verilecektir.

Tablo 12'ye bakıldığında, diğdr belediye kategorilerinde olduğu gibi yine en fazla atıf yapılan alan, % 19,1 ile insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu olmuştur. Yine diğdr tüm kategorilerde olduğu gibi büyükşehir belediyesi kategorisinde de insan kaynakları alanında zayıf yönler güçlü yönlerden önemli miktarda daha fazladır (23'e karşılık 40). Ancak BŞB'lere tek tek bakıldığında, İstanbul ile Diyarbakır'ın durumunun Adana ile Erzurum'dan farklılaştığı gör÷lmektedir. Adana ile Erzurum BŞB, insan kaynakları alanında zayıf yönlerinin güçlü yönlerinden çok daha fazla olduğunu söylemektedirler (bkz. ek 5).

Tablo 12'ye bakıldığında, altyapı, etkin belediyeçilik, imar ve koordinasyon şeklindeki 4 temel alanda BŞB'lerin zayıf yönlerinin güçlü yönlerine baskın geldiğı gör÷lmektedir. Büyükşehir belediyelerinde altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinin, diğdr belediyelerden farklı olarak ikinci sıraya çıkması, hem büyükşehirlerde bu alandaki hizmetlerin çokluğu ve bunlara ayrılan mali kaynağın büyüklüğü hem de büyükşehirlerdeki nüfusun fazlalığıyla ilgilidir. İmar, planlama ve şehircilik alanı ise, güçlölük-zayıflık ekseninde, zayıflığın en belirgin biçimde ortaya çıktığı alan olarak gör÷lmektedir (6'ya karşı 24). Büyükşehirlerimizdeki plansız ve çarpık yapılaşmanın

getirdiği neticelere bakıldığında, bu değerlendirmelerin yerinde olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, imar, planlama,  ehircilik alanında b y k ehirlerimiz başta olmak üzere belediyelere büyük sorumluluk düştüğü açıktır. .

Tablo 12'deki ilk be  alanın, b y k ehirler için aynı zamanda önemli sorun alanları olduğu da söylenebilir. Ancak altyapı konusunda İstanbul B  B'nin değerlendirmesi diğer b y k ehirlerden farklılaşmaktadır (ek 5). Diğer B  B'ler içinde, altyapı alanında görece en büyük yatırımları yapma zorunluluğunun olduğu İstanbul'da, belediye, bu alanda güçlü yönlerini  ne çıkarmıştır.

Büyükşehir belediyeleri mali yapı, bilgi işlem, sosyal belediyecilik ve afet riski konusunda, güçlü yönlerinin daha fazla olduğunu söylemektedirler. Afet riski dışındaki diğer üç alanın, mali kapasiteyle doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Bilindiği gibi büyükşehir belediyeleri, diğer belediyelerden farklı olarak ilave mali kaynaklara sahiptirler. Büyükşehir belediyelerinin s   konusu mali kaynaklardan hem bilgi işlem sistemlerini kurmak/geliştirmek, hem de sosyal belediyecilik alanındaki çeşitli faaliyetlerine kaynak ayırmak konusunda yararlanabilmektedirler. Bununla birlikte bilgi işlem konusunda, İstanbul B  B dışındaki diğer belediyelerin, durumlarını zayıf olarak değerlendirdiklerini kaydetmek gerekir (ek 5). Afet riski alanında ise, İstanbul B  B dışındaki diğer b y k ehirlerin pek değerlendirme yapmadıkları görülmektedir. Büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinde en fazla atıf yapılan ilk sekiz alanın toplamı % 75,6 olup, oldukça önemli bir bölümü kapsamaktadır.

Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12'ye bakıldığında, büyükşehir sistemine d  hil olan belediyelerden, büyükşehir ilk kademe belediyeleri ile büyükşehir belediyelerinin ilk be  sırasında, yerleri farklı da olsa aynı değerlendirme alanları bulunmaktadır. Fakat bu iki tür belediyede ilk beşte sıralamaya giren altyapı,  evre ve ulaştırma hizmetleri büyükşehir ilçe belediyelerinde yedinci, mali yapı ise dokuzuncu sıradadır. Bu alanların yerine, büyükşehir ilçe belediyelerinde bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma ile basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin ilk beşte sıralamaya girdiği görülmektedir.

3.3. Temel İlgi Alanlarında Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Karşılaştırmalı Analizi

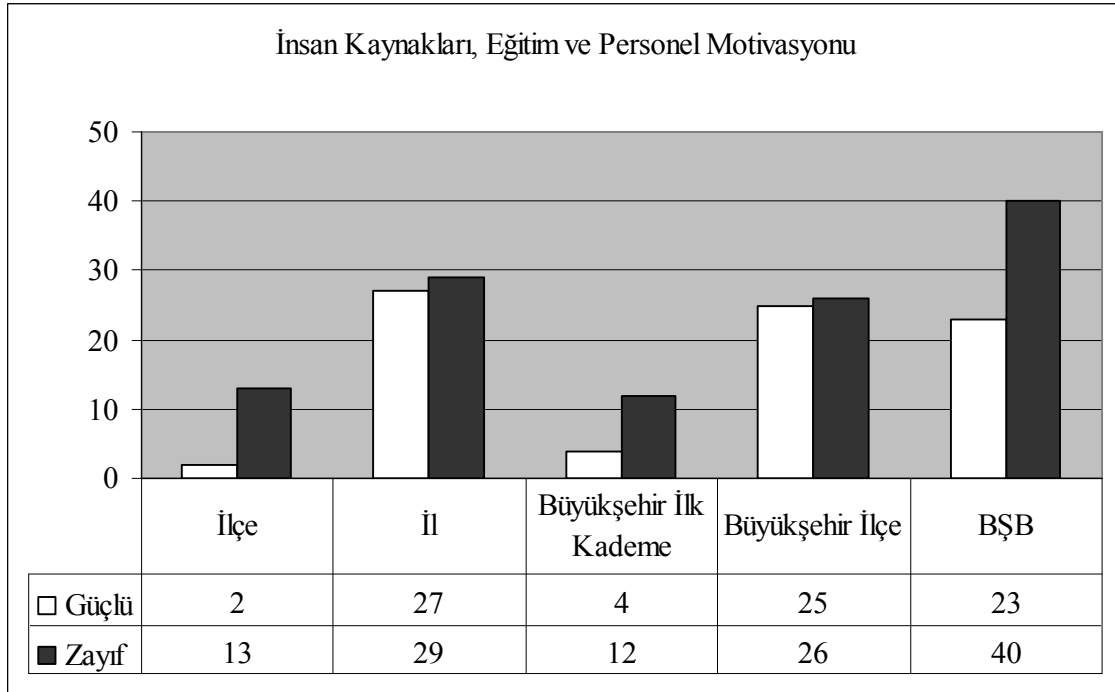
Yukarıdaki bölümlerde, stratejik planlardaki durum analizi kapsamında, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin değerlendirmeler, belediye türlerine göre yapılmıştı. Bu bölümde ise analizde ağırlık kazanan değerlendirme alanları ayrıca ve belediye türleri arasında karşılaştırmalı biçimde ele alınacaktır. Burada, belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerine atıf yaptıkları sayılara göre grafiklerle yapılacak karşılaştırmalı değerlendirmede, güçlülük ve zayıflık bağlamında belediyeler tarafından en fazla atıf yapılan alanlar, diğer bir ifadeyle tablo 7’de en yüksek oranda atıf yapılan değerlendirme alanları esas alınacaktır. Bu bağlamda tablo 7’nin ilk altı sırasında yer alan değerlendirmeler üzerinde durulacaktır. Söz konusu ilk altı alanın toplam içindeki oranı, yaklaşık % 65 düzeyindedir. Dolayısıyla bu alanların durumuna ilişkin değerlendirmelerin, belediyelerin mevcut durumuna ilişkin önemli bir açıklama getirme gücüne de sahip olduğu söylenebilir.

Diğer değerlendirme alanlarının, toplamda az bir yer tutması nedeniyle (yaklaşık % 35) burada ayrıntıları verilmeyecektir. Bununla birlikte, belediye türlerinde tüm değerlendirme alanlarını içeren (% 100) genel bir güçlü ve zayıf yön karşılaştırma grafiği ek 6’da verilmiştir.

3.3.1. İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu

Belediyelerin güçlü ve zayıf olduğu alanlar bakımından stratejik planların GZFT analizlerinde en fazla atıf yapılan alan, % 19,4 ile insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanı idi (tablo 7). Yine değerlendirme kapsamındaki beş belediye türünde de bu alan, ilk sırada yer almıştı. Grafik 1’de insan kaynakları alanına ilişkin olarak belediyelerin durumu gösterilmektedir.

Grafik 1. İnsan Kaynakları Eğitim ve Personel Motivasyonu Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



Grafik 1’de insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanında belediye türlerine karşılaştırmalı olarak bakıldığında; tüm belediye türlerinde de zayıf yönlerin güçlü yönlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte il belediyeleri ile büyükşehir ilçe belediyelerinin güçlülük ve zayıflık yönündeki değerlendirmeleri hemen hemen eşit seviyede olmuştur. Yine değerlendirmelerin ayrıntılarına bakıldığında, farklı türdeki belediyeler arasında önemli farklılıklar da vardır.

İlçe belediyelerine bakıldığında, zayıf yönlerin güçlü yönlerle oranla altı kat daha fazla olduğu görülmektedir. Söz konusu değerlendirmelerin içeriğine bakıldığında ise, vurgunun daha çok insan kaynaklarının hangi boyutlarına yapıldığı görülmektedir. GZFT analizlerinde, dört ilçe belediyesinden ikisi, hizmet içi eğitimin yetersiz olduğunu belirtmiştir. İlçe belediyelerinin önemli olarak sorun teşkil ettiğini düşündüğü diğer alanlar ise liyakate dayalı yükselme olanağının bulunmaması, personelin mesleki bilgi ve becerisinin düşük oluşu, teknik personel eksikliği ve personele yönelik sosyal aktivitelerin olmamasıdır.

İl belediyelerinde ise zayıf yönlerin çok az farkla da olsa güçlü yönlerden daha yüksek oldu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki beş il belediyesinin insan kaynakları alanında üzerinde en fazla durdukları konulara bakıldığında, dört il belediyesinin, personelin özverili çalışmasını güçlü yönler arasında belirtmiş olmaları dikkat çekmektedir. Yine dört il belediyesinin nitelikli, teknik ya da tecrübeli personele ilişkin yaptıkları beş değerlendirmeden dördünün zayıf olduğu görülmektedir. İl belediyelerinin güçlü ve zayıf yönler ekseninde üzerinde en fazla durduğu alan ise, personel sayısına ilişkin değerlendirmelerdir. İl belediyelerinin, bu alana ilişkin yaptıkları sekiz değerlendirmeden altısının zayıflık yönünde olduğu görülmektedir. Burada dikkati çeken bir hususu belirtmek gerekir. Personel sayısının fazlalığı noktasında bazı belediyeler bunu güçlü yönleri arasında bazıları da zayıf yönleri arasında saymıştır. Yine bir belediye, personel fazlası olmasına karşın bazı birimlerde hatalı dağıtımdan kaynaklanan personel eksiği olduğunu belirtmiştir. Bunun da Türkiye'deki belediyelerin personel dağılımı yaparken daha objektif olmaları gerektiği yönünde okumak gerektiği söylenebilir. Bir belediyede (Ordu) yeniliklere açık personelin varlığı ile bunun tam karşıtı olan yeniliklere direnen personelin varlığı birlikte belirtilmiştir. Ayrıca, il belediyeleri açısından üst yönetimin uyumlu ve liyakatli olması da bu alanda bir güçlü yön olarak vurgulanmaktadır.

İnsan kaynakları alanında büyükşehir ilk kademe belediyelerinde en fazla üzerinde durulan konulara bakıldığında, ilk sırada nitelikli personel eksiğinin olduğu net bir şekilde görülmektedir. Nitekim araştırma kapsamındaki üç ilk kademe belediyesi de bu alanda zayıf olduklarını belirtmişlerdir. İkinci olarak dikkat çeken nokta, personelin eğitim seviyesine ilişkindir. Üç belediyeden ikisinin bu hususa işaret ettiği görülmektedir.

Büyükşehir ilçe belediyelerinin bu alandaki durumuna bakıldığında, en fazla hizmetiçi eğitime yönelik değerlendirmeler dikkat çekmektedir. Bu türde yer alan yedi belediyeden beşi bu alana ilişkin değerlendirme yapmış, bunlardan dördü hizmet içi eğitimde güçlü, biri de (Beyoğlu) zayıf olduğunu belirtmiştir. Eğitim seviyesine ilişkin olarak da üç belediye değerlendirme yapmış, bunlardan ikisi güçlülük, biri de (Beyoğlu) zayıflık belirtmiştir. Büyükşehir ilçe belediyelerinin en fazla üzerinde durdukları diğer

alanlar ise şunlardır: Teknik ve nitelikli personel eksikliği, zayıflık yönünde değerlendirmelere kaynaklık yaparken, buna karşılık tecrübeli ve mesleki bilgisi yüksek olan personelin varlığı, bu belediyelerin güçlü yönünü oluşturmaktadır.

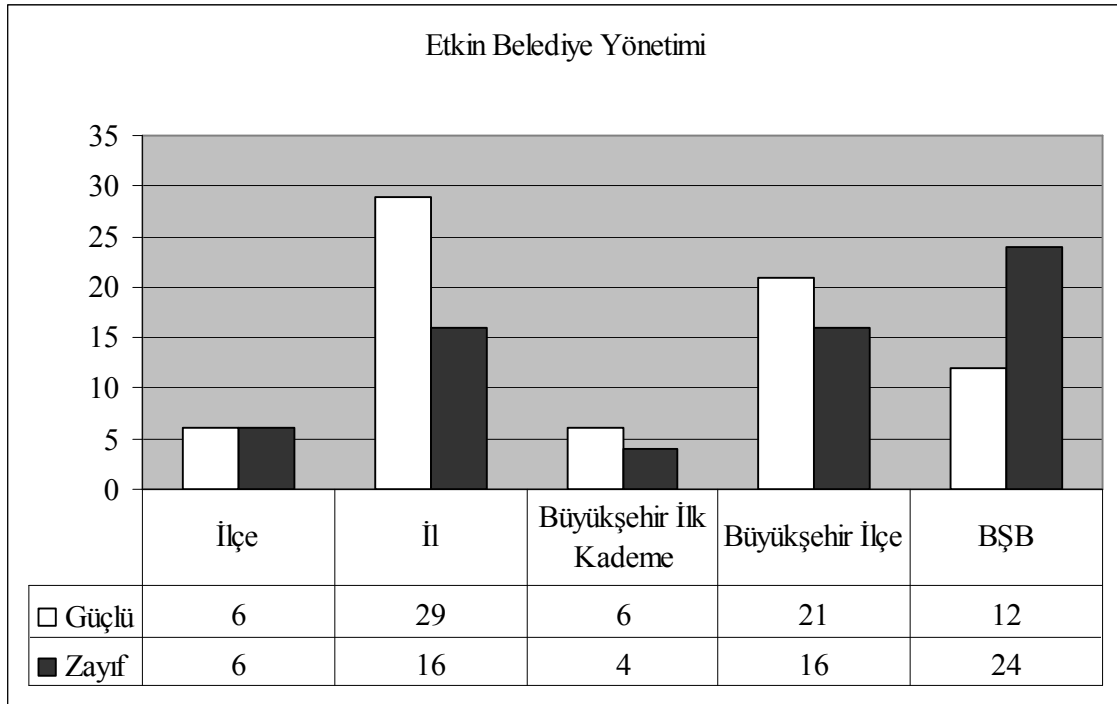
Büyükşehir belediyelerinin durumuna bakıldığında, araştırma kapsamındaki dört büyükşehir belediyesinden üçü nitelikli personel konusunda zayıf, biri de güçlü olduğunu belirtmiştir. Yine bu belediyelerden ikisi (Adana ve Erzurum) hizmet içi eğitim konusunda zayıf olduğunu belirtmiş, diğer iki belediye ise bu alana vurgu yapmamıştır. Sözleşmeli personel çalıştırabilmenin büyükşehir belediyeleri açısından oldukça olumlu olduğu görülmektedir. Nitekim iki büyükşehir belediyesi, bu yeni imkânın kurumu oldukça olumlu etkilediğini belirtmektedirler.

İnsan kaynakları alanında, belediye türlerine göre farklılaşan bu değerlendirmelerin dışında, hemen hemen tüm belediyelerde vurgu yapılan ortak hususlar ise şunlardır. Belediyelerde norm kadroların yapılmamış olduğu, kariyer planlama sisteminin olmayışı, sosyal aktivite eksikliği, aynı işi yapan memur-işçi personel arasında ücret farkından kaynaklanan motivasyon eksikliği, zabıta personeli eksikliği, emekliliği yaklaşmış nitelikli ve yetişmiş personel sayısının fazlalığı en fazla üzerinde durulan alanlardır.

3.3.2. Etkin Belediye Yönetimi

GZFT analizlerinde en fazla atıf yapılan ikinci alan % 13,9 ile etkin belediye yönetimidir (bkz. tablo 7). Etkin yönetim alanı, değerlendirme kapsamındaki beş belediye türünden üçünde (ilçe, il ve büyükşehir ilçe belediyeleri) atıf oranında ikinci sırada, ikisinde de (büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir belediyeleri) üçüncü sırada yer almıştır. Grafik 2’de etkin belediye yönetimi alanına ilişkin olarak belediyelerin durumu gösterilmektedir.

Grafik 2. Etkin Belediye Yönetimi Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



Grafik 2’de il belediyeleri, büyükşehir ilk kademe belediyeleri ve büyükşehir ilçe belediyeleri, etkin yönetim alanında iyi olduklarını belirtirken, büyükşehir belediyeleri zayıf yönlerinin fazlalığını ön plana çıkarmıştır. İlçe belediyelerinin ise, bu alanda güçlü ve zayıf yönlerinin eşitliği belirtilmiştir. Belediye türlerinin bu alana ilişkin yaptıkları değerlendirmenin ayrıntıları aşağıda ifade edilmektedir.

İlk olarak ilçe belediyelerine bakıldığında, şu hususları belirtmek gerekir. İlçe belediyelerinin, etkin belediye yönetimi alanındaki değerlendirmeleri tek bir konu üzerinde yoğunlaşmamaktadır. Araştırma kapsamındaki dört belediyeden ikisinin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine (KYS) atıf yaptığı, bunlardan birinin KYS’nin var olduğunu belirterek güçlü yönlerinde, diğeri de KYS’nin olmadığını zayıf yönlerinde belirttiği görülmektedir. İlçe belediyeleri açısından etkin yönetim alanında üzerinde durulabilecek diğer alanlar ise şunlardır: Stratejik planlama çalışmalarının başlamış

olması¹⁵¹ ve görev tanımlarının yetki ve sorumlulukları belirtmesi açısından yetersiz oluşudur.

İl belediyeleri, etkin yönetim alanında genel anlamda görece güçlü olduklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte, birim yönetmeliklerinin güncel olmadığı, evrak yönetim sisteminin yetersiz olduğu ve görev tanımlarının yetki ve sorumluluk dengesi açısından yetersiz olduğu da dikkat çekmektedir. Proje üretimi konusunda da iki belediye değerlendirmede bulunmuş, bunlardan biri güçlülük diğeri zayıflık yönünde olmuştur. Bunların dışında il belediyeleri, etkin yönetim alanında oldukça çeşitli değerlendirmelere yer vermiştir.

Araştırma kapsamındaki üç büyükşehir ilk kademe belediyesinden biri (Yenişehir) bu alanda hiç değerlendirme yapmamış, birisi de (Bağlar) güçlülük ekseninde bir atıf yapmıştır. Diğer belediyenin (Canik) yaptığı değerlendirmelerde de stratejik planlama ve performans programı çalışmalarının başladığı, çağdaş belediyecilik yolunda adımlar atıldığı, aylık toplantılarla faaliyetlerin değerlendirildiği ancak görev tanımlarının yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Büyükşehir ilçe belediyelerindeki etkin belediye yönetimine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında, ilk olarak yedi belediyeden üçünün stratejik planlama ve performans programı çalışmalarına başlanmasını bir güçlü yön olarak öne çıkardıkları görülmektedir. İki belediye ISO 9001 KYS'nin varlığını ve kurum misyon ve vizyonunun çalışanlarca benimsenmiş olmasını güçlü yönleri arasında göstermiştir. Büyükşehir ilçe belediyelerinin, yıllık değerlendirme toplantılarına da önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Büyükşehir belediyelerinde ise, bu alana yönelik yapılan değerlendirmeler çok farklı alanlarda olmakla birlikte stratejik planlama çalışmalarının başlamış olması, kurum vizyonunun benimsenmesi, yıllık değerlendirme toplantılarının yapılması gibi

¹⁵¹ Stratejik planlar, GZFT analizi yapıldığında 5393 sayılı yasayla belediyelerin gündemine giren yeni bir konu olmuştu. Bu nedenle, yasal bir gereklilik olmakla birlikte ilk stratejik plan çalışmalarına başlanmış olması bir güçlü yön olarak belirtilmiştir.

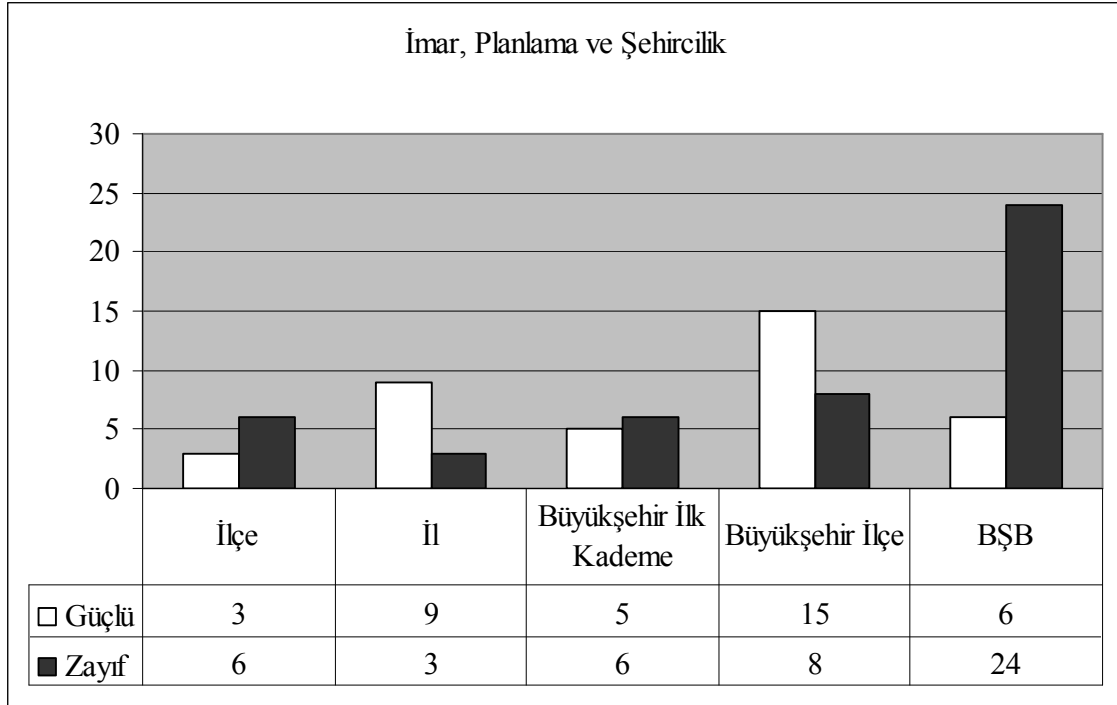
konularda genel olarak güçlölük ekseninde değerlendirmelerde bulunulmuştur. Erzurum ve Adana BŞB'leri ar-ge çalışmaları konusunda etkin olmadıklarını düşünmektedirler. Yine Erzurum BŞB, yatırım tercihlerinin yerinde kullanılmadığına yönelik olarak farklı yaklaşımlarla üç tespitte bulunmaktadır.

Etkin belediye yönetimi alanına toplu olarak bakılacak olursa, tüm belediye türlerinde birim yönetmeliklerinin güncel olmadığı, evrak yönetim sisteminde olumsuzluklar yaşandığı, görev tanımlarının yetki ve sorumlulukları belirtmesi açısından yetersizliği, faaliyetlerin aylık veya yıllık değerlendirme toplantılarıyla takip edildiğı görölmektedir. Yine bu alanda ar-ge çalışmalarının önemsendiğı fakat bazı belediyelerde yeterli olmadığı söylenebilir. Ayrıca, yine bu alanda belediyeler, ISO 9001 KYS'nin varlığını ve çalışanların kurum vizyonunu benimsemelerini önemsemektedirler. Diğer taraftan birçok belediyenin, yeni mevzuatla gündemlerine girmiş olan stratejik planlama, performans programı gibi uygulamaları, belediyelerin etkin yönetiminin araçları olarak değerlendirdikleri ve bu çalışmalara güçlölük yönünde atıf yaptıkları görölmektedir.

3.3.3. İmar, Planlama ve Şehircilik

GZFT analizlerinde en fazla atıf yapılan üçüncü alan % 9,2 ile imar, planlama ve şehirciliktir. Belediye türlerine göre bakıldığında, imar, planlama ve şehirciliğe yapılan atıflar, sırasıyla, büyükşehir ilk kademe belediyeleri (% 11,7), ilçe belediyeleri (%10,8), büyükşehir ilçe belediyeleri (% 9,9), büyükşehir belediyeleri (% 9,1) ve il belediyelerinde (% 4,5) yapılmıştır (bkz. tablo 7). Grafik 3'te imar, planlama ve şehircilik alanına ilişkin olarak belediyelerin yaptıkları değerlendirmeler gösterilmektedir.

Grafik 3. İmar, Planlama ve Şehircilik Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



İmar, planlama ve şehircilik alanında ilçe belediyeleri, büyükşehir ilk kademe belediyeleri ve BŞB'lerin zayıf yönlerinin güçlü yönlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte BŞB'lerin bu alandaki zayıf yönlerinin sayısı güçlü yönlerinin dört katıdır. Büyükşehir ilçe belediyeleri ile il belediyelerinde ise güçlü yönler zayıf yönlerden fazladır. İl belediyelerinde güçlü yönlerin sayısı zayıf yönlerin üç katıdır.

İmar, planlama ve şehircilik alanına ilçe belediyeleri açısından bakıldığında, imar planlarının güncel olmaması, imar uygulamalarının yetersiz oluşu ve tapu kadastro bilgilerinin sağlıklı olmamasına yönelik değerlendirmelerin olduğu görülmektedir.

İl belediyelerinde ise, kaçak yapılaşmanın önlenerek planlı bir yapılaşmaya geçilmesi yönünde bir iradenin ortaya çıktığı söylenebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi, il belediyelerinde bu alana görece daha az atıf yapılmıştır ve diğer belediyelerin aksine il belediyelerinde bu alan, ancak 7. sıraya yerleşebilmiştir. Büyükşehirlere kıyasla il

belediyelerinde kentsel rantın görece düşük düzeyde kalması, bunun muhtemel sebepleri arasında sayılabilir.

Büyükşehir ilk kademe belediyelerinin değerlendirmelerine bakıldığında, her üç belediyenin de imar planı, hâlihazır ve kadastral paftaların sayısal ortamda olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerin olduğu görülmektedir. Bunlardan ikisi bu konuda güçlülük, diğeri de (Bağlar) zayıflık belirtmiştir. Bununla birlikte her üç belediye de imar uygulamalarında gelinen seviyenin oldukça iyi olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık kaçak yapılaşmanın kısmen devam ettiği de belirtilmektedir.

Yedi büyükşehir ilçe belediyesinden üçü (Pendik, Osmangazi ve Seyhan) imar planı, hâlihazır ve kadastral paftaların sayısal ortamda bulunduğunu belirterek bu yönde bir güçlülük beyanında bulunmuşlardır. Buna karşın, eski plan ve paftaların sayısal işleme uygun olmadığı da bir zayıflık olarak belirtilmektedir. Bu belediyeler açısından imar uygulamalarında gelinen seviyenin iyi olduğu belirtilmekle birlikte, bir diğer önemli sorunun tapu kadastro bilgilerinin sağlıklı olmamasına yönelik olduğu söylenmektedir.

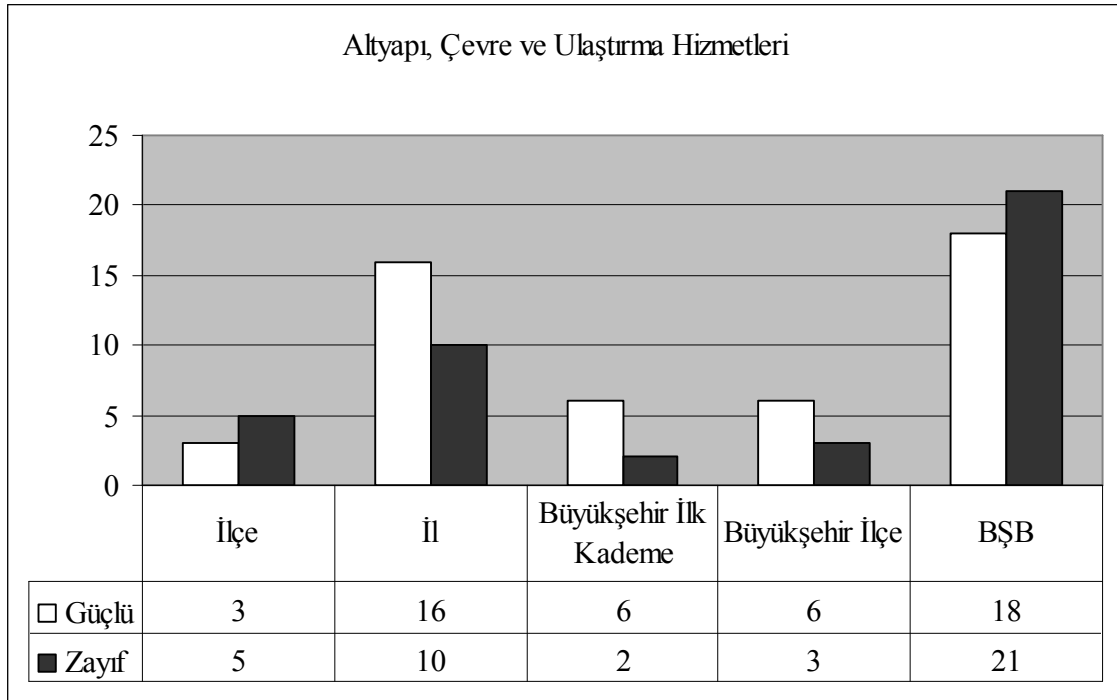
Büyükşehir belediyelerinde ise en fazla üzerinde durulan konunun gecekondı, çarpık ve kaçak yapılaşmaya ilişkin olmakla birlikte, bunlarla mücadele edilmesine yönelik kararlı bir iradenin varlığı da ifade edilmektedir. 5216 sayılı yasayla birlikte imar-planlama birimlerinin iş yükünün artmasına karşın, nitelikli personel ve gerekli araç ve teknik donanım konusunda eksikliğin var olması belirtilen diğer bir zayıflıktır. Büyükşehirlerde kentsel dönüşüm ve kentsel tasarıma ilişkin değerlendirmeler de dikkat çeken bir başka husustur.

3.3.4. Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri

GZFT analizlerinde en fazla atıf yapılan dördüncü alan % 8,5 ile altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleridir. Belediye türlerine göre bakıldığında, bu alana ilişkin atıfların sırasıyla, büyükşehir belediyelerinde (% 11,8), il belediyelerinde (% 9,7), ilçe belediyelerinde (% 9,6), büyükşehir ilk kademe belediyelerinde (%8,5), büyükşehir ilçe

belediyelerinde ise (% 3,1) olduğu görülmektedir (bkz. tablo 7). Bu alana ilişkin atıflar, büyükşehir belediyelerinde toplam atıf oranına göre ikinci sırada yer alırken, büyükşehir ilçe belediyelerinde yedinci sırada yer almıştır. Bunun nedeninin büyükşehir sınırlarındaki büyük çaplı altyapı yatırımlarının önemli bir kısmını büyükşehir belediyelerinin yapması olduğu söylenebilir. Bu alan il belediyelerinde ise, üçüncü sırada yer almaktadır. Belediyelerin altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerine ilişkin değerlendirmeleri grafik 4'te gösterilmektedir.

Grafik 4. Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



Altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinde il, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir ilçe belediyelerinde güçlü yönler, ilçe ve BŞB'lerde ise, zayıf yönler yönelik yapılan değerlendirmelerin daha fazla olduğu görülmektedir.

Altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinde, belediye türleri arasında bir tekdüzeliğin olmadığı söylenebilir. İlçe belediyelerinde, altyapıya yönelik yapılan

değerlendirmeler de olumlu yönler olsa da genellikle olumsuz değerlendirmeler dikkati çekmektedir. Dört ilçe belediyesinden yalnızca İskenderun güçlü yönleri olduğunu belirtirken diğerleri zayıf yönlerini ön plana çıkarmışlardır. Yapılan değerlendirmelerde de çok farklı konulara atıf yapılmıştır.

İl belediyelerinde ise altyapı ve çevreye ilişkin değerlendirmelerde genellikle hem altyapı hem de çevreye yönelik çalışmaların önemsendiği belirtilmekle birlikte, bu alanda önemli eksikliklerin bulunduğu da ifade edilmektedir.

Büyükşehir ilk kademe belediyelerinde genel olarak altyapı ve ulaşım probleminin olmadığı görülmektedir. Üç belediyeden yalnızca Canik Belediyesi altyapısının yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Büyükşehir ilçe belediyelerinin de bu alana ilişkin önemli zayıflıklara vurgu yapmadıkları görülmektedir. Değerlendirme kapsamındaki yedi belediyeden üçü (Pendik, Bayrampaşa, Beyoğlu) güçlü yönlerini, ikisi (Seyhan, Sincan) zayıf yönlerini ön plana çıkarmış, diğer ikisi de (Osmangazi ve Narlıdere) güçlü veya zayıf yönde herhangi bir değerlendirmede bulunmamıştır. Yapılan değerlendirmeler de, altyapının yeterliliğine yönelik olmuş, çevre ve ulaştırma ile ilgili değerlendirmeler yapılmamıştır. Bir belediyenin de, diğerlerinden farklı olarak, altyapı envanterinin hazırlanmasına yönelik çalışmasının tamamlanmış olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir (Pendik).

Büyükşehir belediyelerine bakıldığında, gerek altyapıda, çevre yönetiminde ve gerekse ulaştırma hizmetlerinde daha teknik ve modern tanımlamalarda bulunulduğu görülmektedir. Bu alanda, BŞB'lerden yalnızca İstanbul'un güçlü yönlerinin zayıf yönlerinden daha fazla olduğu belirtilmiştir. Altyapının yeterliliği ile ilgili olarak üç belediye değerlendirme yapmış, bunlardan Diyarbakır ile Erzurum zayıflık, Adana ise güçlülük ekseninde değerlendirme yapmıştır. Diyarbakır BŞB, bu alanda yalnızca bir atıf yapmış, o da belirtildiği gibi altyapının yetersizliğine ilişkin olmuştur. Dolayısıyla altyapı alanında bundan sonra yapılacak değerlendirmeler diğer üç belediyeye yönelik olacaktır. Katı atık ve atık su arıtma tesislerinde İstanbul'un durumu iyi görünürken Adana ve Erzurum'un durumunun pek de iç açıcı olduğu söylenemez. İçme suyu

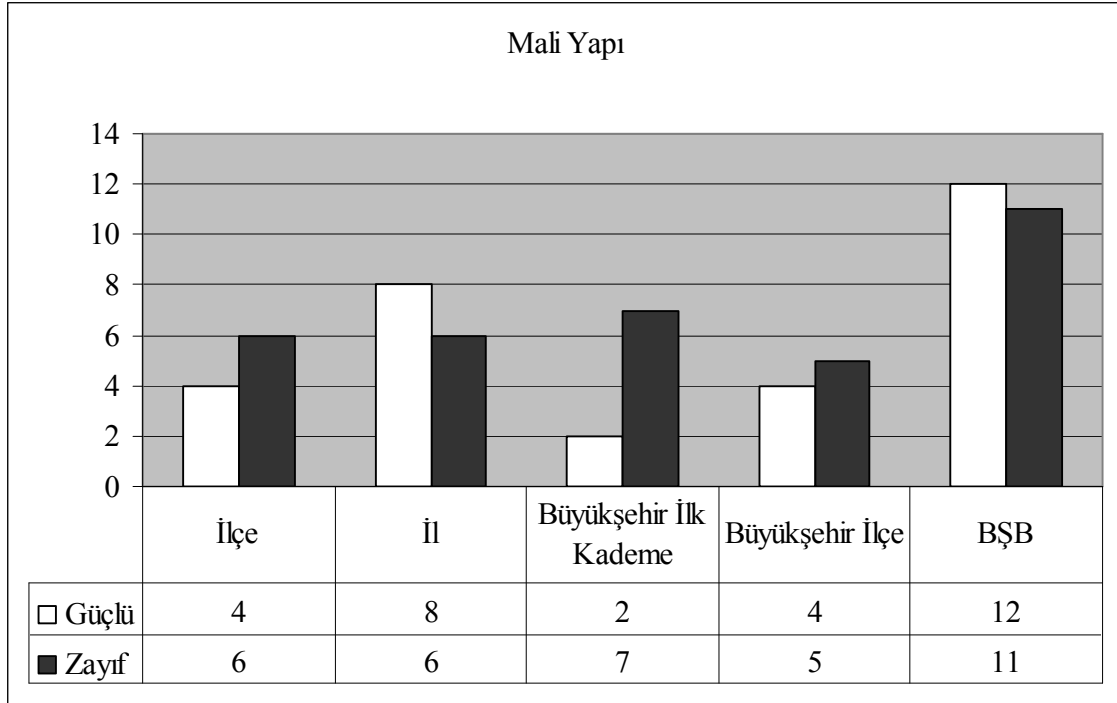
şebekelerinin durumuna bakıldığında da Adana'nın altyapısının iyi, Erzurum'un kötü olduğu görülmektedir. Çevre yönetimine ilişkin düşünce bazında da olsa güçlü yönler atıf yapılmıştır. Ulaşım konusuna, daha çok İstanbul BŞB'nin önem verdiği söylenebilir. İstanbul BŞB'nin altyapı, çevre ve ulaştırmaya yönelik yaptığı toplam atıf sayısı 18'dir. Bunlardan 9'u ulaşım ile ilgili olup, 7'si güçlü yönlerine ilişkindir.

Altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri alanında, özörlöülerin sorunlarına ilişkin yalnızca Adana BŞB bir değörlendirmede bulunmuş o da olumsuz yönde olmuştur. Tüm belediye türlerinde özörlölölere ilişkin çok sayıda değörlendirme yapılmamış olması kayda değörl bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.5. Mali Yapı

GZFT analizinde en fazla atıf yapılan beşinci alan, % 7,5 ile mali yapıdır. Bu alan, toplam atıf oranında ilçe belediyelerinde üçöncü sırada yer alırken, büyükşehir ilçe belediyelerinde dokuzuncu sırada yer almıştır. Belediye türlerine göre bakıldığında, bu alana yapılan atıflar, sırasıyla, ilçe belediyeleri (% 12), büyükşehir ilk kademe belediyeleri (% 9,6), büyükşehir belediyeleri (% 7), il belediyeleri (% 5,2) ve büyükşehir ilçe belediyeleri (% 3,9) şeklindedir (bkz. tablo 7). Belediyelerin mali yapıya ilişkin değörlendirmeleri grafik 5'te gösterilmektedir.

Grafik 5. Mali Yapı Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



Belediyelerin mali yapısına genel olarak bakıldığında, il ve BŞB’lerin güçlü yönlerinin görece daha fazla olduğu belirtilmekle birlikte sayıların da birbirine yakın olduğu görülmektedir. İlçe, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir ilçe belediyelerinde zayıf yönler ön plana çıkmaktadır. Büyükşehir ilk kademe belediyelerinin mali yapılarına yönelik değerlendirmelerinde, zayıf yönlerin sayısının güçlü yönlerin üç katından daha fazla olduğu ifade edilmektedir.

İlçe belediyelerinin mali alanda en fazla üzerinde durdukları konu, borçlara ilişkindir. Dört belediyeden üçü borcu olmasını zayıf yönleri arasında göstermiştir.

İl belediyelerinin mali yapısına bakıldığında, personel maaşlarının düzenli olarak ödenmesine yönelik değerlendirmeler yapılmakla birlikte bütçede personel maaşlarının oldukça fazla bir yer tuttuğu belirtilmektedir. İl belediyelerinin de çeşitli kurumlara borçlarının olduğu ve öz kaynaklarının yetersiz olduğu yönündeki değerlendirmeler dikkati çekmektedir.

Büyükşehir ilk kademe belediyelerinin mali yapısının güçlü ve zayıf yönlere yapılan atıf oranlarına bakılarak görece bozuk olduğu söylenebilir (7 zayıf yöne karşılık, 2 güçlü yön belirtilmiştir). Bu türde, belediye mali kaynaklarının yapılan işlere göre yetersiz olduğu üzerinde yoğunlukla durulmuştur.

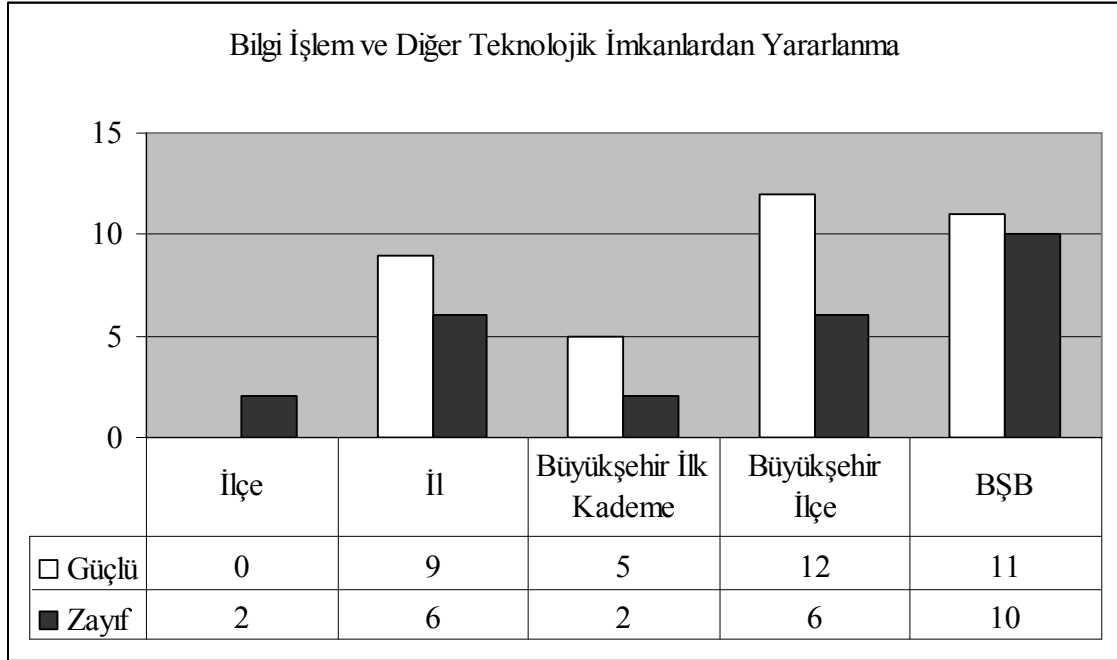
Büyükşehir ilçe ve büyükşehir belediyelerinde kamulaştırmaz el atma davaları nedeniyle gerçek değer üzerinde istimlâk bedeli ödenmesinin ortak sorun alanı olduğu söylenebilir.

Mali yapı alanında hemen her türde belediye, gelirlerdeki tahakkuk tahsilât oranının düşüklüğünü belirtmiş, personel giderlerine ve belediye borçlarına ilişkin olumsuz değerlendirmelerde bulunulmuştur. Mali yapı konusunda diğer belediyelerden farklı olarak, İstanbul BŞB'si ise, mali yapısının güçlü olduğu yönünde değerlendirmelerde bulunmuştur. Ancak buradaki değerlendirmenin temelde diğer belediyelere kıyasla yapılmış bir güçlülük vurgusu olduğunu da kaydetmek gerekir.

3.3.6. Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma

GZFT analizinde en fazla atıf yapılan altıncı alan, % 5,9 ile bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma alanıdır. Belediye türlerine göre bakıldığında, bu alana ilişkin atıfların sırasıyla, büyükşehir ilçe belediyeleri (% 7,8), büyükşehir ilk kademe belediyeleri (% 7,4), büyükşehir belediyeleri (% 6,4), il belediyeleri (% 5,6) ve ilçe belediyelerinde (% 2,4) olduğu görülmektedir (bkz. tablo 7). Bu alana ilişkin atıflar, il ve büyükşehir ilçe belediyelerinde toplam atıf oranına göre dördüncü sırada yer alırken, ilçe belediyelerinde onuncu sırada yer almıştır. Belediyelerin bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanmaya ilişkin değerlendirmeleri grafik 6'da gösterilmektedir.

Grafik 6. Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma Alanının Belediye Türlerine Göre Karşılaştırması



Belediyeler, bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma alanında genellikle güçlü yönlerini ön plana çıkarmışlardır. Bu alanda, yalnızca ilçe belediyeleri zayıf yönlerine atıf yapmış ve hiç güçlü yön belirtmemişlerdir. Bu genel durum, belediyelerin bilgi işleme önem vermelerinin yanı sıra, gerek duyulan donanım, bilişim ve işletim sistemlerini satın alabilecek mali imkânlarla sahip olduklarıyla da ilgili olduğu söylenebilir. Nitekim örneklem içinde görece daha az mali imkâna sahip olan ilçe belediyelerinin, bilgi işlem altyapısından şikâyet ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte belediyeler, aşağıda da görüleceği gibi, “bilgi sistemlerinin” kurulması konusunda ise genellikle zayıflık yönünde değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Dört ilçe belediyesinden Silifke Belediyesi, kent bilgi sisteminin yokluğunu, İskenderun Belediyesi ise teknolojik altyapının eski ve yetersiz olduğunu belirtmiş, diğer iki belediye ise (Nusaybin ve Yüksekova) bu alanda hiç değerlendirmede bulunmamıştır.

İl belediyelerine bakıldığında ise, beş belediyeden birinde (Şırnak) bu alanda hiç atıfta bulunulmamış, birinde (Denizli) yalnızca zayıflık yönünde bir atıf yapılmış, diğerinde de (Kütahya) bir zayıf bir güçlü yön olmak üzere iki atıfta bulunulmuştur. Bolu ve Ordu belediyeleri ise bu alanda daha fazla değerlendirmede bulunmuşlardır. Ayrıca, güçlü yönlerin zayıf yönlerden fazla olduğu da grafik 6'dan anlaşılmaktadır. Yapılan değerlendirmelerin içeriğine bakıldığında da kurum içinde teknolojik imkânlardan yararlanma isteğinin varlığı ve teknolojik imkânların iyi bir seviyede kullanılması, web sayfalarının güncel tutulmaya çalışılması ile internet kullanılmasına ilişkin olumlu değerlendirmeler yapılmışken, kent bilgi sistemi ve bilgi işlem teknik altyapısının eksikliğine ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapılmıştır.

Büyükşehir ilk kademe belediyelerinde, araştırma kapsamındaki her üç belediyede de kent bilgi sistemine ilişkin değerlendirmede bulunulmuş, bunlardan ikisi zayıflık yönüyle birisi güçlülük yönünde olmuştur. Ayrıca, bilgisayar teknolojilerinden yararlanma durumunun da iyi bir düzeyde olduğu belirtilmektedir. Bir belediye de (Canik), e-belediyecilikte iyi olduğunu ifade etmiştir.

Büyükşehir ilçe belediyelerinin, bu alanda, güçlü yönleri zayıf yönlerinin iki katı kadardır (12 güçlü yöne karşılık 6 zayıf yön). Bu belediyelerde, teknolojik altyapı seviyesinin iyi bir durumda olduğu, ileri teknoloji kullanımının ve e-belediyecilik çalışmalarının önemsendiği belirtilmektedir. Web sitelerine yönelik değerlendirmeler genellikle olumlu yönde olmaktadır. Bir belediyenin (Pendik), belediye meclis toplantılarını ve ihaleleri internetten canlı yayınlaması, şeffaf yönetim açısından kayda değerdir. Kent bilgi sistemi konusunda, büyükşehir ilçe belediyelerinde de yetersizliğin olduğu belirtilmektedir. Yukarıda ileri teknolojinin kullanılmasının önemsendiği belirtilerek güçlü yönler arasında sayılmakla birlikte, bu belediyeler, teknik donanım ve yazılım ile bilgi işlemde yedekleme sisteminin yetersiz olduğunu da ifade etmişlerdir.

Büyükşehir belediyelerine bakıldığında ise, güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin sayısal olarak görece birbirine yakın olduğu görülmektedir (11 güçlü, 10 zayıf yön). BŞB'lerin yaptıkları değerlendirmelerin içeriğine bakıldığında ise, dört büyükşehir belediyesinden yalnızca İstanbul BŞB güçlü

yönlere ilişkin değerlendirmede bulunmuş, diğer üç belediyede bu alanda hiç güçlü yön belirtilmemiştir. En fazla zayıf yön ise Erzurum BŞB’de belirtilmiştir (bkz. ek 5). İstanbul BŞB’nin bu alanda yaptığı toplam 12 atıftan biri zayıflığa ilişkin olup, o da web sayfasının resmi bir nitelik taşımasıyla ilgilidir. İstanbul dışındaki diğer BŞB’lerin teknik altyapı ve donanım açısından iyi bir durumda olmadığı görünmekte ve İstanbul BŞB’nin bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan azami derecede yararlandığı görölmektedir.

SONUÇ

Kamu yönetimi, toplumun ortak ihtiyaçlarını onlar adına ve onların verdiği kaynaklarla karşılamak üzere örgütlenmiştir. Toplum adına hizmet üreten kamu kurumlarının örgütsel yönetimi, sunduğu hizmetlerin niteliği ve kaynakların kullanım şekli uzun zamandan beri önemli bir tartışma konusudur. Bu nedenle kamunun ve kullandığı kaynakların etkinliği ve verimliliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Toplumun da artık eskisi gibi ne verilirse kabullenen, sorgulamayan, eleştirmeyen bir yapıda olmadığı düşünülürse, kamu yönetimi anlayışında bir değişimin gereği daha iyi anlaşılır. Dünya’da ve Türkiye’de kamunun etkin yönetimi sorununa çözüm bulmak için kamu reformları yapılmaktadır. Bu çerçevede yerelleşme kamu reformu alanında önemli bir argüman olarak kullanılmaktadır.

Kamu yönetimindeki etkin yönetim sorununa bir çözüm olarak değerlendirilen yerelleşmenin sağlanması için de yerel yönetimlerde reform yapılmaktadır. Yerel yönetimlerin halka en yakın yönetim birimleri olmaları ve seçimle işbaşına gelmeleri, onları demokratik nitelikleri daha ağır basan, hizmet ürettiği alanın sorunlarının ve buralarda yaşayan kişilerin beklentilerinin farkında olan kurumlar haline getirmektedir. Bu nedenle tüm dünyada kamusal hizmetlerin yerinden verilmesine dönük bir dönüşümün yaşandığı belirtilebilir.

Türkiye’de de uzun yıllardır gündemde olan yerel yönetimler alanında bir reform sürecine girilmiştir. 2002 yılında başlayan reform süreci ile birlikte birtakım yasal düzenlemeler yapılmaya başlanmış ve kamuda bir anlayış değişikliği oluşturulmasına çalışılmıştır. Yapılan düzenlemelerle, yerel yönetimlerde yalnızca kurallara bağlı olan ve kapalı çalışma anlayışı yerine stratejik planlama yapan, performansa dayalı, kaynakları etkin ve verimli kullanan, vatandaş memnuniyetini, saydamlığı, hesap verebilirliği esas alan bir yapı kurulması amaçlanmıştır.

Reform sürecinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi ve 5393 sayılı Belediye Kanunları ile yerel yönetimlerde

oluşturulmak istenen bu anlayış değişikliği mevzuata yansıtılmıştır. Bu kanunlar ile tüm kamu kurumlarında olduğu gibi nüfusu 50.000'i geçen belediyelerde de stratejik planlama yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Belediyeler, ilk stratejik planlarını 2006 yılından itibaren yapmaya başlamışlardır. Stratejik planların misyon ve vizyon odaklı, kurumun stratejik amaç ve hedeflerini, stratejilerini, faaliyet ve projeler ile kaynaklarını ve performans ölçütlerini kapsayacak bir şekilde hazırlanması öngörülmüştür. Bunun için de öncelikle bir durum analizi yapmaları gerekmektedir. Belediyeler, stratejik planlarına temel teşkil edecek güçlü yönlerini, zayıf yönlerini yakalayacakları muhtemel fırsatlar ile karşılaşacakları tehditleri yaptıkları GZFT analizi ile ortaya koymuşlardır.

Stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapıldığı bu araştırma, belediyelerin GZFT analizlerinde belirttikleri güçlü ve zayıf yönleri esas alınarak yapılmıştır. Tezde ilk olarak ilçe, il, büyükşehir ilk kademe, büyükşehir ilçe ve büyükşehir belediyelerinden örnek seçilerek belediye türlerine göre bir analiz yapılmıştır. Daha sonra da araştırmaya esas teşkil eden ve belediyelerin stratejik planlarında belirttikleri güçlü ve zayıf yönlerinin gruplandırıldığı temel değerlendirme alanlarına göre belediye türleri arasında, güçlülük ve zayıflığın karşılaştırmalı bir analizi yapılmıştır.

Belediye türlerine göre yapılan analizde elde edilen verileri şu şekilde belirtmek mümkündür: Araştırma bulgularına göre, zayıf yönlerinin güçlü yönlerinden fazla olduğu belirlenen *ilçe belediyelerinin* en fazla değerlendirme yaptıkları alan, insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonuna ilişkindir. İnsan kaynakları alanında ilçe belediyelerinin oldukça kötü bir durumda olduğu ve bu nedenle önemli iyileştirmelere ihtiyacı olduğu söylenebilir. İlçe belediyelerinin insan kaynaklarından sonra en fazla değerlendirme yaptıkları alanlar sırasıyla etkin belediye yönetimi, mali yapı, imar, planlama ve şehircilik hizmetleri, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleridir. Sıralamada ilk beşte bulunan bu alanlar toplamda yaklaşık % 65'lik büyük bir kısmı teşkil etmekte olup tamamında da zayıf yönler güçlü yönlerden daha fazladır. Dolayısıyla ilçe

belediyelerinin genel olarak zayıf yönlerinin güçlü yönlerinden fazla olduğu ve önemli iyileştirmelere ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

İl belediyelerinde ise genel olarak güçlü yönlerin zayıf yönlerden fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte güçlü ve zayıf yönler bağlamında en fazla atıf yapılan insan kaynakları alanında zayıf yönlerin güçlü yönlerden fazla olduğu, buna karşılık sırasıyla etkin belediye yönetimi, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri, bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma ile mali yapıda güçlü yönlerin zayıf yönlerden fazla olduğu belirtilmiştir. Bu alanlar, toplam atıf oranında yaklaşık % 59'luk bir oranı oluşturmaktadır.

Büyükşehir ilk kademe belediyelerinde yaklaşık % 79'luk bir oranla ilk sekiz sırada bulunan değerlendirme alanlarına ilişkin veriler sırasıyla şu şekildedir: İnsan kaynakları ile imar, planlama ve şehircilik alanlarında zayıf yönler, etkin belediye yönetiminde güçlü yönler, mali yapıda zayıf yönler, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinde güçlü yönler, ayniyat yönetiminde zayıf yönler, bilgi işlem ve katılımcı yönetim alanlarında ise güçlü yönler daha fazladır.

Büyükşehir ilçe belediyelerinde, ilk altı sırada bulunan değerlendirme alanları toplamda yaklaşık % 67 gibi büyük bir kısmı oluşturmaktadır. Bu alanlar sırasıyla şu şekilde belirtilebilir: Birinci sırada bulunan insan kaynakları ile ikinci sırada bulunan etkin belediye yönetiminde zayıf yönler güçlü yönlerden; imar, planlama ve şehircilik ile bilgi işlem alanlarında ise güçlü yönler zayıf yönlerden daha fazladır. Basın yayın, halkla ilişkiler ve tanıtımda güçlü ve zayıf yönler birbirine eşitken, hizmet birimlerinin fiziki durumlarında güçlü yönler zayıf yönlerden daha fazladır.

Büyükşehir belediyelerinde, en fazla atıf yapılan ilk sekiz alan toplamda yaklaşık % 76'lık bir orana sahiptir. Bu alanlar sırasıyla şu şekilde belirtilebilir: İnsan kaynakları, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri, etkin belediye yönetimi, imar, planlama ve şehircilik alanlarında zayıf yönler, mali yapı ve bilgi işlemde güçlü yönler, diğer kurumlarla koordinasyonda zayıf yönler, sosyal belediyecilikte güçlü yönler daha fazladır.

Değerlendirme alanlarına göre belediye türleri arasında yapılan karşılaştırmalı analize ilişkin sonuçlar ise kısaca şu şekilde belirtilebilir: Belediyelerin güçlü ve zayıf yönler ekseninde on sekiz değerlendirme alanından en fazla üzerinde durdukları altı alan sırasıyla insan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu, etkin belediye yönetimi, imar, planlama ve şehircilik, altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetleri, mali yapı ile bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanmadır. Bu alanlar, toplam değerlendirmenin yaklaşık 65'ini teşkil etmekte olup, belediyelerle ilgili yapılan düzenlemelerde bu alanlar üzerinde hassasiyetle durulmasının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Değerlendirme alanlarının % 65'lik bölümünü oluşturan alanların durumu şu şekilde belirtilebilir: *İnsan kaynakları, eğitim ve personel motivasyonu alanında* tüm belediye türlerinde zayıf yönler güçlü yönlerden daha fazladır. Bu durum, kendisini en fazla ilçe ve büyükşehir ilk kademe belediyelerinde, en az da il belediyelerinde göstermektedir. *Etkin belediye yönetiminde*, il, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir belediyelerinde belediyeler kendilerini genellikle güçlü görürken, büyükşehir belediyeleri bunlardan farklı bir şekilde zayıf olduklarını belirtmektedirler. İlçe belediyelerinin ise güçlü ve zayıf yönleri birbirine eşittir. *İmar, planlama ve şehircilik alanında* ilçe, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir belediyeleri kendilerini zayıf olarak görmekle birlikte bu zayıflık, büyükşehir belediyelerinin güçlü yönlerinin dört katı kadardır. İl ve büyükşehir ilçe belediyeleri ise bu alanda güçlü olduklarını düşünmektedirler. *Altyapı, çevre ve ulaştırma hizmetlerinde* il, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir ilçe belediyeleri kendilerini güçlü olarak görürken, ilçe ve büyükşehir belediyeleri kendilerini zayıf olarak görmektedirler. *Mali yapı alanında* ilçe, büyükşehir ilk kademe ve büyükşehir ilçe belediyeleri kendilerini zayıf, buna karşılık il ve büyükşehir belediyeleri güçlü olarak görmektedirler. *Bilgi işlem ve diğer teknolojik imkânlardan yararlanma alanında*, ilçe belediyeleri hiç güçlü yön belirtmemişler, diğer belediye türleri ise bu alanda güçlü yönlerinin fazla olduğuna vurgu yapmışlardır.

Belediye türlerine göre yapılan ve değerlendirme alanlarının tamamını kapsayan karşılaştırmalı analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında ise, elde edilen veriler şu şekildedir: İlçe ve büyükşehir belediyelerinde zayıf yönler, il ve büyükşehir ilçe

belediyelerinde güçlü yönler, büyükşehir ilk kademe belediyelerinde ise sonuçları birbirine yakın olsa da güçlü yönler daha fazladır.

Belediyeler üzerinde düzenleme yapmaya yetkili olan karar vericilerin ve bu kararları uygulayan yöneticilerin, belediyelerin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirildiği bu verileri göz önünde bulundurarak çalışmalarını yürütmeleri, daha objektif ve sağlıklı sonuçlar doğuracak ve neticede belediyelerin daha etkili ve verimli hizmetler yapabilecekleri söylenebilir.

EKLER

EK 1: İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu

Değerlendirme Alanları	Genel Sonuç				İlçe Belediyeleri								Toplam Atıf	Toplam Atıf Oranı
	Sayı		Yüzde		İskenderun		Nusaybin		Silifke		Yüksekova			
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf		
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	2	13	6,5	25,0	2	4	0	2	0	5	0	2	15	18,1
Etkin Belediye Yönetimi	6	6	19,4	11,5	3	2	0	0	1	3	2	1	12	14,5
Mali Yapı	4	6	12,9	11,5	2	2	0	1	2	0	0	3	10	12,0
İmar, Planlama ve Şehircilik	3	6	9,7	11,5	1	1	0	1	2	2	0	2	9	10,8
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	3	5	9,7	9,6	3	2	0	1	0	1	0	1	8	9,6
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	2	4	6,5	7,7	1	1	0	0	1	2	0	1	6	7,2
Sosyal Belediyecilik	2	2	6,5	3,8	1	0	0	1	1	1	0	0	4	4,8
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	2	1	6,5	1,9	1	0	0	0	1	1	0	0	3	3,6
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	2	0,0	3,8	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2,4
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	0	2	0,0	3,8	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2,4
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	0	1	0,0	1,9	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1,2
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	0	3,2	0,0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1,2
Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	1	0	3,2	0,0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1,2
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	0	1	0,0	1,9	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1,2
Katılımcı Yönetim	1	0	3,2	0,0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1,2
Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	1	0,0	1,9	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1,2
Afet ve Risk Yönetimi	0	0	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Diğer	4	2	12,9	3,8	3	2	0	0	1	0	0	0	6	7,2
TOPLAM	31	52	100,0	100,0	17	16	0	6	10	20	4	10	83	100,0

EK 2: İl Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu

Değerlendirme Alanları	Genel Sonuç				İl Belediyeleri										Toplam Atıf	Toplam Atıf Oranı
	Sayı		Yüzde		Şırnak		Bolu		Ordu		Kütahya		Denizli			
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf		
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	27	29	16,7	27,6	3	1	5	2	11	15	6	8	2	3	56	21,0
Etkin Belediye Yönetimi	29	16	17,9	15,2	2	0	5	0	13	6	7	6	2	4	45	16,9
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	16	10	9,9	9,5	0	3	9	2	5	5	1	0	1	0	26	9,7
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	9	6	5,6	5,7	0	0	5	2	3	2	1	1	0	1	15	5,6
Mali Yapı	8	6	4,9	5,7	3	4	2	0	2	2	1	0	0	0	14	5,2
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	8	4	4,9	3,8	0	0	2	2	5	1	1	0	0	1	12	4,5
İmar, Planlama ve Şehircilik	9	3	5,6	2,9	0	1	4	0	2	0	1	0	2	2	12	4,5
Sosyal Belediyecilik	12	0	7,4	0,0	0	0	2	0	5	0	3	0	2	0	12	4,5
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	3	5	1,9	4,8	0	1	0	0	2	1	1	1	0	2	8	3,0
Katılımcı Yönetim	7	1	4,3	1,0	1	0	1	0	1	0	3	1	1	0	8	3,0
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	5	1	3,1	1,0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	0	6	2,2
Afet ve Risk Yönetimi	4	1	2,5	1,0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	5	1,9
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	5	0	3,1	0,0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	5	1,9
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	1	4	0,6	3,8	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	5	1,9
Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	3	0,0	2,9	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	3	1,1
Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	2	0	1,2	0,0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0,7
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	1	0,0	1,0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,4
Diğer	17	15	10,5	14,3	0	0	9	12	6	3	2	0	0	0	32	12,0
TOPLAM	162	105	100,0	100,0	9	10	49	22	57	39	31	20	16	14	267	100,0

EK 3: Büyükşehir İlk Kademe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu

Değerlendirme Alanları	Genel Sonuç				Büyükşehir İlk Kademe Belediyeleri						Toplam Atıf	Toplam Atıf Oranı
	Sayı		Yüzde		Bağlar Belediyesi		Yenişehir Belediyesi		Canik Belediyesi			
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf		
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	4	12	8,2	26,7	0	8	2	2	2	2	16	17,0
İmar, Planlama ve Şehircilik	5	6	10,2	13,3	1	2	2	2	2	2	11	11,7
Etkin Belediye Yönetimi	6	4	12,2	8,9	1	0	0	0	5	4	10	10,6
Mali Yapı	2	7	4,1	15,6	0	5	1	1	1	1	9	9,6
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	6	2	12,2	4,4	3	0	3	0	0	2	8	8,5
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	2	5	4,1	11,1	1	1	0	1	1	3	7	7,4
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	5	2	10,2	4,4	3	0	1	1	1	1	7	7,4
Katılımcı Yönetim	5	1	10,2	2,2	4	0	0	0	1	1	6	6,4
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	4	0	8,2	0,0	1	0	1	0	2	0	4	4,3
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	2	1	4,1	2,2	1	0	0	0	1	1	3	3,2
Sosyal Belediyecilik	3	0	6,1	0,0	1	0	0	0	2	0	3	3,2
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	1	1	2,0	2,2	0	0	0	0	1	1	2	2,1
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	1	1	2,0	2,2	1	0	0	0	0	1	2	2,1
Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	1	1	2,0	2,2	1	1	0	0	0	0	2	2,1
Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	2	0,0	4,4	0	1	0	0		1	2	2,1
Afet ve Risk Yönetimi	1	0	2,0	0,0	0	0	1	0	0	0	1	1,1
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	0	0	0,0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Diğer	1	0	2,0	0,0	0	0	0	0	1	0	1	1,1
TOPLAM	49	45	100,0	100,0	18	18	11	7	20	20	94	100,0

EK 4: Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu

Değerlendirme Alanları	Genel Sonuç				Büyükşehir İlçe Belediyeleri														Toplam Atıf	Toplam Atıf Oranı
	Sayı		Yüzde		Seyhan		Osmangazi		Pendik		Sincan		Bayrampaşa		Beyoğlu		Narlıdere			
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	G	Z	G	Z	G	Z	G	Z	G	Z	G	Z	G	Z		
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	25	26	18,4	27,1	1	2	3	4	8	5	4	2	2	0	6	11	1	2	51	22,0
Etkin Belediye Yönetimi	21	16	15,4	16,7	2	2	4	0	4	5	4	1	2	0	3	7	2	1	37	15,9
İmar, Planlama ve Şehircilik	15	8	11,0	8,3	2	1	5	1	4	3	0	0	1	3	1	0	2	0	23	9,9
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	12	6	8,8	6,3	3	1	4	1	2	2	1	0	0	0	1	2	1	0	18	7,8
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	7	7	5,1	7,3	0	0	1	0	2	0	3	1	0	0	1	6	0	0	14	6,0
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	7	5	5,1	5,2	1	0	1	0	1	2	3	1	1	0	0	2	0	0	12	5,2
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	6	3	4,4	3,1	0	1	0	0	3	0	0	2	1	0	2	0	0	0	9	3,9
Katılımcı Yönetim	9	0	6,6	0,0	1	0	1	0	3	0	2	0	0	0	1	0	1	0	9	3,9
Mali Yapı	4	5	2,9	5,2	0	0	0	0	1	5	2	0	1	0	0	0	0	0	9	3,9
Sosyal Belediyecilik	8	0	5,9	0,0	1	0	2	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	8	3,4
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	6	1	4,4	1,0	1	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	7	3,0
Sosyal ve Kültürel Tesisler	1	5	0,7	5,2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	6	2,6
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	4	1	2,9	1,0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	5	2,2
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	1	4	0,7	4,2	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	5	2,2
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	2	3	1,5	3,1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	5	2,2
Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	5	0	3,7	0,0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	5	2,2
Afet ve Risk Yönetimi	0	2	0,0	2,1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0,9
Diğer	3	4	2,2	4,2	0	0	2	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	7	3,0
TOPLAM	136	96	100,0	100,0	16	8	26	8	35	27	26	11	8	8	17	30	8	4	232	100,0

EK 5: Büyükşehir Belediyelerinin (BŞB) Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Sayısal ve Oransal Durumu

Değerlendirme Alanları	Genel Sonuç				Büyükşehir Belediyeleri								Toplam Atıf	Toplam Atıf Oranı
	Sayı		Yüzde		İstanbul		Adana		Diyarbakır		Erzurum			
	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf		
İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	23	40	17,0	20,5	14	10	1	6	3	3	5	21	63	19,1
Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	18	21	13,3	10,8	12	6	3	5	0	1	3	9	39	11,8
Etkin Belediye Yönetimi	12	24	8,9	12,3	2	3	2	1	0	3	8	17	36	10,9
İmar, Planlama ve Şehircilik	6	24	4,4	12,3	5	10	0	2	1	4	0	8	30	9,1
Mali Yapı	12	11	8,9	5,6	8	7	1	1	0	1	3	2	23	7,0
Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkânlardan Yararlanma	11	10	8,1	5,1	11	1	0	1	0	1	0	7	21	6,4
Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	6	13	4,4	6,7	2	7	0	1	2	1	2	4	19	5,8
Sosyal Belediyecilik	12	6	8,9	3,1	9	0	0	0	2	0	1	6	18	5,5
Afet ve Risk Yönetimi	9	6	6,7	3,1	9	5	0	0	0	1	0	0	15	4,5
Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu	4	8	3,0	4,1	1	3	1	1	0	0	2	4	12	3,6
Katılımcı Yönetim	6	3	4,4	1,5	0	0	0	0	2	0	4	3	9	2,7
Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	0	5	0,0	2,6	0	3	0	1	0	0	0	1	5	1,5
Alternatif Hizmet Yöntemlerinden Yararlanma	3	1	2,2	0,5	2	0	0	0	0	0	1	1	4	1,2
Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım	2	1	1,5	0,5	0	0	0	0	1	0	1	1	3	0,9
Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	0	2	0,0	1,0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0,6
Sosyal ve Kültürel Tesisler	0	2	0,0	1,0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0,6
Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	1	0	0,7	0,0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,3
Diğer	10	18	7,4	9,2	4	8	1	3	0	1	5	6	28	8,5
TOPLAM	135	195	100,0	100,0	79	64	9	23	11	16	36	92	330	100,0

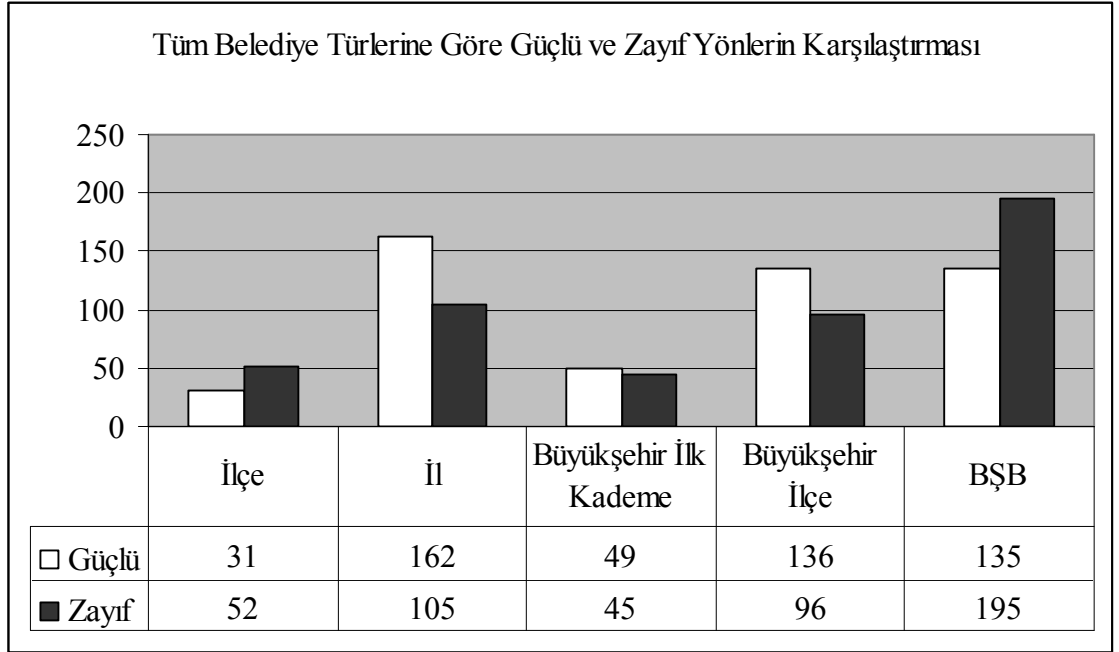
EK 6: Belediyelerin Güçlü Yönlerinden Örnekler

S.NO	Güçlü Yönler	Hangi Sınıfta Yer Aldığı	Belediye Adı
1	Altyapı çalışmalarının %70 oranında tamamlanmış ve %30'luk kısmının da projelendirilmiş olması.	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	İskenderun Belediyesi
2			Nusaybin Belediyesi
3	Belediye gayrimenkul envanterinin hazırlanmış olması	Belediyelerin Gayri Menkul Durumu	Silifke Belediyesi
4	Halk desteği	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri	Yüksekova Belediyesi
5	Belediyenin iller bankası borcu olmaması	Mali Yapı	Şırnak Belediyesi
6	Belediyenin arama ve kurtarma ekibi kurulmuştur	Afet ve Risk Yönetimi	Bolu Belediyesi
7	Şehir içi toplu ulaşım verilen önem	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	Ordu Belediyesi
8	Özel sektör ruhuyla esnek çalışma saatleri	Etkin Belediye Yönetimi	Kütahya Belediyesi
9	Kültürel faaliyetlerin yoğun olması	Sosyal Belediyecilik	Denizli Belediyesi
10	Belediye çalışma mekânlarının yeterli olması	Kurumsal Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu ve Kurumsal İletişim	Bağlar Belediyesi
11	Bilgi teknolojisini kullanma seviyesi ve teknolojik donanımının yeterli seviyede olması	Bilgi İşlem ve Diğer Teknolojik İmkanlardan Yararlanma Kapasitesi	Yenişehir Belediyesi
12	Personelin düzenli olarak eğitime tabi tutulması	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Canik Belediyesi
13	Üniversiteler, STK'lar, diğer kişi ve kuruluşlarla koordineli olarak çalışmalar yapılması	Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Koordinasyon	Seyhan Belediyesi
14	Yerel Gündem 21 faaliyetlerine ortak olması	Katılımcı Yönetim	Osmangazi Belediyesi
15	Belediye personel giderlerinin düşük olması	Mali Yapı	Pendik Belediyesi
16	Belediyemiz ile vatandaşlar arasında güçlü ve etkili iletişimin olması	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri	Sincan Belediyesi
17	Güçlü bir yönetim kadrosunun bulunması	Etkin Belediye Yönetimi	Bayrampaşa Belediyesi
18	Vatandaşlara yönelik kültürel faaliyetlerin sayısının fazla olması	Sosyal Belediyecilik	Beyoğlu Belediyesi
19	Karar alma süreçlerinde geniş katılımın sağlanması	Katılımcı Yönetim	Narlıdere Belediyesi
20	Büyükşehir Belediyesi'nin, çevre yönetimi konusunda önemli düzeyde bilgi birikimine sahip olması	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	İstanbul BŞB
21	Şehir içinden geçen otoyolun şehir içi ulaşım entegre edilmesi	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	Adana BŞB
22	Kent konseyinin işlevselliği	Katılımcı Yönetim	Diyarbakır BŞB
23	Sözleşmeli personel çalıştırma yoluna gidilmesi	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Erzurum BŞB

EK 7: Belediyelerin Zayıf Yönlerinden Örnekler

S.NO	Zayıf Yönler	Hangi Sınıfta Yer Aldığı	Belediye Adı
1	Kamu kuruluşlarına olan borçların fazla olması	Mali Yapı	İskenderun Belediyesi
2	Temizlik sorunu olması	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	Nusaybin Belediyesi
3	Belediye yönetmeliklerinin güncelleştirilmemiş olması	Etkin Belediye Yönetimi	Silifke Belediyesi
4	İmar planının güncel olmaması	imar, Planlama ve Şehircilik	Yüksekova Belediyesi
5	Belediyenin öz kaynaklarının yetersiz olması	Mali Yapı	Şırnak Belediyesi
6	Tarihi eserlerin ve sivil mimarlık örneği eserlerin korunamaması	Diğer	Bolu Belediyesi
7	Katı atık tesisinin olmayışı	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	Ordu Belediyesi
8	Belediyemizde çalışan insanların değişik sosyal aktivelerle moral ve çalışma şevki açısından desteklenmemesi	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Kütahya Belediyesi
9	Çalışmalarımızın yerel ve ulusal medyada az yer alması	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri	Denizli Belediyesi
10	Geçici işçi istihdamının yüksek olması (Mevcut personelin % 79'u geçici işçi statüsündedir)	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Bağlar Belediyesi
11	İmara aykırı yapılaşmaların kentsel dönüşümlerinin zorluğu	İmar, Planlama ve Şehircilik	Yenişehir Belediyesi
12	Yeterli ve güvenli malzeme depo alanlarının olmaması	Ayniyat Yönetimi ile Malzeme Depo Alanları ve Araç Parkı	Canik Belediyesi
13	Teknik personellerin azlığı	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Seyhan Belediyesi
14	Arşivleme sisteminde eksikliklerin ve yetersizliklerin bulunması	Belediye Arşivlerinin Genel Durumu	Osmangazi Belediyesi
15	Personel yönetiminde kariyer planlama sisteminin olmayışı	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Pendik Belediyesi
16	Belediye binasının yetersiz oluşu	Kurumsal Hizmet Birimlerinin Fiziki Durumu ve Kurumsal İletişim	Sincan Belediyesi
17	Sanatsal ve kültürel alanların yetersiz oluşu	Sosyal ve Kültürel Tesisler	Bayrampaşa Belediyesi
18	Vatandaşların belediye tarafından düzenlenen kutlamalar hakkında bilgi sahibi olmamaları	Basın-Yayın, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Faaliyetleri	Beyoğlu Belediyesi
19	Teknik personelin yeterli sayıda olmaması	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	Narlıdere Belediyesi
20	Farklı statülerdeki personelin ücret ve maaşları arasındaki farkın motivasyonu olumsuz etkilemesi	İnsan Kaynakları, Eğitim ve Personel Motivasyonu	İstanbul BŞB
21	Her türlü yeraltı şebekelerinin detaylı projelerinin olmaması	Altyapı, Çevre ve Ulaştırma Hizmetleri	Adana BŞB
22	Kurum içi birimlerde koordinasyon eksikliği	Etkin Belediye Yönetimi	Diyarbakır BŞB
23	Kurumumuz ile paydaşlar ve müşterilerimiz arasında yeterli düzeyde iletişim ve ilişki kurulamamış olması	Katılımcı Yönetim	Erzurum BŞB

EK 8: Tüm Belediye Türlerine Göre Güçlü ve Zayıf Yönlerin Genel Karşılaştırma Grafiği



YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar

- Aksu, Mualla. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Arıkboğa, Erbay, Tarkan Oktay ve Nail Yılmaz. **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2007.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Ekim 2002.
- Başbakanlık. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim**, Ankara: Ekim 2003.
- Bryson, John M.. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Caulfield, Ian ve John Schultz. **Planning for Change: Strategic Planning in Local Government**, London: Longman Group UK, 1989.
- Cook, William. J.. **Strategic Planning For America's Schools**, Arlington: American Association of School Administrators, 1990.
- Çevik, Hasan Hüseyin. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.

- DPT. **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara: Mayıs 2003.
- DPT. **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Ankara: Haziran 2006.
- DPT. **Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu**, Ankara: 2006.
- Efil, İsmail. **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa: Vipaş A.Ş., 1998.
- Erdumlu, Güngör. **Belediyelerde Performans Ölçülmesi**, Ankara: DPT Yayınları, 1996.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, İstanbul: Beta Yayınları, 6. Baskı, Nisan 2003.
- Ergun, Turgay. **Kamu Yönetimi Kuram Siyasa Uygulama**, Ankara: TODAİE, 2004.
- Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**, İstanbul: Erkam Matbaası, 2003.
- Genel Değerlendirme Çerçevesi**. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı -Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Yayını, Matsa Basımevi, Aralık 2005.
- Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı için Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999.
- Kaya, Erol. **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık, Aralık 2007.
- Kaya, Erol, Hulusi Şentürk, Osman Danış ve Sami Şimşek. **Modern Kent Yönetimi-1**, 1. Baskı, İstanbul: Okutan Yayıncılık, Kasım 2007.

- Kaya, Erol. **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**, İstanbul: Kent Yönetimi Dizisi 2, İlke Yayıncılık, 2003.
- Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Narinoğlu, Ahmet. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları, Şubat 2007.
- Öztemel, Ercan. **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Boğaziçi Yöneticileri Vakfı Kitaplığı 2, İstanbul, Mayıs 2004.
- Özveren, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1997.
- Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı. **Kamu Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2005.
- Pendik Yerel Kalkınma Platformu. **Yerel Kalkınma İçin Katılımcı Stratejik Planlama**, Uluslararası Sempozyum, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları 34, (Koordinatör: Korel Göymen), 26-27 Kasım 2005.
- Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2004.
- Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005.
- Şimşek, Şerif M.. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Özgü Matbaa, 1998.
- Toptancı, Cemal. **Belediye, İl Genel Meclisi Mevzuatı ve Stratejik Planlama**, İstanbul: Yerel Yönetimler Yayınları ve Hizmetleri-5, 2006.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Şubat 2004.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim. **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Konya: Çizgi Kitabevi, Ekim 2004.

Makaleler

- Aktan, Coşkun Can. “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 71, Sayı 425, Aralık 1999: 1-14.
- Aslan, Meltem. “Sihirli Kavram: Katılımcı Stratejik Planlama”, **İyi Yönetişim Bülteni**, TESEV Yayını, Sayı 2, Mart 2007: 10-11.
- Aşgın, Sait. “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişmesi”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 78, Sayı: 451, Haziran 2006: 7-20.
- Aysan, Fatih. “Belediyelerin Üstlendikleri Yeni Rol: Sosyal Belediyecilik”, **Sosyal Politikalar Dergisi**, Sayı 2, Kış 2007: 26-29.
- Becerikli, Sema Yıldırım. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara: C:33, Sayı 3, Eylül 2000: 97-109.
- Bilgiç, Veysel. “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ‘Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları’**, (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003. 25-38.
- Çukurçayır, M. Akif ve H. Tuğba Eroğlu. “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetim: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, **Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi**, (Derleyen: M. Akif Çukurçayır), Konya: Çizgi Kitabevi, Ocak 2003. 227-256.
- Çukurçayır, M. Akif ve H. Tuğba Eroğlu. “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform**, (Editörler: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005. 127-156.
- Demirel, Demokaan. “Kamusal Retorikte Moda Trend: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 58, Temmuz-Eylül 2005: 105-135.

- Demirel, Demokaan. “Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: ‘Etkin Devlet’ ”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 60, Ocak-Mart 2006: 105-128.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, İstanbul: C:35/1, 2002: 55-75.
- Güner, Sinan. “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 446, Mart 2005: 61-78.
- Gürer, Harun. “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006: 91-105.
- Halis, Muhsin ve Mehmet Tekintuş. “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ‘Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları’**, (Editörler: Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003. 169-201.
- Morata, Francesc. “Yerel Yönetim ve Yenilikçi Yönetişim: İspanya Örneği”, **Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü**, Uluslararası Sempozyum Tebliği, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları-21, 24 Ocak 2004: 217-242.
- Odabaş, Çağlayan. “Stratejik Yönetim ve E-Devlet”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 55, Ekim-Aralık 2004: 83-93.
- Ömürgönülşen, Uğur. “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004. 3-43.
- Özgür, Hüseyin. “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, (Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004. 207-252.

Saraç, Osman. “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 56, Ocak-Mart 2005: 53-77.

Şen, Mustafa Lütfi. “Stratejik Plan, Performans Değerlendirmesi ve Kent konseyi”, **Birlik Dergisi**, İstanbul: Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği Yayın Organı, Yıl:5, Sayı 3, (Ekim-Kasım-Aralık) 2006: 28-31.

Tamer, Mustafa. “Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, C:11, Sayı 6, Haziran 2006: 3-6.

Tanyaş, Mehmet. “Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi”, **Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler**, Ankara: MPM Yayınları, 1991.

Yıldırım, Uğur. “Yerel Yönetimlerde Alternatif Hizmet Sunumu”, **Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar - 1 Reform**, (Editörler: Hüseyin Özgür ve Muhammet Kösecik), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2005. 395-420.

Yılmaz, Kutluhan. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık 2003: 67-86.

Yüksel, Fatih. “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Ankara: Cilt:11, Sayı 1, Ocak 2002: 31-41.

Tezler

Can, Tacettin. “**Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 1996.

Karahanoğulları, Onur. **Kamu Hizmeti (Kavram ve Hukuksal Rejim)**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, 2004, (İnternet Paylaşımı), <http://politics.ankara.edu.tr/karahan/makaleler/kamuhizmeti.pdf> (02.11.2006).

Özberk, Yavuz. “**Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci (Eminönü Belediyesi Örneği)**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007.

Özdemir, Bülent. “**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1999.

Diğer Kaynaklar

Aktan, Coşkun Can. “**Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (27.01.2007)

Aktan, Coşkun Can. “**Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları**”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (03.01.2008).

Aşgın, Sait, Selen Görgün ve Ümit Altay. **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mart 2006, <http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/yayinlar1.htm> (20.03.2007).

Es, Muharrem ve Sezai Öztö. “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama”, **Yerel Siyaset Dergisi**, <http://www.yerelsiyaset.com/v2/index.php?goster=ayrinti&id=362> (15.05.2008).

Karakaş, Şahsenem. **Stratejik Planlama**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129 (06.12.2006).

Kültür ve Turizm Bakanlığı. **2009-2013 Stratejik Planı Hazırlık Programı**, <http://www.sp.gov.tr/documents/KTBhazirlikprogrami.pdf> (29.11.2006).

Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak)**, Ankara: Aralık 2004. www.bumko.gov.tr (17.01.2007).

Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü - Gelişim Planlama Kurulu. **Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi**, Bursa: Kasım 2002.
http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2
(17.06.2008).

Şentürk, Hulusi. **Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi**,
<http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k18.doc> (25.10.2006).

Şentürk, Hulusi. **“Stratejik Planlama Nedir? ”**,
<http://www.pendik.bel.tr/tr/Tab.aspx?TabID=831> (27.12.2007).

Mevzuat

5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Genel Gerekçesi.
<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-0731.pdf> (19.06.2008).

4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. 24.10.2003 Tarih ve 25269 Sayılı Resmi Gazete.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 24.12.2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmi Gazete.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu. 23.07.2004 Tarih ve 25531 Sayılı Resmi Gazete.

5393 Sayılı Belediye Kanunu. 13.07.2005 Tarih ve 25874 Sayılı Resmi Gazete.

5436 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.
<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5436.html> (26.10.2007).

5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. 22.03.2008 tarih ve 26824 sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik. 22.02.2007 tarih ve 26442 sayılı Resmi Gazete.

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). 01.07.2006 Tarih ve 26215 Sayılı Resmi Gazete (Mükerrer).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. 26.05.2006 tarihli 26179 Sayılı Resmi Gazete,

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik. 17.03.2006 tarih ve 26111 sayılı Resmi Gazete, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/26870.html> (07.01.2008).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Genel Gerekçesi. <http://www.sp.gov.tr/documents/GenelGerekce.doc> (04.01.2008).

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmî Gazete.

Taşınır Mal Yönetmeliği. 18.01.2007 tarih ve 26407 sayılı Resmi Gazete.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. **Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: 2000, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf> (30.10.2006).

T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı (AEP). 03 Ocak 2003, <http://www.akparti.org.tr/ekonomikisler/aepdoc.doc> (09.07.2007).

Yüksek Planlama Kurulu Kararı. **2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı**, Karar No: 2003/14, 04.07.2003.

Yüksek Planlama Kurulu Kararı. **2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı**, Karar No: 2004/37, 19.07.2004.

Stratejik Planlar

Adana Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2007-2011).

Bağlar Belediyesi Stratejik Plan Taslağı (2006-2009).

Bayrampaşa Belediyesi, Beş Yıllık Stratejik Plan (2007-2011). İstanbul, 2006.

Beyoğlu Belediyesi. 19.09.2007 tarih ve G.33446-9-11653 sayılı yazısı ve ekleri
(Stratejik Plan GZFT Analizi).

Bolu Belediyesi Stratejik Planı.

Canik Belediyesi Stratejik Planı (2007-2011). Haziran 2006.

Denizli Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010). Haziran 2006.

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2006-2009).

Erzurum Büyükşehir Belediyesi ve Bağlı Kuruluşu ESKİ Genel Müdürlüğü Stratejik
Planı (2007-2011).

İskenderun Belediyesi Stratejik Planı (2007-2011).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı (2007-2011).

Kütahya Belediyesi Stratejik Planı. Haziran 2006.

Narlıdere Belediyesi Stratejik Planı.

Nusaybin Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010). Temmuz 2006.

Osmangazi Belediyesi Stratejik Planı (2006-2009).

Ordu Belediyesi Stratejik Planı (2007-2009).

Pendik Belediyesi Stratejik Planı (2007-2011). 2006.

Seyhan Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010).

Silifke Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010).

Sincan Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010). Mayıs 2006.

Şırnak Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010). Temmuz 2006.

Yenişehir Belediyesi Stratejik Planı (2006-2009). Mersin Yenişehir Belediye Meclisi'nin 06.07.2006 Tarih ve 137 Sayılı Kararı.

Yüksekova Belediyesi Stratejik Planı (2006-2010). Temmuz 2006.

İnternet Sayfaları

<http://www.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.belgenet.com>

<http://www.dpt.gov.tr>

<http://www.ibb.gov.tr>

<http://kiziltepe.meb.gov.tr/dokumanlar/strateji>

<http://www.sayistay.gov.tr>

<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf>

<http://www.swotanalizi.com>

<http://www.tuik.gov.tr>