

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

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Yüksek Lisans Tezi

YAVUZ ÖZBERK

İstanbul, 2007

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

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Yüksek Lisans Tezi

YAVUZ ÖZBERK

Danışman: DOÇ. DR. RECEP BOZLAĞAN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

KAMU YÖNETİMİ Anabilim Dalı MAHALLİ İDARELER VE YRD.YÖNT.
Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi YAVUZ ÖZBERK nin
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz
Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri
tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 12.12.2007

1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. RECEP BOZLAĞAN

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. ERBAY ARIKBOĞA

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SEDAT AZAKLI


.....

.....

.....

ÖNSÖZ

Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan gelişmeler küreselleşme sürecinin etkisiyle, Türk Kamu Yönetimi'ni etkilemiş ve bu etkileşimle birlikte birçok alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde de reform çalışmaları gündeme gelmiştir. Yaşanan yeni gelişmeler, belediyeleri de etkisi altına almış ve bu gelişmelerle birlikte belediyelerde stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi yeni yönetim anlayışı ve teknikleri uygulanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde yasal düzenlemelerle beraber belediyelerde stratejik planlama çalışmasının alt yapısı oluşturulmuş ve kuruluşların bütçelerini stratejik planda belirtilen misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve stratejik hedefler doğrultusunda oluşturacakları öngörülmüştür. Çalışmada, belediyelerde stratejik planlama süreci tüm yönleriyle birlikte anlatılmaya çalışılmış ve bu çerçevede alan araştırması kapsamında belediyelerde stratejik planlama süreci değerlendirilmek istenmiştir. Bu çalışmayı neticelendirmemde görüş ve önerileri ile bana ışık veren değerli Hocam Doç. Dr. Recep Bozlağan'a, olumlu eleştirileri ile beni yönlendiren Yrd. Doç Dr. Sedat Azaklı'ya, Yrd. Doç Dr. Tarkan Oktay'a ve Yrd. Doç Dr. Erbay Arıkboğa'ya, bana verdiği desteği hiç esirgemeyen anneme ve babama, bugünlere gelmemde önemli payı olan ağabeyim Hakan Özberk ve ailesine, zor zamanlarda beni yalnız bırakmayan sevgili ablam Merih Aydın Kaya'ya, değerli yardımlarından dolayı Sayın Yusuf Değirmenci'ye, Sayın Ersoy Kutluk'a, Sayın Fırat Siper'e, Sayın Ferhat Alemdar'a, Sayın Sedat Tuncel'e, Sayın Arzu Aykın'a, Sayın Zahide Girenes'e ve Sayın Nurhan Akdemir'e, ayrıca Sayın Yakup Keskin ve Dr. Ülkü Arıkboğa'ya, teşekkürü bir borç bilirim. Alan araştırması kapsamında ise bana yardımlarını esirgemeyen İstanbul Eminönü Belediyesi Bşk. Yrd. Latif Çoşar'a, Sayın Osman Cerrahoğlu'na, İstanbul Eminönü Belediyesi yönetici ve çalışanlarına ve bu çalışmada emeği geçen herkese teşekkür eder, çalışmanın yeni araştırmacılara faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2007

Yavuz ÖZBERK

ÖZET

Dünya’da yaşanan gelişim, değişim ve yeni teknolojilerin etkisiyle birlikte, Türk Kamu Yönetimi’nde değişim süreci gündeme gelmeye başlamıştır. Özellikle, küreselleşme süreci ve Avrupa Birliği (AB) Müktesebatı ile bu süreç hız kazanmıştır. Yeni yönetim anlayışı ve yeni gelişmelerden yerel yönetimler de etkilenmiş ve bu durumla birlikte, belediyeler de yeni yönetim ve yeni tekniklerin kullanılması zorunlu bir hal almıştır.

Bu çalışmada belediyelerde stratejik planlama süreci üzerinde durulmuştur. Bu çerçeve de strateji kavramı, stratejik yönetim, stratejik planlama, belediyelerin yasal ve kurumsal yapısı genel olarak anlatılmış ve belediyelerde stratejik planlama süreci; amacı, yasal dayanakları, analiz yöntemleri ve tüm detaylarıyla birlikte çeşitli stratejik plan çalışmalarından misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve stratejik hedef örnekleri gösterilerek anlatılmıştır.

Çalışmanın teorik kısmı, yazılı ve basılı kaynaklar üzerinden yapıldıktan sonra, İstanbul Eminönü Belediyesi’nde bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması kapsamında, belediye personelinin stratejik planlan çalışmasından ne anladığı, bu süreci nasıl değerlendirdiği ve konu hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması kapsamında araştırmanın bulguları arasında, belediyelerde stratejik plan çalışması yapmanın, faydalı ve gerekli olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

An evolution progress came into question with developing, changing and influence of new technology for Turkish Public Administration. Especially globalization and European Acquits Communitarian accelerated this. The Local Administration has been influenced from new administration approaches and new developments too and in addition to this using new administration and its techniques has become essential for municipalities.

This thesis researched into process of strategic planning. For this, the Notion of strategy, strategic administration, strategic planning, legal and institutional constitution of municipality have been told as generally and the process of strategic planning at municipality has been told with shown its legal bases, analysis method and examples of vision, mission, principles, strategic targets.

After the theoretical part in this study was done from written and printed sources, an area research has been done at İstanbul Eminönü Municipality. It contents what the personnel understands from strategic planning and what are their opinions about this. The survey indicates it is necessary and useful to do strategic planning for municipalities.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi....	3
1.1.1. Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Gelişimi.....	3
1.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	5
1.1.2.1. Taktik-Program ve Strateji.....	5
1.1.2.2. Politika ve Strateji.....	6
1.2. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Yararları.....	7
1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	7
1.2.1.1. Bütçe ve Mali Kontrol.....	7
1.2.1.2. Uzun Vadeli ve Tahmin Temelli Planlama.....	8
1.2.1.3. Dış Yönelimli Stratejik Planlama.....	9
1.2.1.4. Stratejik Yönetim.....	9
1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	10
1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları.....	12
1.3. Stratejik Planlama Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Yararları.....	13
1.3.1. Stratejik Planlama Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	13
1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	14
1.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları.....	18

BÖLÜM 2

BELEDİYELERİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi.....	22
2.2. Belediyelerin Yapısı, Organları, Görevleri ve Yetkileri.....	23
2.2.1. Belediyelerin Yapısı ve Organları.....	23
2.2.1.1. Belediye Meclisi.....	27
2.2.1.2. Belediye Encümeni.....	29
2.2.1.3. Belediye Başkanı.....	31
2.2.2. Belediyelerin Görevleri ve Yetkileri.....	31
2.3. Belediyelerin Genel Özellikleri	34

BÖLÜM 3

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

3.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Amaçları.....	36
3.2. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları.....	38
3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci.....	43
3.3.1. Hazırlık Aşaması.....	45
3.3.2. Mevcut Durum Analizi.....	46
3.3.2.1. İç Çevre Analizi.....	47
3.3.2.2. Dış Çevre Analizi.....	48
3.3.2.3. Paydaş Analizi.....	50
3.3.2.4. Trend ve Senaryo Analizi.....	52
3.3.2.5. FÜTZ (SWOT) Analizi.....	53
3.3.3. Geleceğin tasarlanması.....	57
3.3.3.1. Misyon.....	58
3.3.3.2. Vizyon.....	60

3.3.3.3. İlkeler (Temel Değerler).....	62
3.3.4. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	64
3.3.4.1. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	65
3.3.4.2. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi.....	67

BÖLÜM 4

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ KONUSUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI (EMİNÖNÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

4.1. Evren ve Örneklem.....	70
4.2. Araştırmanın Modeli.....	74
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	75
4.3.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi.....	75
4.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği	75
4.3.3. Anket Formunun Hazırlanması.....	76
4.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	76
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	76
4.5. Sonuç.....	83
EK: ANKET FORMU.....	89
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	95

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Belediye Meclislerinde Üye Sayısı.....	28
Tablo 3.1: Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci.....	44
Tablo 3.2: FÜTZ Analizi Örneği (üstünlük/zayıflık ve fırsat/tehdit etkileşimi).....	56
Tablo 4.1: Örneklemenin Dağılımı ve Evrene Oranı.....	71
Tablo 4.2: Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4.3: Deneklerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 4.4: Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 4.5: Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	74
Tablo 4.6: Değerlendirme Ölçeği.....	75
Tablo 4.7 (Soru 1): Stratejik plan çalışması yapmanın ne ölçüde faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?.....	77
Tablo 4.8 (Soru 2): Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması ne ölçüde yapılmıştır?.....	77
Tablo 4.9 (Soru 3): Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine ne ölçüde sahipti?.....	77
Tablo 4.10 (Soru 4): Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında ne ölçüde başarılı oldu?.....	78
Tablo 4.11 (Soru 5): Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanları ne ölçüde bilgilendirildi?.....	78
Tablo 4.12 (Soru 6): Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine ne ölçüde başvuruldu?.....	78
Tablo 4.13 (Soru 7): Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar ne ölçüde düzenli olarak bilgilendirildi?.....	79
Tablo 4.14 (Soru 8): Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?.....	79
Tablo 4.15 (Soru 9): Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?.....	79
Tablo 4.16 (Soru 10): Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon ne ölçüde etkileyici?.....	80

Tablo 4.17 (Soru 11): Belediyenizin stratejik planında belirtilen misyon ne ölçüde anlamlı?.....	80
Tablo 4.18 (Soru 12): Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile ne ölçüde uyumludur?.....	80
Tablo 4.19 (Soru 13): Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?.....	81
Tablo 4.20 (Soru 14): Belediyenizin stratejik planında belirtilen, stratejik hedefler ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?.....	81
Tablo 4.21 (Soru 15): Belediyenizin stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler sizce ne ölçüde uygulanabilir nitelikte?.....	81
Tablo 4.22 (Soru 16): Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara ne ölçüde vermiştir?.....	82
Tablo 4.23 (Soru 17): Belediyenizin stratejik planı, sizce ne ölçüde başarılı olacaktır?.....	82
Tablo 4.24 (Soru 18): Sizce, iş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına ne ölçüde inanmakta ve güvenmektedir?.....	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik Planlamanın Yararları.....	18
Şekil 2.1: T.C. Belediye Teşkilatı Hiyerarşik Yapı, Dikey ve Yatay Farklılaşma.....	25
Şekil 2.2: Belediyenin Organları.....	26
Şekil 3.1: FÜTZ Analizinin Temel Çerçevesi.....	54
Şekil 3.2: Stratejik Plan Unsurlarının Organizasyonu.....	57

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AEP	Acil Eylem Planı
bkz.	Bakınız
C.	Cilt
çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
FÜTZ	Fırsat, Üstünlük, Tehdit ve Zayıflık Analizi
hızl.	Hazırlayan
IULA-EMMA	Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği Doğu Akdeniz ve Ortadoğu Bölge Teşkilatı
İ.Ü.İ.F.	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
Ltd.	Limited
M.Ö.	Milattan Önce
No.	Numara
PEPSAL-1	1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şti.	Şirketi
Tic.	Ticaret
R.	Resmi
RG.	Resmi Gazete
vb.	Ve Benzeri
vs.	Vesaire
Y.	Yıl

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin etkisiyle Dünya’da ve Türkiye’de yeni gelişmeler ve oluşumlar yaşanmaya başlamıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmelerle birlikte klasik yönetim düşüncesi vatandaş/müşteri memnuniyetini karşılayamaz duruma gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte, hantal yönetimlerin yerlerini modern yönetimlerin, yeni teknik ve teknolojilerin alması kaçınılmaz bir hal almıştır. Dünyada yaşanan bu gelişmeler, Türkiye’de de yansımaları bulmuş, yeni yönetim ve tekniklerin Türk Kamu Yönetimi’nde kullanılması gündeme gelmiştir. Dolayısıyla bu gelişmelerden yerel yönetimler ve yerel yönetimlerin bir kolu olan belediyeler de etkilenmiştir.

Uluslararası alanda yaşanan gelişmelerle birlikte, yerel yönetimlerde başlayan reform çalışmaları ve bu çerçevede stratejik planlama ve paralelinde stratejik yönetim, AB (Avrupa Birliği) süreci ile hız kazanmış, hükümet programlarına yansımış ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile birliktede Türk Kamu Yönetimi’nde uygulanması zorunlu hale gelmiştir. 5018 Sayılı KMYKK’dan kısa bir süre sonra çıkarılan, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler için, stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulmuş ve bu çerçevede nüfusu 50.000’i bulan belediyeler için stratejik planlama yapılması zorunlu hale getirilmiştir.

Belediyelerde stratejik planlama sürecini anlatan bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, strateji kavramı, gelişimi, stratejinin diğer kavramlarla ilişkisi, stratejik yönetim ve stratejik planlama, bu kavramların tanımları, özellikleri, yararları ve gelişimi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, belediyelerin tanımı, yapısı, özellikleri, yasal çerçevesi, organları, görev ve yetkileri üzerinde durulmuş, genel olarak belediyelerin kurumsal çerçevesi anlatılmak istenmiştir.

Üçüncü bölümde, belediyelerde stratejik planlama süreci, amacı, yasal dayanakları, çeşitli analiz yöntemleri ve tüm detaylarıyla birlikte anlatılmaya çalışılmış, bu çerçevede çeşitli stratejik plan çalışmalarından misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedef örnekleri gösterilerek konu tamamlanmak istenmiştir.

Dördüncü bölüm, İstanbul Eminönü Belediyesi'nde yapılan stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırmasına ayrılmıştır. Bu kapsamda belediye personelinin stratejik plan çalışmasından ne anladığı, bu süreci nasıl değerlendirdiği ve konu hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yönelik, anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde, anket çalışması kapsamında elde edilen bulgular, çalışmanın teorik çerçevesi de göz önünde bulundurularak, araştırmanın sonuçları ortaya konmak istenmiş ve bu kapsamda bazı genel değerlendirilmeler yapılmıştır.

Araştırma, genel olarak birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde, ikincil kaynaklar üzerinden yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise, alan araştırması kapsamında anket çalışması yapılmış, gözlem ve mülakat yöntemlerinden de yararlanarak birincil ve ikincil kaynaklara birlikte yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI VE GELİŞİMİ

1.1. Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.1.1. Strateji Kavramının Tanımı, Özellikleri ve Gelişimi

Strateji pek çok kullanım alanı ve anlamı olan bir kavramdır. Strateji kavramı ilk önce askeri alanda ortaya çıkmıştır. Strateji kelimesi, Eski Yunanca da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek ve yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.¹ Kimi yazarlar literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığını belirtmektedir. Birincisi; Latince yol, çizgi veya yatak (nehir yatağı)² anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunan Generali “Strategos’un” adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini anlatmak için kullanılmıştır. Türkçeye İngilizce’den geçen strateji,³ Türkçe’de: Sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmıştır.⁴ Günlük dilde ise strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için tutulan yol” anlamında kullanılmaktadır.⁵ Türkiye’de geçmiş yıllarda, strateji karşılığı olarak kullanılan “Sevk-ül Ceyş” askeri harekâtla ilgilidir.⁶

Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekâtların ve operasyonların tasarlanması,⁷ askeri birlikleri en uygun şekilde yerleştirme ve gerekli durumlarda hareket ettirme sanatı olarak tanımlanmıştır.⁸ Genel olarak ise strateji, bir kurumun veya devletin güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği amaç ve hedeflere ulaşmak

¹ Coşkun Can Aktan, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (27.01.2007).

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004. s. 16.

³ Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**. Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004. s. 232.

⁴ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005, s. 1.

⁵ Sait Aşgın, Selen Görgün ve Ümit Atalay. (hızl.) **Kamuda Stratejik Planlama**. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006, ss. 11-12.

⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.17.

⁷ Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 50-51 (Temmuz-Aralık 2003), s. 69.

⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 16.

üzere, aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması,⁹ belirlenmiş amaç veya hedeflere ulaşmak için insan ve insan dışı tüm araçların kullanılmasıyla izlenecek yol ve yöntemler olarak belirtilmiştir.¹⁰

Geçmiş çok eskiye dayanan strateji üzerine, en temel eser M.Ö. (Milattan önce) 5. yüzyılda ünlü Çinli düşünür, Sun Tzu'nun, "Savaş Sanatı" adlı eseridir. Bu tarihten sonra strateji üzerine çalışan bir çok düşünür ve bilim adamının Sun Tzu'dan esinlendikleri görülmüştür.¹¹ Yine bu alanda stratejiyi, "devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır" şeklinde tanımlayan, 19. yüzyılın düşünürlerinden Alman Von Clausewitz¹² ve 20. yüzyılın düşünürlerinden Liddel Hart ve daha birçok düşünür strateji üzerine çalışmalarda bulunmuştur.¹³

Modern anlamda strateji kavramı, iktisadi alanda 1930-1940'lı yıllardan itibaren kendini göstermeye başlamıştır. Bu zamana kadar bazı eserlerde rastlanmıssa da ekonomik anlamda ilk defa Morgenstern tarafından kullanılmıştır. V. Neuman ve O. Morgenstern (1944) stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almışlar ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır. Burada oyuncuların rakiplerinin alternatif davranış tarzlarını tam olarak bildiği ve kendi faydasını arttıracak kararları alabileceği varsayılmaktadır. Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olarak kabul edilmediği halde oyun teorisi, strateji kavramının sosyal bilimlerde yer alması ve temel oluşturması bakımından önemli katkılarda bulunmuştur. Bu tarihten sonra da strateji yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır.¹⁴

Strateji kavramı artık günümüzde birçok alanda kullanılmaktadır. Yönetim biliminde strateji, seçilen ve tespit edilen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket tarzı

⁹ Bülent Özdemir, "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1997, s. 7.

¹⁰ Çevik, s. 233.

¹¹ Mehmet Tanju Akad, **Strateji Üzerine**. 1. Basım. İstanbul: Kastaş Yayınları, 2001, s. 23.

¹² Bülent Özdemir, s. 7.

¹³ Akad, s. 133.

¹⁴ Sedat Azaklı, "Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları (Ege Bölgesi Örneği)", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1999, s. 51 ; Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 17.

veya planı olarak tanımlanırken,¹⁵ iktisadi bir işletme açısından strateji: Değişen dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için yapılması gerekenler ile rekabete dayalı ekonomik ortamda kârını en yüksek düzeye çıkarmak için alınan “tercihe dayalı kararları” içerir şeklinde tanımlanmıştır.¹⁶

Yukarıda yapılan tanımları da kapsayıcı genel nitelikli bir tanım şöyle yapılabilir: Strateji, “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir.¹⁷

1.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.1.2.1. Taktik-Program ve Strateji

Taktik işletmenin kaynaklarını değişen durumlara uygun olarak etkili bir şekilde kullanabilmek için alınan kısa dönemli kararlardır. Bu kararlara fonksiyonel stratejiler veya alt stratejiler adı da verilmektedir. Strateji örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere sahip olduğu kaynakların tahsis edilmesiyle ilgili genel kararlar olduğu halde; taktik, tahsis edilen kaynakların harekete geçirilmesine, uygulanmasına yöneliktir. Stratejiler taktikleri belirlerler yani strateji teorik, taktik ise pratiktir.¹⁸ Stratejik sorunların kendine has özellikleri vardır. Oysa taktik sorunlar birbirlerini tekrar ederler.¹⁹ Taktikler, daha çok kurumun bütününe değil bazı bölümlerini içine alan kararlardır.²⁰

Program yer, zaman ve kişileri göstererek faaliyetlerin kimler tarafından ne şekilde uygulanacağını belirlemektedir. Alt kademe ve uygulamalarla ilişkilidir.

¹⁵ Bülent Özdemir, s. 7.

¹⁶ Sait Aşgın, “Ülkemizde ‘stratejik planlama’ kavramının gelişimi”, **Türk İdare Dergisi**, Y. 78, Sayı 451 : 8-20, (Haziran, 2006), s. 7.

¹⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 21.

¹⁸ Bülent Özdemir, ss. 15-16.

¹⁹ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Baskı. İstanbul: Sedok Yayınları, 1995, s. 56.

²⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 25-26.

Programların, esneklikleri az, kısa süreli ve kesin bir özelliğe sahiptirler. Bu açıdan programlar daha çok tam belirlilik hallerini içerirler.²¹

1.1.2.2. Politika ve Strateji

Politikalar, organizasyonun bütün amaçlarının belirli normlar dâhilinde gerçekleşmesine yardım eder.²² Politika “yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plân” olarak tanımlanmıştır. Strateji gelecekte oluşabilecek önceden tahmin edilmesi zor kısmî belirsizlik şartları altında alınır. Politika ise yeteri şekilde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik koşulları altında alınan, örgütün bir işlevi ile ilgili ve devamlı kararlardan meydana gelmektedir. Politika devamlı tekrar eden, uygulana gelen, kurulmuş bir süreç olarak belirir ve sık sık değişmez, sürekliliğe sahiptir.²³

Politika, yönetimde karar mekanizmalarına ışık tutmak, bu mekanizmaların sınır ve yönlerini tayin etmek ve tekrarlayan yönetim sorunlarının çözümünde rehber olmak üzere oluşturulur.²⁴ Strateji politikayı da kapsayan geleceği görme, sezme ve tasarlama ile ilgili daha genel bir kavramdır. Politika daha özel durumlardan oluşan uygulamaya dönük ilke, kural ve emirler dizisini oluşturan rutin²⁵ kararlardan meydana gelir. Politikadaki esneklik payı stratejiye göre daha azdır. Strateji amaçlarla daha yakından ilişkilidir ve stratejik faaliyet mevcut tüm kuvvetlerin amaca yönelik olarak kullanılması tarzındadır. Oysa amaca bağlılık politikada daha yumuşaktır.²⁶ Politikanın kurum üzerine etkileri, tekrar tekrar karar almayı engeller, benzer durum ve olaylar karşısında aynı kararların alınmasına yardımcı olur. Yöneticilerin davranışlarının tahminini kolaylaştırır ve yetki devrine olanak sağlar. Belirli durumlar karşısında yöneticilerin yapacağı tercihleri belirlemesi nedeniyle, yöneticileri tepe yönetimine bağımlı olmaktan

²¹ Eren, ss. 22-23

²² Nilgün Aydemir, “İşletmelerde Strateji - Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1991, s. 4.

²³ Eren, s. 21.

²⁴ Yurdakul Alpay, (Bütçeden Stratejik Yönetime) İşletme Politikası, İstanbul : Cem Yayınevi, 1990, s. 21.

²⁵ İsmet Mucuk, Pazarlama İlkeleri, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı. İstanbul : Türkmen Kitabevi, 1997.s.33 -34.

²⁶ Eren, ss.21-22

kurtarır ve uygulamaların sürekliliğini sağlayarak örgütün kurumsallaşmasına yardımcı olur.²⁷

1.2. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Yararları

1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Sanayi devriminden önce insanlar hayatlarını devam ettirmek için çoğu kez kendilerine yetecek kadar, yani geçimlik çalışıyorlardı. Sanayi devrimiyle birlikte değişen bu düşüncenin yerini, kâr amaçlı bir düşünce aldı. Zihniyet yapısındaki bu değişim, el sanatları ve ev ekonomisinin küçük ve dağınık bir şekilde olan üretim birimlerini bir araya topladı ve onlara merkezi bir yapı kazandırdı. Böylelikle, yeni teknolojilerin de yardımıyla birçok işçinin çalıştığı ve tüm topluma yetecek düzeyde üretimin yapıldığı fabrikalar oluşturuldu. Sanayi devrimiyle birlikte meydana gelen bu gelişmelerle işletmelerin sayı ve büyüklükleri giderek arttı. Faaliyet alanları çeşitlenmeye ve yapıları daha karmaşık bir hal almaya başladı. İşletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık hale gelmesi, yeni teknolojilerin özel bilgi ve yetenekler gerektirmesi, çok sayıda insanın bir arada çalışmaya başlaması ve bu sorunların çözümünün de özel eğitim ve tecrübeye ihtiyaç duyması, sermayeye ihtiyacının artması, çok ortaklılık ve birleşme gibi yöntemlerin gelişmesiyle birlikte yönetici sınıf oluşmaya başladı. 20. yüzyılın başlarından itibaren bu alandaki sorunları gidermek için bilimsel çalışmalar başlamış, yönetim bilimindeki gelişmeler giderek artmış ve 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra “stratejik yönetim” ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetime kadar geçen süre çeşitli dönemlere ayrılarak incelenebilir.²⁸

1.2.1.1. Bütçe ve Mali Kontrol

Yöneticilerin ve bilim adamlarının, ilk başlarda işletme faaliyetlerini daha çok basit bir şekilde planlamaya çalıştıkları görülmüştür. 1900-1930’lu yıllarda hâkim olan klasik yönetim düşüncesi; işbölümüne bağlı olarak uzmanlaşmayı, hiyerarşik ilişkileri

²⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 27-29.

²⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 59-65.

düzenlemeyi, iş ve faaliyetleri belirlemeyi amaç edinmiştir. “Taylor, standart iş usulleri, genelgeler ve üretim planlamasıyla; Fayol genel anlamda planlama fonksiyonuyla; Weber ise, görevlerin ve hiyerarşik ilişkilerin önceden tanımlanmasıyla yakından ilgilendiler.” Bu dönemde örgütün biçimsel dizaynı ya da örgüt yapısının planlanması üzerinde durulmuş, fonksiyonel plan ve politikalar, iş yöntemleri, genel çalışma ve örgütlenme kuralları ön plana çıkarılarak bütçe üzerinde durulmuştur. Gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili bütçeler bunların ilk örnekleridir. Bu dönemde bütçeler mali kontrolün sağlanmasında önemli bir araç olarak kullanılmış, gelir ve giderleri kapsayan bütçelerle mali kontroller yapılmıştır. Bu dönemin sonlarına doğru 1950’li yıllara gelindiğinde, finansal yöntemler önem kazanmaya başlamıştır. Yatırım planlama ve proje değerlendirme fonksiyonları ön plana çıkmıştır.²⁹

1.2.1.2. Uzun Vadeli ve Tahmin Temelli Planlama

1950’li yıllardan sonra işletmeler bir bütün olarak ele alınmıştır. Planlar ve politikalar da buna göre geliştirilmiştir. Bu dönemde sayısal yöntemler kullanılarak geçmiş dönemin verilerinden hareketle gelecek dönem tahmin edilmeye çalışılmış. Geçmiş dönemin kârlılık, satış, üretim, maliyet gibi verilerini kullanarak gelecekte ve uzun dönemde bunların ne yönde gelişeceği tahmin edilmeye çalışılmıştır.³⁰ Uzun vadeli planlama, ilk başlarda birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerinden ibaretti. Genellikle beş yıl için yapılan tahminler daha çok geçmişteki başarılarla göre ele alınıyordu; yani başlangıçta uzun vadeli planlama uzun döneme yayılmış bütçeler gibi değerlendirilmiştir.³¹

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra, Amerikan ekonomisinin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etme ihtiyacının ortaya çıkması, uzun vadeli planlamayı gerekli kılmıştır. 1960’lı yıllarda işletmeler için en önemli sorun, gelecek birkaç yıl içinde işletmeler için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Bu planlı büyüme safhasında işletmelerde piyasa tahminleriyle beraber işletme içi analizler önem kazanmıştır. İşletmeler kendi içlerinde çeşitlendirme

²⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 60-61.

³⁰ Eren, ss. 5-6.

³¹ Alpay, s. 27.

yapmaya başlamışlar ve karmaşık bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerle beraber, “uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesi, stratejik yönetimin başlangıç noktası” olarak belirtilmiştir.³²

1.2.1.3. Dış Yönelimli Stratejik Planlama

Tahmin temelli planlama geçmiş verilerden hareket ederek gelecek yılların tahmin edilmesini mümkün kılarken, gelecekteki verilerin oluşmasına yol açan çevresel faktörleri ve bunların etkilerini dikkate almamıştır. Bu nedenle, gelecek yıllara ilişkin tahminlerde önemli yanlışlar ortaya çıkmıştır.³³

Uzun vadeli planlama çalışmaları daha sonraki aşamalarda farklı bir manada ele alınarak, fonksiyonel yönetimin koordinasyonu ile üretilen mamulün hitap ettiği pazar da analiz edilmeye başlanmıştır. Böylelikle, “1970’li yıllardan itibaren, yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle, stratejik planlamaya dönüşmüştür.” Ama burada stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmemiş, kendi başına ele alınmıştır. Bu aşamada, geleceğin tahmin edilerek dış çevrenin teşhisi, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin ele alınarak uygun stratejilerin belirlenmesi, sistematik bir hal almıştır.³⁴

1.2.1.4. Stratejik Yönetim

Stratejik planlama aşamasından kısa bir süre sonra 1980’li yıllara gelindiğinde “uygulama ve kontrol evrelerini de içine alan stratejik yönetim akımı” başlamıştır.³⁵ Stratejik yönetim, “bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejilerin geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.”³⁶

Çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapı almaları sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hal almıştır. Faaliyet alanının analizi ve rekabet yapısının incelenmesi bu dönemin temel

³² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 61-62.

³³ Eren, ss. 5-6.

³⁴ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s. 62.

³⁵ Eren, ss. 7-8.

³⁶ Coşkun Can Aktan, “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>

özelliklerinden biri olmuştur. Bu dönemde pazarın çekiciliğinin analiz edilmesi, işletmenin kaynaklarının belirlenmesi, işletmeye uygun stratejilerin belirlenmesi, işletme içindeki her birim ve kademeyle bütünleşme sağlanarak stratejilerin uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile işletmenin uzun dönemdeki başarısı bulunmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetim, bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak görülmüştür. İşletmelerin yeniden yapılanmaları için alınan kararlar ve yapılan çalışmalar daha radikal bir niteliğe bürünmüştür. Bununla beraber, stratejik yönetim, yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer bölümlerle de bütünleşme göstermiştir.³⁷

1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamına almaktadır (Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol).³⁸ Ama stratejik yönetimin kendine özgü bir takım özellikleri de mevcuttur. Bunları şöyle belirtebiliriz.³⁹

1. Stratejik yönetim tepe yönetiminin bir fonksiyonudur ve bütün olarak işletmenin geleceğini ilgilendirir ve ona istikamet kazandırır.
2. Gelecek yönelimli ve uzun dönemdeki amaçlar ile ilgilidir. Belirlenen süre zarfında ne olacağını ve istenilen sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.
3. Kuruluşu açık bir sistem olarak değerlendirir. Kuruluşu birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçalardan oluşan bir bütün olarak değerlendirir. Bütün veya parçalardan birine yönelik bir karar alındığında, diğer parçalarında etkileneceğini gösterir. Çevreyle kurum arasındaki etkileşimi yakından takip eder. Yani çevre odaklıdır.

³⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 62-63.

³⁸ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s. 211.

³⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 36-38.

4. Farklı birim ve hiyerarşik kademeler arasında koordinasyonun sağlanmasına yardım eder. Stratejilerin istikamet göstermesi ve hedefler oluşturmaları nedeniyle, farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar oluşturarak stratejilerin farklılaşmamasını sağlar.
5. Alt kademe yöneticilerine yol gösterir. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, kararlar ve faaliyetler en alt birimlere kadar kurum içinde herkesin hareket noktasını belirler.
6. Kaynakların verimli bir şekilde dağıtılmasını sağlar. Kurumun temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları ortaya koyar ve dağıtılmasını öngörür. Kaynak israfını önler, kaynakların öncelikli ve verimli alanlara yönelmesine katkıda bulunur. Etkili ve verimli olmayı gerektirir.
7. Karar vermede kullandığı kaynak ve verileri kurumun etkinliği ve verimliliği ile ilgili olduğu için bilgi kaynakları ve verileri oldukça fazladır. Çevresine, kendisine, bölüm ve fonksiyonlarına ait verileri zorunlu kılar.
8. Stratejik yönetim toplum menfaatleriyle kurumun amaçları arasında bir bütünlük kurar. Kurumun çıkarları için toplumun çıkarlarını göz ardı etmez. Böylece kurum ile çevresi arasında bir denge kurarak çevresine karşı sosyal sorumluluk bilincini taşır.
9. Öngörülmeenin yanı sıra bilinmeyi de araştırır. Esnektir. Ekip çalışmasını gerektirir ve girişimci felsefeye sahip bir çözümleme sanatıdır.⁴⁰
10. Örgütün faaliyet alanını, amacını, hedeflerini, vizyonunu, misyonunu ve kaynaklarını ortaya koyarak performans değerlendirmesine imkân verir. Bu sayede, örgütün kontrol ve denetimini sağlamış olur.

⁴⁰ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**. 1. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2005, ss. 292-293.

11. Hedeflenen yere ulaşmak için yönetimin dört unsurunu kullanır (Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol). Sürdürülebilirliği öngörür. Bilgi toplama, karar verme ve uygulamayı içine alan “analitik bir süreçtir.”⁴¹

1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim yaklaşımı, yöneticiye bütüncül bir bakış açısı ile çevresel analiz yapabilme yeteneği kazandırır. Yönetici, sorumluluğunu aldığı örgütün yerel çevre koşullarından küresel çevre koşullarına kadar genel bir değerlendirmesini yapabilir. Stratejik yönetimin yaklaşımının sağladığı en önemli yararlarından biri yöneticiye uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırmasıdır. Bu da yöneticiye vizyon kazandırmaktadır.

Stratejik yönetim çerçevesinde olaylara yaklaşıldığında, çevresel faktörlerin her kurum veya örgüt için aynı olmadığı görülmüştür. Yani, her kurum ya da örgütün başarısı için etkili değişkenlerin farklı olduğu gözlenmiştir. Böylece yönetici, kendi sektörünün ve kendi kuruluşunun başarısı için çevresel faktörlerin neler olduğunu ortaya koyarak, bu faktörlerin yarattığı fırsat ve tehditlerin üzerine giderek uzun vadede kendisini ve kurumunu başarıya götürecek bir stratejik plan yapabilir. Buna stratejik açıdan önemli olan konu ve etmenleri tespit etme, anlama ve onlara odaklanma yararı denmektedir.⁴² Böylece, stratejik yönetim önemli konu ve sorunları odağına yerleştirerek ve “stratejik düşünmeyi”⁴³ sağlayarak problemlerin çözümüne yardımcı olur. Aynı zamanda, stratejik yönetim kurumun iyi bir bilgi ağına sahip olmasını sağlar. Bu da çeşitli alternatifler arasında tercih yapılmasını kolaylaştırıp kurumun başarısını artırır.

Stratejik yönetim yaklaşımı, çevresel tasarımların sürekli devam ettirilmesi gereğini vurgulamaktadır. Çünkü çevresel faktörler hızlı bir şekilde değişmekte ve tahmin edilemeyen durumlar stratejik planlamanın yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Hızlı değişen çevrenin ve çevresel faktörlerin sayısı ve nitelikleri de farklılık

⁴¹ Hayri Ülgün ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004. s. 26.

⁴² Eren, ss. 7-8.

⁴³ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetimin Özellikleri” <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm> (27.01.2007).

göstermektedir. Araştırma ve incelemelerin devamlı yapılması hızla değişen çevresel değişkenlerin anlaşılması, stratejilerin uygulanmasında zamanında gerekli değişikliklerin yapılması için esnek olunması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlar bireysel düzeyde tepe yönetiminin sorumluluğu altında olmakla birlikte, stratejik yönetim yaklaşımında tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılmalarını ve sorumluluk hissetmelerini istemektedir. Böylece, takım ruhu ve havası içinde hareket edilmesi sağlanarak, vizyon, misyon, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde uygulamaların yürütülmesini ve başarıya ulaşılmasını zorunlu hale getirmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı, kurumun tüm yöneticilerine birer stratejist olarak kurumun geleceğine sahip çıkmayı aşilayarak⁴⁴ “sahiplenme duygusunu” geliştirir.⁴⁵

1.3. Stratejik Planlama Kavramının Tanımı, Özellikleri, Gelişimi ve Yararları

1.3.1. Stratejik Planlama Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Kaynağını Latin dilinden alan planlamanın, “planüs (düz, yassı) ve planüm (düzlem)” kelimelerinden türetildiği belirtilmiştir. Planlamanın literatürde, oldukça karmaşık ve çok yönlü olduğu belirtilmiştir. Planlamanın ilk olarak, “her şeyiyle kendini gösteren” anlamı dikkat çekmiştir. Zamanla değişik içerik ve anlam kazanan kavram, “arızasız, eksiksiz, çalışan” gibi anlamlarda kullanılmıştır. Türkiye’de ise “neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden belirleme süreci olarak kullanılmıştır.”⁴⁶

Planlama kavramı, özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra kullanılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllara gelindiğinde planlama hareketleri, uzun dönemli planlama ve şirket planlaması adı altında yeniden değerlendirilmeye başlamıştır. 1960’lı yıllarda planlama bazen bir umut kaynağı bazen de bir engel olarak görülmüştür. 1970’li yıllara kadar birçok firma ve danışmanlık şirketi, strateji ve planlama kavramını birleştirmeye çalışmıştır. 1970’li yıllarda ise, büyüyen şirketlerde planlama bir heves haline gelmiştir.

⁴⁴ Eren, ss. 8-9.

⁴⁵ Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**. İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, 2004, s. 11.

⁴⁶ Ertan Beceren, “İsparta Deri Sektörünün Stratejik Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 1996, s. 1.

Bu dönemde, firmalar çoğunlukla planlarını tecrübelerine ve geçmiş verilere dayandırmışlar ve bu verilerin de onları doğru yönlendireceğine inanmışlardır.⁴⁷

Stratejik planlama, yönetilenlerin faaliyetlerini koordine ve organize eden, yönetenlerin de belirsiz ve öngörülmeleyen durumlar karşısında ne yapması gerektiğini belirtmeye çalışan yapısal (tasarlanmış) bir süreçtir. Bu açıdan stratejik planlama; “amaçları belirleme alternatif stratejileri geliştirme ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri belirleme” şeklinde tanımlanmıştır.⁴⁸

1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, günümüzde ister özel sektör olsun ister kamu sektörü olsun tüm sektörler için vazgeçilmez bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, stratejik planlamanın doğru anlaşılması gerekir. Bu konudaki bir takım yanlış anlamaları ortadan kaldırmak için bazı hususların iyi anlaşılması gerekir. Bunlar şöyle sıralanabilir.⁴⁹

1. Stratejik planlama bir organizasyonun yönetim kurulundaki yöneticiler veya kurumun en üst kademesinde bulunan kişiler için yapılmış bir planlama olarak görülmemelidir. Çünkü stratejik planlama “kurumun her kademesinde düşünme kalitesinin artırılması ve iş mükemmelliği için bağlayıcı özelliği olan bir planlamadır.”
2. Stratejik planlama kurallara dayalı olarak değil, göreve (misyonu) dayalı olarak yapılan bir planlama olarak belirtilmiştir. Amaç, organizasyonun var oluş nedenini göz önünde bulundurarak davranışlarını planlamaktır. Öngörülmeleyen olaylar karşısında ne şekilde davranılacağı hesap edilerek, nasıl bir tavır alınması gerektiği planlanır. Kurallar ise bilinen durumlarda neler yapılmasının gerekli olduğunu ortaya koyar ve genelde pek değişiklik yapılmaz. Stratejik

⁴⁷ Nedim Yüzbaşıoğlu, **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi, 2004. ss. 88-91.

⁴⁸ Yüzbaşıoğlu, s. 91.

⁴⁹ Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, ss. 29-30.

planlamada yöneticilerin anlayışına göre gelecek planlanır ve değişimler sürekli göz önünde bulundurulur.

3. Stratejik planlama kararları, uzun vadeli olarak oluşturulur. Temel ve geleceğe yönelik doğrultular kazandıran kararlardan meydana gelir. Stratejik planlama kısa süreli kararları kapsayan operasyonel kararlarla da karıştırılmamalıdır. Çünkü operasyonel kararlar stratejik kararların gününbirlik uygulamalarını oluşturur. Dolayısıyla stratejik planlama olmazsa operasyonel planlamadaki başarı gününbirlik ve geçici olaya mahkûmdur. Hatta sorunlar kurumun stratejilerine dayanarak çözülmezse başka problemlerin ortaya çıkmasına da yol açabilir.
4. Stratejik planlama kendini geliştirerek devam eder. Organizasyonun gelecekte beklenmedik bir durum karşısında, nasıl bir tavır alacağını ortaya koymaya çalışır. Organizasyonun bugünkü durumunun her an değişeceğini göz önünde bulundurarak "gelecekte nerede olmalıyız?" sorusuna cevap bulmaya çalışılır. Bu noktada stratejik planlama uzun vadeli planlamadan geleceğin her an değişebileceğini, öngörüldüğü gibi kalmayacağını kabul ederek ayrılır. Uzun vadeli planlamada ortaya çıkan çevresel faktörler planlara uydurulmaya çalışılır. Çünkü önceden gelecek öngörülerek hazırlanmıştır, değişiklikler hesap edilmemiştir. Ama stratejik planlama da gelecek öngörülmeyle birlikte çeşitli alternatifler göz önünde bulundurulur. Dolayısıyla ortaya çıkan değişikliklere göre stratejiler belirlenir ve stratejik planlar değişen çevre şartlarına uyum sağlamaya onları kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışır.
5. Stratejik planlama kesin değildir. Stratejiler değişebilir ama amaç değişmez hedef başarıyı yakalamaktır. Hâlbuki uzun vadeli planlama da değişim tasarlanmadığı için planlar zaman için de amaçsız kalarak kaybolur gider. Örneğin önümüzdeki beş yılda enflasyonun %10'dan %5'e düşeceği planlanmıştır ama enflasyondaki bu düşüşün gerçekleşmemesi durumunda uzun vadeli planlama başarısız olacaktır. Oysa stratejik planlama her türlü durumu göz önünde bulundurduğu için yoluna devam edecektir. Dolayısıyla, stratejik

planlama değişen şartlar altında çeşitli alternatifler üretip geleceği yakalayamazsa başarısız olacaktır.

6. Stratejik planlar yönetimin karar vermek için kullandıkları bir araç olarak değerlendirilmelidir ve yöneticilerin sorumluluktan kurtulmaları için kullanılmamalıdır. Yöneticilerin yetenekleri, karar verme becerileri ve tecrübeleri yönetimin önemli bir fonksiyonu olarak görölmektedir. Stratejik planlar bu yetenekleri geliştirici olmalıdır. “Stratejik planlar, sadece kararları verirken dikkate alınması gereken konulara dikkatleri çekmek için vardır”. Yoksa stratejik planlar birer amaç değildir. Amaca giden yolda birer araçtır.

DPT’nin (Devlet Planlama Teşkilatı) Stratejik Planlama Kılavuzunda, stratejik planlama şöyle tanımlanmıştır. “Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder”. Stratejik planlamanın; kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini, uzun süreli ve geleceğe yönelik bir bakış açısı taşımasını, kuruluşların bütçelerinin stratejik planda öngörölen amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin önceliklerinin belirlenmesini ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik edecek şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Strateji formölasyonu⁵⁰ olarak da adlandırılan **stratejik planlamanın özellikleri** şu şekilde belirtilmiştir:⁵¹

1. *Sonuçların planlanmasıdır:* Girdilere değil, kamu hizmetlerinden elde edeceğimiz sonuçlara yöneliktir.
2. *Değişimin planlanmasıdır:* Değişimin öngörölen yönde yapılabilmesine yardım eder, değişime destek verir, dinamiktir, geleceğe yönelik ve geleceği yönlendirmeye çalışır. Bu bağlamda düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre değişikliklerin yapılması gerekir.
3. *Gerçekçidir:* Arzu edilen ve ulaşılabilir gelecek in resmini oluşturur.

⁵⁰ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, s. 295.

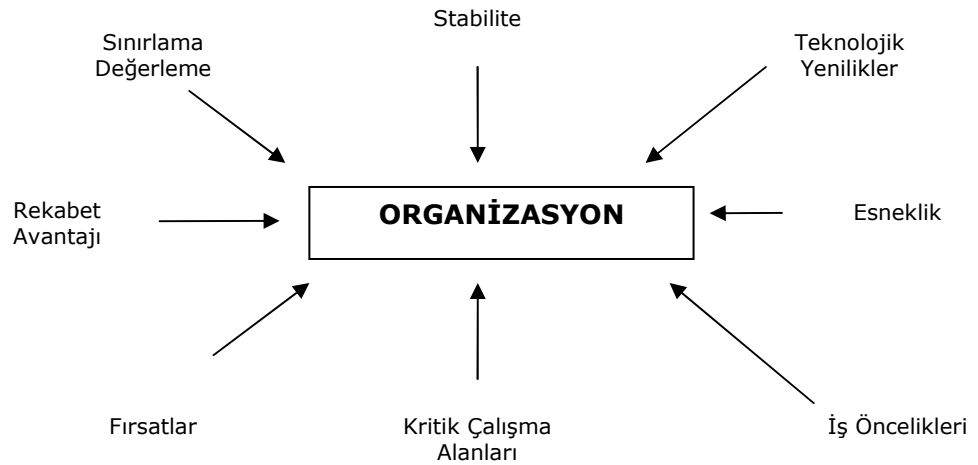
⁵¹ Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, Haziran 2006. www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

4. *Kaliteli yönetimin aracıdır:* Disiplinli bir şekilde, bir kurumun kendisini nasıl gördüğünü, neler yaptığını ve yaptıklarını neden yaptığını şekillendirmesi, belirlemesi, değerlendirmesi ve bunlara yol gösteren temel kararları ve eylemleri oluşturmaktır.
5. *Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur:* Belirlenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel teşkil eder.
6. *Katılımcı bir yaklaşımdır:* Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilileri tarafından tam olarak desteklenmesi şartı vardır. Bununla birlikte, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlamanın başarılı olmasının mümkün olamayacağı belirtilmiştir.
7. *Günü kurtarmaya yönelik değildir:* Bu da stratejik planlamanın uzun vadeli bir yaklaşım olduğunu gösterir.
8. *Bir şablon değildir:* Kuruluşun farklı yapı ve durumlarına göre ayarlanabilen ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek esnekliğe sahip olması gerekir.
9. *Salt bir belge değildir:* Stratejik planın sahiplenilip eyleme dönüştürülmesi gerekir. Yoksa sadece stratejik içeriği olan bir belgeden öteye geçemez. “Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.”
10. *Sadece bütçeye dönük değildir:* Stratejik planlama sürecinde kaynakların yeterliliği değerlendirilmekle beraber bütçenin stratejik planı değil, stratejik planın bütçeyi yönlendirmesi gerekir. Çünkü stratejik planlama bütçeleme aşamasından önce gelen bir durumdur ve bütçe stratejik plana göre oluşturulur. Ama bütçe kısıtları, kaynak yetersizliği gibi vs. durumlar stratejik plan aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır. Bu da stratejik planlama ile bütçeleme arasında işbirliğini gerektirir. Yoksa stratejik planı bütçeye göre sürekli değiştirmek stratejik planlamanın bütçeye dönük olmama özelliğini zedeleyecektir.

1.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama organizasyonların iç ve dış çevresini birbiriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır.⁵² Hızlı değişim sürecinin yaşanması, küreselleşme ve küresel düzlemde rekabetin artmasıyla yöneticilerin veya kurumların hızlı karar alma, değişen şartlara çabuk adapte olma, rekabet avantajını kaybetmeme veya avantajlı duruma gelme gibi sebeplerle değişimleri önceden görerek tedbirler almak ve diğerlerine göre avantajlı duruma gelmek ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İşte çeşitlenen ve gelişen bu ihtiyaçlar, stratejik planlamanın önemini artırmıştır. Bu çerçevede *stratejik planlamanın yararları genel olarak* şöyle belirtilebilir:⁵³

Şekil 1.1: Stratejik Planlamanın Yararları



Kaynak: Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, s. 31 ; Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007, s. 103.

1. Kurumun çevreyle olan irtibatını kurarak etkinliğini artırır. Değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenerek rekabet avantajının korumasını ve artırılmasını sağlar.
2. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesine yardımcı olur.

⁵² Yüzbaşıoğlu, s. 92.

⁵³ Bülent Özdemir, s. 37-38 ; Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, ss. 31-32.

3. Sistematik düşünce sisteminin yerleşmesini ve kurumların stratejik düşünce gücünü artırarak etkin stratejiler geliştirmesine yardımcı olur.
4. Gelecekte varılacak noktayı belirginleştirir.
5. Kurumun önceliklerini tespit eder ve kritik çalışma alanlarının belirlenmesini sağlar.
6. Bugünün kararını geleceğin ışığı altında alır. Geleceği öngörmeye çalışarak kurumun kendisini ona göre şekillendirmesine yardımcı olur.
7. Kurumun karar almak için net ve dayanağı olan meşru bir temel oluşturulmasına yardımcı olur.⁵⁴
8. Düzeyler ve işlevler arasında kararlar alınmasını sağlayarak örgütün bütünleşmesini sağlar.
9. Örgütün problemlerini tespit ederek temel örgütsel problemlerin çözülmesini sağlar.
10. Örgütün durum tespiti yaparak performansını arttırmasını sağlar.
11. Ekip çalışmasını ve uzmanlaşmayı arttırarak kuruma ekip ruhunu aşılar.
12. Stratejik planlama yöneticilere rehberlik ederek karar almalarını kolaylaştırır. Stratejik yönetime yol gösterir ve esneklik sağlar.
13. Örgütün yetki alanını ve sınırlarını belirginleştirerek “azami takdir yetkisini”⁵⁵ kullanmasını sağlar.
14. Çalışanlara kurumun neden var olduğunu anlamalarını ve “belirsiz dünyada kurumun stabil bir yapıya kavuşmasını sağlar.”⁵⁶

⁵⁴ Harun Güner, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 63 : 91-105, Ekim-Aralık 2006, s. 97.

⁵⁵ Yılmaz, s. 75.

⁵⁶ Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, ss. 31-32.

Stratejik planlama, dış çevreye verdiği önem nedeniyle toplum ile örgüt arasında bir iletişim köprüsü oluşturmakta, böylelikle örgütün toplumu, toplumun da örgütü daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır. Yani, stratejik planlamanın örgütün ve toplumun kendisini ifade edebileceği bir dili olduğu belirtilmektedir.⁵⁷

Günümüz itibariyle, kamu kuruluşlarının da bu dili kullanması gerektiği söylenebilir. Artık kamu kuruluşları bütçelerini stratejik plana uygun olarak hazırlamakla yükümlüdürler ki belediyeler de doğal olarak bu kuruluşlardan biridir. Dolayısıyla, kamu kuruluşları stratejik plana uygun olmayan işlerini bütçe sürecinde öneremeyeceklerdir. Bu çerçevede *stratejik planlamanın kamu kesimi için yararları* şöyle belirtilmiştir.⁵⁸

1. Plan, program, bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine ve kurumun kendini ona göre ayarlamasına yardım eder.
2. Kamu kesiminde etkin bir yönetim ve harcama sisteminin oluşturulmasına kaynak teşkil eder.
3. Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa dönemli ve anlık işlerle uğraşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarına yardımcı olur.
4. Kuruluşların vizyon değerlendirmesi yaparak, sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurarak kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğin artırılması anlayışına sahip olmalarını sağlar.
5. Performans göstergelerinin oluşturulmasını gerektirdiği için kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik içinde yerindelik, şeffaflık katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri çerçevesinde oluşmasına öncülük eder.
6. Süreçleri birbirine bağlayarak denetim ve izleme kolaylığı sağlar.

⁵⁷ Bülent Özdemir, s. 39.

⁵⁸ Sait Aşgın, Selen Görgün ve Ümit Atalay. (hızl.) **Kamuda Stratejik Planlama**, ss. 11-12.

7. Verilerin düzenli olarak toplamasını ve sonuçların analiz edilerek değerlendirilmesi alışkanlığının kazanılmasına yardımcı olur.
8. Kamu kesiminde “yönetişimin” yani katılımcığin gelişmesine yardımcı olur. Çünkü stratejik planlama katılımcılığı kendine rehber olarak alıp odak noktasına oturtmaktadır.

BÖLÜM 2

BELEDİYELERİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ

2.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Belediye, 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde: “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” şeklinde ifade edilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 3. maddesinde, Büyükşehir Belediyesi: “En az üç ilçe ve ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak belirtilmiştir. Bu tanımlara baktığımızda, Büyükşehir Belediyesi’nin diğer belediyelerden yönetim, organizasyon, alan ve nüfus gibi hususlar bakımından daha büyük ve daha teknik bir organizasyon olduğu göze çarpmaktadır. Ama her iki tanımın ortak yanı, belediyelerin, halkın mahalli ve müşterek ihtiyaçlarını karşılaması, karar organlarının seçimle iş başına gelmesi, idari ve mali özerkliğe sahip bir kamu tüzel kişisi olmaları şeklinde belirtilebilir. Yukarıda verilen bu iki tanımı ve literatürü de göz önünde bulundurarak bir tanım verecek olursak, Belediye: Belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan daha büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, merkezi yönetimin denetimi ve gözetimi (idari vesayet denetimi)⁵⁹ altında bulunan kamu yönetimi birimi olarak tanımlanabilir.⁶⁰

Türkiye’de belediyeler anayasal kuruluşlar olarak düzenlenmiştir. 1982 Anayasası’nın 123. maddesinde “İdarenin kuruluş ve görevlerinin, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı” belirtilmiştir. Ayrıca, Anayasa’nın 127. maddesinde “Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek

⁵⁹ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**. Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası, 2006, s. 126.

⁶⁰ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.s. 53.

ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” şeklinde tanımlanarak belediyelerin anayasal kuruluşlar oldukları ortaya konmuştur.

Yine Anayasa’nın 127. maddesinde, “Büyük yerleşim yerleri için özel yönetim biçimleri getirilebilir” hükmü getirilerek büyükşehir belediyelerinin kurulması mümkün kılınmıştır.⁶¹ Dolayısıyla, Anayasa’nın 127. maddesi hem büyük yerleşim birimleri için hem de diğerk yerleşim birimleri için kurulması gereken belediyeleri işaret etmiştir. Yasa koyucu da 1982 Anayasasının tanıdığı bu yetkiye dayanarak belediyeleri düzenleyen iki temel yasa oluşturmuştur. Bu yasalar 5216 sayılı (daha önce 3030 sayılı kanun) Büyükşehir Belediyesi Kanununu⁶² ve 5393 sayılı (daha önce 1580 sayılı kanun) Belediye Kanunu’dur.⁶³

Türkiye de belediyeler ana hatlarıyla başlıca iki kısıma ayrılmıştır. Birincisi 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile oluşturulan Büyükşehir Belediyeleri ikincisi ise Geleneksel Belediyeler olarak da belirtilen 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenen belediyelerdir. Büyükşehir belediyeleri içinde bulunan ilçe ve ilk kademe belediyeleri bazı konularda 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanuna bağılı olmakla birlikte, bazı konularda da il ve ilçe merkezlerinde bulunan belediyeler ile belde belediyeleri gibi 5393 sayılı Belediye Kanununa tabidir.⁶⁴

2.2. Belediyelerin Yapısı, Organları, Görevleri ve Yetkileri

2.2.1. Belediyelerin Yapısı ve Organları

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 4. maddesine göre, bir yerde belediye kurulabilmesi için o yerin nüfusunun 5.000 ve üzerinde olması gerekir. İl ve İlçe merkezlerinde ise nüfus esasına bakılmaksızın belediye kurulması zorunludur. Büyükşehir Belediyesi kurulabilmesi için 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi

⁶¹ 1982 Anayasası, 24. Baskı. Ankara : Seçkin Yayıncılık, şubat 2006, ss. 116-119.

⁶² 5216 Sayılı “Büyük şehir Belediye Kanunu”, (23/7/2004 Tarih, 25531 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 43), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (19.02.2007).

⁶³ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, (13/7/2005 Tarih, 25874 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 44), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (19.02.2007).

⁶⁴ şerif ner, **Yeni Mevzuat erevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 54.

Kanunu'nun 4. maddesine göre: "Belediye sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000'den fazla olan il belediyeleri, fiziki yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınarak, kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir" şeklinde ifade edilmiştir. Dolayısıyla bir yerde belediye veya büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için öncelikle nüfus kriterine bakmak gereği göze çarpmaktadır. Yine 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 8. maddesine göre: "Büyükşehir Belediyesi bulunan yerlerde ayrılma yoluyla yeni bir belde kurulması için belde nüfusunun 100.000'den aşağı düşmemesi ve yeni kurulacak beldenin nüfusunun 50.000'den az" olamayacağı belirtilmiştir. Yukarıda anlatılanlarla ilgili diğer hususlar ise kanun ilgili maddelerinde ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir.

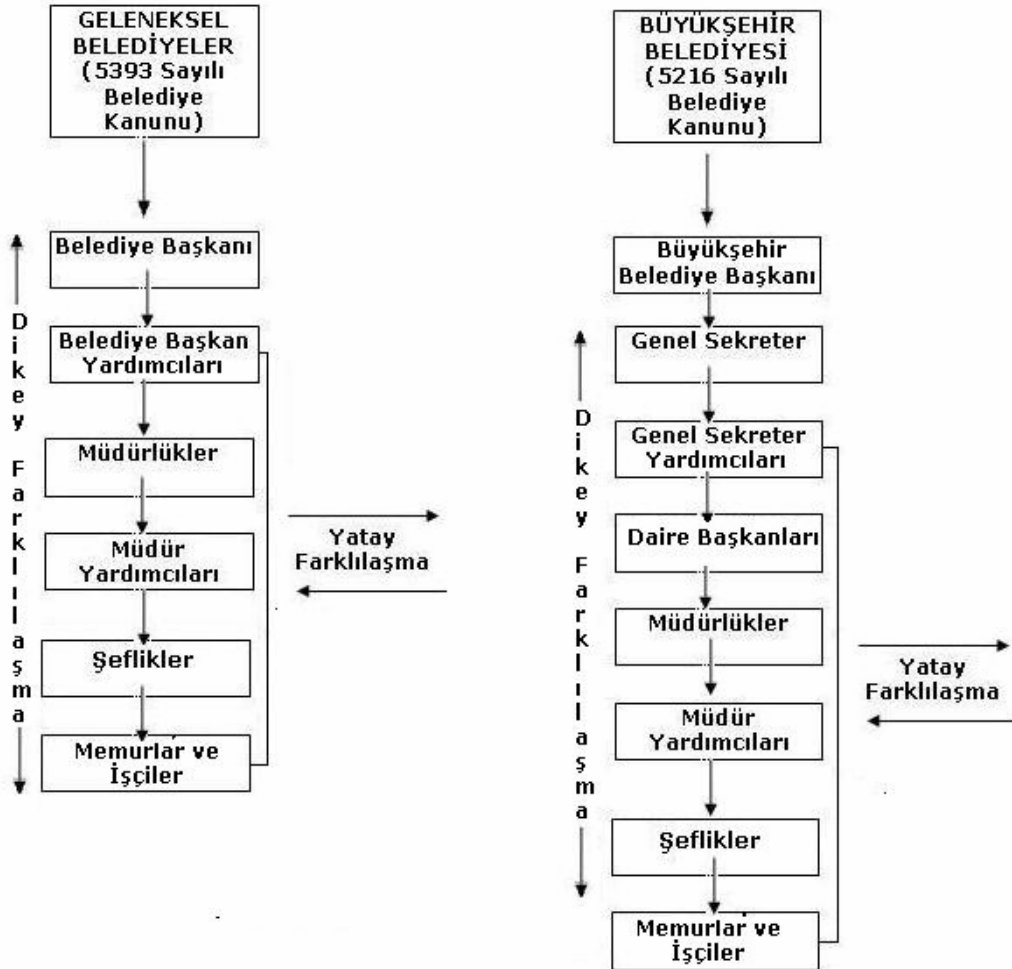
Belediye başkanları kendilerine verilmiş olan görev ve yetkileri yerine getirirken belediye örgütünden yararlanır. Belediye örgütü yapısal anlamda (teşkilat olarak), 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun üçüncü kısmının birinci bölümü ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun beşinci bölümünde düzenlenmiştir. Her iki yasaya göre de "belediye örgütü farklılaşmış fonksiyonel birimlerden" meydana gelir. Bu farklılaşma yatay ve dikey biçimde oluşur. Belediyelerdeki çok basamaklı hiyerarşik yapı (kademeleşme) dikey farklılaşmayı; fonksiyonel hizmet birimlerinin varlığı ise yatay farklılaşmayı gösterir.⁶⁵

Belediye teşkilatı içindeki dikey farklılaşma Büyükşehir belediyelerinde; belediye başkanı, genel sekreter, genel sekreter yardımcıları, daire başkanları, müdürler, müdür yardımcıları, şefler ile memur ve işçiler şeklinde sıralanır. Geleneksel belediyelerde ise dikey farklılaşma; belediye başkanı, başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, şefler ile memur ve işçilerden oluşur. Yukarıda da görüldüğü gibi, geleneksel belediyelerde genel sekreterlik ve daire başkanlıkları yoktur. Bunun yerine başkan yardımcıları ve müdürlükler vardır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 21. maddesine göre, genel sekretere yardımcı olmak amacıyla, nüfusu üç milyonun üzerindeki Büyükşehir belediyelerinde en fazla beş, diğerlerinde ise en fazla üç genel sekreter yardımcısı atanabilir. Belediyelerdeki yatay farklılaşma ise,

⁶⁵ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, ss. 63-65

fonksiyonel örgütlenme ilkesine göre yapılmaktadır ve aynı tür ya da benzer faaliyetler birlikte gruplandırılarak aynı birimin yetkisine verilmektedir.⁶⁶

Şekil 2.1: T.C. Belediye Teşkilatı Hiyerarşik Yapı, Dikey ve Yatay Farklılaşma



Kaynak: Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, ss. 63-64, yararlanılmıştır.

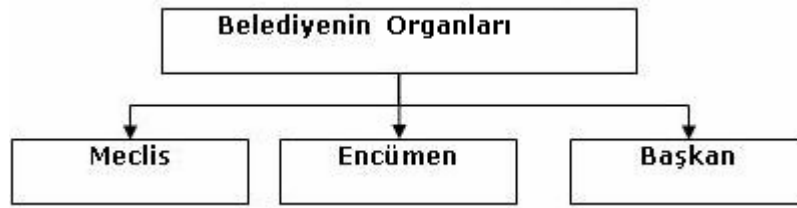
Not: 22.02.2007 tarihinde (26442 sayılı R.G.), İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanarak yürürlüğe giren, “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte,” müdür yardımcısına yer verilmemiştir. Bununla birlikte belediyelerde müdür yardımcısı kadrosunda bulunan memurların kadroları emekliliklerine kadar varlığını devam ettirecektir. Bundan dolayı yukarıdaki şekilde (Şekil 2.1) müdür yardımcısına yer verilmiştir.

Türkiye’de belediyeler, yapısal ve fonksiyonel açıdan üç farklı organa ayrılmıştır. Bu organlar; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır. Belediye organları, yetkilerinin temel kaynağı olan halk (seçmenler) ile ilişkileri

⁶⁶ Recep Bozlağan, **Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, ss. 25-29

bakımından farklı niteliktedirler. Belediye sistemimizde başkan ve meclis, doğrudan halk tarafından seçilirken, encümen üyelerinin bazıları, meclis üyeleri arasından bazıları ise atanmışlar arasından seçilmektedir. Dolayısıyla, encümenin oluşumunda seçmenlerin dolaylı etkisi söz konusudur. Belediye organlarının oluşum şekli, onların seçmenlerle olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Belediye Başkanının ve Belediye Meclisi'nin doğrudan halk tarafından seçilmesi, her iki organın halkın beklentilerine karşı duyarlı olmasını gerektirmiştir. Fakat belediye başkanlarının genelde seçmenlerin beklentilerine karşı meclis üyelerine göre daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu durumun ise uygulanan seçim sisteminden ve her iki organın görev ve yetkilerinden kaynaklandığı belirtilmiştir.⁶⁷

Şekil 2.2: Belediyenin Organları



Belediye meclis üyelerinin, seçilme şekli “nispi temsil” sistemi esasına göre yapılmaktadır. “Uygulamada birden fazla nispi temsil sistemi bulunmakla birlikte,” Türkiye’de seçimler “liste yöntemine” göre yapılmaktadır. Liste yönteminde seçmenler belli bir adaya göre değil, listeye göre oy vermektedirler. Belediye başkanları ise “çoğunluk” sistemi esasına göre seçilmektedirler. Çoğunluk sisteminde, belediye sınırları içerisinde en çok oy alan aday, belediye başkanı olmaktadır. Yapılan seçim sistemi seçilen belediye başkanının, belediye meclisinde üyesi bulunduğu partinin, en fazla koltuğa sahip olmasına veya çoğunluğu sağlamasına imkân vermektedir. Bu durum belediye yönetiminde belediye başkanına oldukça önemli olanaklar sunmaktadır. Türk siyasal hayatındaki “parti disiplini” ise başkanın politikalarına belediye meclis üyelerinin sıkı sıkıya bağlı olmalarını sağlamaktadır. Bu da belediye teşkilatı içinde başkanın konumunu güçlendirmekte ve güçlü başkan imajını yaratmaktadır.⁶⁸

⁶⁷ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, ss. 56-57.

⁶⁸ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, s. 57

Meclis, encümen ve başkanın görev ve yetkileri ise 5393 sayılı kanunun 18, 34 ve 38. maddelerinde belirtilmiş; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun ise 18. maddesinde başkanın görev ve yetkilerinden bahsedilmiştir.

2.2.1.1. Belediye Meclisi

Belediyenin karar organıdır ve seçilmiş üyelerden oluşur. Başkanlığını belediye başkanı yürütür. Başkanın katılmadığı toplantılara, meclis birinci başkan vekili başkanlık eder, onun da olmadığı toplantılara meclis ikinci başkan vekili başkanlık eder. Belediye meclisi her ayın ilk haftası önceden kararlaştırdığı günde toplanır. Büyükşehir belediye meclisi ise her ayın ikinci haftasında toplanır. Büyükşehir belediyesi içindeki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Büyükşehir meclis üyeleri, “belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beşte biri alınmak suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden oluşur.”⁶⁹ Yani, Büyükşehir Belediyesi Meclisi için ayrı bir seçim yapılmamaktadır. Büyükşehir Belediyesi Meclisi diğer belediyelerden gelen ve nüfusa göre belirlenen seçilmiş üyelerden oluşmaktadır.⁷⁰ Meclis toplantıları halka açıktır. Ancak meclis başkanının veya üyelerden birinin vereceği gerekçeli önerge üzerine toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılabilir. Meclisin gündemini belediye başkanı belirler, meclis üyeleri de öneri verebilir. Öneri, toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile kabul edilirse gündeme alınır. Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Ancak karar yeter sayısı üye tam sayısının dörtte birinden az olamaz. Oylamada eşitlik çıkması halinde meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Gizli oylamada eşitlik olması halinde oylama tekrarlanır, eşitlik bozulmazsa

⁶⁹ 2972 Sayılı “Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, md. 6, (18/01/1984 Tarih, 18285 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 23), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (17.09.2007) ; Öner, s. 325.

⁷⁰ Erbay Arıkboğa, Tarkan Oktay ve Nail Yılmaz. **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**. 1. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 24.

meclis başkanı tarafından kura çekilir.⁷¹ Belediye seçimleri beş yılda bir yapılır ve nüfusa göre meclis üyelerinin dağılımı şu şekildedir.⁷²

Tablo: 2.1: Belediye Meclislerinde Üye Sayısı

10.000 ve daha az nüfuslu yerlerde	9 kişi
10.001-20.000 nüfuslu yerlerde	11 kişi
20.001-50.000 nüfuslu yerlerde	15 kişi
50.001-100.000 nüfuslu yerlerde	25 kişi
100.001-250.000 nüfuslu yerlerde	31 kişi
250.001-500.000 nüfuslu yerlerde	37 kişi
500.001-1.000.000 nüfuslu yerlerde	45 kişi
Nüfusu 1.000.000'dan yukarı olan yerlerde	55 kişi
Belirtilen sayı kadar asıl ve aynı sayıda yedek üyelik hesaplanır.	

Kaynak: 2972 Sayılı “Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, md. 5.

5393 sayılı kanunun 18. maddesine göre, Belediye Meclisi’nin belli başlı görev ve yetkileri şu şekildedir:

1. Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
2. Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
3. Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, Büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek.
4. Borçlanmaya karar vermek.
5. Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulması halinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisine karar vermek.
6. Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifelerini belirlemek.
7. Şartlı bağışları kabul etmek.
8. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan, ve miktarı beşbin YTL’den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragat karar vermek.

⁷¹ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, md. 17-19-20-21-22 ; 5216 Sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunu” md. 12-13.

⁷² Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer. **Mahalli İdareler**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006. s. 158 ; Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Genişletilmiş 5. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi, 2006, s. 234.

9. Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
10. Meclis başkanlık divanı ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
11. Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşların kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
12. Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
13. Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; belediyeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
14. Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
15. Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının İzniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat, ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler geliştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.
16. Fahri hemşerilik beratı ve payesi vermek.
17. Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
18. Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.
19. İmar planlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

2.2.1.2. Belediye Encümeni

Encümen, belediyenin yürütme ve danışma organıdır. Hem seçilmişler hem de atanmışlardan oluşur. Haftada en az bir kez olmak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Acil durumlarda belediye başkanı encümeni toplantıya çağırabilir. Üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Oyların eşitliği halinde başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Çekimser oy kullanılamaz. Gündemini belediye başkanı belirler, başkan tarafından havale edilmeyen konular encümende görüşülemez. Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır. Belediye başkanının katılmadığı toplantılara, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi başkanlık eder.

Büyükşehir belediyelerinde ise başkanın katılmadığı toplantılara genel sekreter başkanlık eder.⁷³

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 33. maddesinde, Belediye Encümeni: “İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000’in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden” oluşacağı; “diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden” oluşacağı belirtilmiştir. Büyükşehir Belediyesi Encümeni ise, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 16. maddesinde: “Belediye Başkanı’nın başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üye” olmak üzere toplam on üç kişiden oluşur. Belediye encümeninin 5393 sayılı kanunun 34. maddesine göre, belli başlı görev ve yetkileri şunlardır:

1. Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.
2. Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
3. Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
4. Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
5. Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
6. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
7. Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.
8. Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.
9. Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

⁷³ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, md. 33-35 ; 5216 Sayılı “Büyükşehir Belediyesi Kanunu” md. 16.

2.2.1.3. Belediye Başkanı

Başkan, belediyenin yürütme organı, belediye yönetimin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı görevi süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz, profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde görev alamaz.⁷⁴ Başkanın görev ve yetkileri 5393 sayılı kanunun 38. ve 5216 sayılı kanunun 18. maddesinde düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir:

1. Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.
2. Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak, uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
3. Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
4. Meclise ve encümene başkanlık etmek, bu organların kararlarını uygulamak.
5. Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
6. Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
7. Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
8. Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
9. Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.
10. Belediye personelini atamak.
11. Belediyeyi ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
12. Şartsız bağışları kabul etmek.
13. Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.
14. Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürllülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürllüler merkezini oluşturmak.

2.2.2. Belediyelerin Görevleri ve Yetkileri

5393 sayılı kanuna bağlı olan belediyelerin görev ve yetkileri, kanunun 14. ve 15. maddelerinde sayılmıştır. Bu kanuna göre; belediyelere yerel nitelikli ortak

⁷⁴ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, md. 37.

hizmetlerin görülmesinde “genel yetki” tanınmıştır. Bu nedenle, yerel hizmetlerin görülmesinde mevzuatla başka yönetimlerin görev ve yetki alanına bırakılmamış konularda belediyeler tam yetkili kılınmıştır. Ayrıca, belediye hizmetlerinin vatandaşın en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulacağı da belirtilmiştir.

5393 sayılı kanunun 14. maddesinde belediyelerin görev ve sorumlulukları şu şekilde düzenlenmiştir:

1. İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.
2. Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir; her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerekğinde öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.⁷⁵

Belediyelerin yetkileri 5393 sayılı kanunun 15. maddesinde şöyle düzenlenmiştir. Bu madde ile belediyelere tanınan yetkilerden bazıları şöyledir:

1. Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak
2. Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
3. Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğalgaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
4. Müktesep (kazanılmış) haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek; kaynak sularını işletmek veya işlettmek.
5. Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.

⁷⁵ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (19.02.2007). 14. maddenin (2.) bendinde yer alan “Okul öncesi eğitim kurumları açabilir;...” bölümü ve devamı Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş ve kararın resmi gazetede yayınlanacağı güne kadar iptal kararının sonuçsuz kalmaması için yürürlüğü durdurma kararı verilmiştir.

6. Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
7. Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek ve bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek.
8. Borç almak, bağış kabul etmek.
9. Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettiirmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
10. Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
11. Reklâm panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
12. Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını, sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğinin oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
13. Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettiirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyeye verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Büyükşehir belediyelerinin görev, yetki ve sorumluluklarını 7. maddesinde saymıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

1. İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak Büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.
2. Çevre düzeni planına uygun olmak kaydıyla, Büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar planını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak.
3. Kanunlarla Büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiğı proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar planlarını, parselasyon planlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak.
4. Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyerlerine ve Büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.
5. Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak. Kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.

6. Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımını sağlamak, kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak.
7. Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.
8. Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak.
9. Gıda ile ilgili olanlar dâhil, birinci sınıf gayri sıhhi müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.
10. Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.
11. Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işletmek veya ruhsat vermek.
12. Büyükşehir'in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek.
13. Gerekğinde sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak.
14. Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak.
15. Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işletmek.
16. Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek.
17. Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işletmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.
18. Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek.
19. İl düzeyinde yapılan planlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili planlamaları ve diğer hazırlıkları Büyükşehir ölçeğinde yapmak.
20. Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işletmek.

2.3. Belediyelerin Genel Özellikleri

Belediyeler, demokratik hayatın vazgeçilmez unsurları ve kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller, nedeniyle halkın yönetime katılmasının ilk aşaması olarak görülmektedirler. Dolayısıyla “demokrasi ilkesinin bir sonucu olarak”⁷⁶ karar

⁷⁶ Azaklı, s. 8.

ve yürütme organları halk tarafından seçilmektedir. Belediyeler, belde halkının yerel ve müşterek ihtiyaçlarını karşılayan ve “kâr amacı gütmeyen” yerel yönetim birimleridir.⁷⁷

Belediyeler her şeyden önce özerktirler. İdari özerkliklerinin simgesi olarak tüzel kişilikleri, mali özerkliklerinin simgesi olarak kendilerine özgü bütçeleri vardır. Ancak, bu özerklikleri sınırsız değil, kanunlarda öngörülen sınırlar ve merkezin idari vesayet denetimi ile sınırlıdır.⁷⁸

***Türk belediye sisteminin genel özellikleri şöyle sıralanabilir:*⁷⁹**

1. Ulusal ana yapının bütünlüklü bir parçasıdır.
2. Tanzimat döneminin bir sonucudur.
3. Temelinde etkinlik düşüncesi vardır.
4. İdari yönü ağır basan bir yönetim birimidir.
5. Kaynağını mevzuattan alan ve öncelikle merkezi idareye karşı sorumlu olan bir hizmet birimidir.
6. Varlık sebebi yasal düzenlemeler ve merkezi siyasal idaredir.
7. Kamu tüzel kişisidir.
8. İdari ve mali açıdan kısmen özerk bir kamu yönetimi birimidir.
9. Karar ve yürütme organı seçimle işbaşına gelir.
10. Yerel hizmetleri yürütecek örgütsel yapılanmaya sahiptir.
11. Kâr amaçlı değildir.
12. Merkezi idarenin vesayet denetimi altındır.
13. Belde ve kentlerde kurulur.

⁷⁷ Beyza Oba Furman “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1 : 39-50, İstanbul 1987. s. 40.

⁷⁸ Halil Nadaroğlu, **Mahalli İdareler**. Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s. 20.

⁷⁹ Recep Bozlağan, **Belediyelerde Örgüt Geliştirme** İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği, s. 17.

BÖLÜM 3

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

3.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Amaçları

Belediyelerin genel olarak kuruluş amaçları belde sakinlerinin mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamaktır. Ama demografik yapının değişmesi, nüfusun hızla artması, göç, küreselleşme, teknolojik yenilikler, dünya konjonktüründeki gelişmeler ve büyükşehir belediyelerinin kurulması gibi sebeplerle, bu ihtiyaçlar giderek karmaşıklaşmış ve çeşitlenmiştir. Bu gelişmelerle birlikte, belediyelerin klasik yapıları yetersiz gelmeye başlamış ve bu çerçevede belediyeler amaçlarını netleştirmek, karşılaşılan engelleri aşmak için akılcı, esnek, yeni yöntemler geliştirme ihtiyacı duymuşlardır. Bu açıdan dünyada uygulama alanı bulan ve başarılı olan stratejik planlama, belediyelerin karşılaştıkları problemlerin çözümünde yeni bir yöntem olarak uygulanmaya başlamıştır.

Stratejik planlamanın amaçlarını kâr amacı güden ve gütmeyen kuruluşlar açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekir. Belediyeler kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır. Bu çerçevede stratejik planlamanın amaçları, belediyeler açısından ekonomik ve sosyal yönden gruplandırılarak incelenebilir. Bu açıdan, belediyelerde stratejik planlamanın amaçları genel olarak şöyle belirtilebilir.

1. Bütçede etkinliği artırmak ve hesap verebilirliği sağlamak.⁸⁰
2. Belediyeyi baskı ve çıkar gruplarının tekelinden uzaklaştırıp halkın beklentilerini ön plana çıkarmak ve belde sakinlerinin yönetime katılmasını sağlamak.
3. Belediyelerin faaliyet ve yetki alanlarını tam olarak belirlemek suretiyle, atıl kalan alanları değerlendirmek.

⁸⁰ Neşe Songür, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Amme İdaresi Dergisi**. C.38, Sayı 4 : 145-155, Aralık 2005, s. 146.

4. Belediyelerin performansını değerlendirmek suretiyle, öngörülenle yapılan arasındaki durumu ortaya çıkarmak, yani performans değerlendirmesine imkân sağlamak.
5. Belediyelerin faaliyetlerini belirli bir plan ve programa bağlayarak halkın belediye faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayarak şeffaflık ve açıklık ilkelerini hayata geçirmek.
6. Politika, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınmasını kolaylaştırıp karmaşıklığı önleyerek, yönetimde birlik ve koordinasyonu sağlayarak yöneticilerin birbirlerinden farklı hareket etmelerini veya karar almalarını önlemek.⁸¹
7. Değişimleri yakalamak ve etkin bir denetim sağlamak.
8. Belediye örgütünün işlevlerini ve önceliklerini sosyo-ekonomik ve hukuki hususlar açısından daha iyi görülmesini sağlayarak gerekli tedbirlerin zamanında alınmasını sağlamak.
9. Verimliliği artırarak bölümler arasında zayıf durumda olanları düzenlemek, iyi bir bilgi ağı sistemi kurarak iletişimi güçlendirmek, hem üst yönetim için hem de örgüt için problem olan stratejik sorunları çözmek, örgütün geleceği için bir çerçeve oluşturmak. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak dışarıdan gelecek fırsat ve tehditleri değerlendirerek örgütün kendisini tanımasını sağlamak.⁸²
10. Örgütün öngörü ve analiz kabiliyetini geliştirerek örgütün amaç, hedef, misyon, vizyon ve ilkeler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri zamanında yaparak, gerekli önlemleri almak.

⁸¹ Eren, s. 63-64.

⁸² Sema Yıldırım Becerikli, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**. C.33, Sayı 3 : 97-109, Eylül 2000. ss. 100-101.

11. Belediyenin istenilen sonuçlara ulaşmasını ve fırsatları değerlendirmesini sağlamak.⁸³

3.2. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları

Türkiye’de stratejik planlama ilk kez *Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)* ile gündeme gelmiş ve daha sonra diğer gelişmelerle birlikte devam etmiştir.⁸⁴ AB (Avrupa Birliği) Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmıştır.⁸⁵ Bu çerçevede kamu yönetiminde modern yönetim teknikleri ve stratejik planlama şöyle ifade edilmiştir:

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda, “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanların politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”

“Nitelikli kamu hizmeti sunumu için, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi çağdaş yönetim tekniklerinden tüm kamu kurumlarında yararlanılması, böylece kamu yönetiminin, yeni yaklaşımlardan da faydalanarak Toplam Yönetim kalitesinin artırılması sağlanacaktır,” denmektedir.⁸⁶

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programında ise, “Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamaya Geçiş” başlığı altında: “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dâhil edilecektir. Kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlara dayalı olarak

⁸³ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s. 132.

⁸⁴ Mustafa Tamer, “Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**. C.11, Sayı 6 : 3-6, Haziran 2006, s. 3.

⁸⁵ Sait Aşgın, “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, s. 9.

⁸⁶ Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf> (06.07.2007).

oluşturulacaktır. Birçok gelişmiş ülkede uygulanan bu yapının ülkemize uyarlanması pilot uygulamalar yapılarak sağlanacaktır,” şeklinde ifade edilmiştir.⁸⁷

Türkiye’de stratejik planlamanın uygulanması özel sektörde eski olmakla birlikte, kamu kesiminde uygulanmasının gündeme gelmesi uluslararası gelişmelerin etkisiyle olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte “mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla” *12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1)* yapılmıştır. Bu anlaşma: “Finans (bankacılık) ve kamu sektöründe Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri” içermiştir. Bu taahhütler üç ana başlık altında belirtilmiştir. Bunlar; *makro ekonomik çerçevedeki reformlar, bankacılık reformları ve kamu sektörüne yönelik reformlardır*. Bu taahhütlerden kamu sektörü reformu kapsamında “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması gereği belirtilmiş, bu kapsamda kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin arttırılması ve stratejik planlamanın yaşama geçirilmesi öngörülmüş⁸⁸ ve “stratejik yönetim ilk defa bu anlaşmada söz konusu olmuştur.”⁸⁹

58. *Hükümet Acil Eylem Planı’nda (AEP): Kamu Yönetimi Reformu* Bölümünde “Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun kalmışlardır. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve öncelikleri ortaya koyabilecek, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilişkin tüm taraflar dahil edilecektir. ABD (Amerika Birleşik Devletleri) başta olmak üzere birçok ülkede uygulanan bu yapının ülkemize uyarlanması pilot uygulamalar yapılarak sağlanacaktır.” Şeklinde ifade edilerek mevzuat değişikliği yapılması gerektiği belirtilmiştir.⁹⁰

AEP’de de görüleceği gibi, AEP ile birlikte Türkiye’de bir takım mevzuat değişikliklerine gidilmiş ve yapılan “Kamu Yönetimi Reform” çalışmaları sırasında “stratejik planlamaya” büyük önem verilmiştir.⁹¹

⁸⁷ Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar, 2003/5930 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 24.07.2003 Tarih. 25178 Sayılı RG. <http://rega.basbakanlik.gov.tr/> (09.07.2007).

⁸⁸ Yılmaz, ss. 76-77.

⁸⁹ Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

⁹⁰ T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı (AEP) 03 Ocak 2003, <http://www.akparti.org.tr/ekonomikisler/aepdoc.doc> (09.07.2007).

⁹¹ Sait Aşgın, “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, s. 10.

Yüksek Planlama Kurulu'nun, 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı kararı ile 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesinin hazırlanmasına ilişkin "Makro Çerçeve Kararı"nda, kuruluş düzeyinde stratejik planlama yapmaya başlayacak ve gelecek dönemde bütçelerini bu plana göre hazırlayacak sekiz kamu kuruluşunda⁹² pilot düzeyde uygulamaya gidilmesi öngörülmüştür. Bu kuruluşların kamu reformu kapsamında "ilk aşamada VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda yer alan politika ve makro hedefler çerçevesinde kendi stratejik planlarını" hazırlayacakları belirtilmiştir. Bu proje kapsamında faaliyetlerin yürütülmesi ve işbirliğinin sağlanması vb. hususların sonuçlandırılmasından ise DPT Müsteşarlığı yetkili ve sorumlu tutulmuştur.⁹³

Yine Yüksek Planlama Kurulu'nun, 19 Temmuz 2004 tarih ve 2004/37 sayılı kararı ile "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" başlığı adı altında sekiz pilot kuruluştaki stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarına devam edileceği belirtilmiştir. Çalışmalarda yeterli ilerleme kaydeden pilot kuruluşlarda 2005 yılı bütçe tekliflerinin pilot uygulamalarda elde edilen sonuçları yansıtacak şekilde düzenleneceği öngörülmüştür.⁹⁴

10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK): Bu kanun, kamu kesiminde stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısını oluşturmuş ve Türkiye'de artık kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması yasal bir zorunluluk olmuştur.⁹⁵ 5018 sayılı KMYK Kanununun 3. maddesinde "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 planı," ifade eder şeklinde tanımlanmıştır.

⁹² Bu kuruluşlar: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi olarak belirlenmiştir.

⁹³ 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, 04.07.2003 Tarih ve 2003/14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı, <http://mevzuat.dpt.gov.tr/ypk/2003/14.pdf> (06.07.2007).

⁹⁴ 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, 19.07.2004 Tarih ve 2004/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı, <http://sp.gov.tr/mevzuat.html> (06.07.2007).

⁹⁵ Hulusi Şentürk, "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi", <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (08.01.2007).

5018 Sayılı KMYK Kanunu 9. maddesinde “stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” başlığı adı altında şu hükümlere yer verilmiştir. “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, 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 dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, *stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle* uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir...”⁹⁶

5018 Sayılı KMYK kanunu 11. maddesinde ise üst yöneticiler başlığı altında şu ifadeler yer verilmiştir. “Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.” Şeklinde belirtilmiştir.

Yukarıda belirtilen maddeler değerlendirildiğinde kamu kesiminde stratejik planlamanın temel alt yapısının bu kanunla oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca, kanunun değişik maddelerinde de stratejik planlamayla ilgili hükümlere yer verilmiştir. Daha sonra bu kanunla da uyumlu olmak üzere, diğer yasal düzenlemeler oluşturulmuştur.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı KMYK Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile bütün kamu kurumlarında strateji geliştirme birimleri kurulmuştur.⁹⁷ Bu birimler, ilgili yasal

⁹⁶ 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kanunu”, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (11.07.2007).

⁹⁷ 5436 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” (md. 15), (24/12/2005 Tarih, 26033 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 45), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (10.05.2007).

düzenlemelerle de stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmişlerdir.⁹⁸

23.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu: 7. maddesinde Büyükşehir Belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları arasında, “İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak” yer almaktadır. Aynı kanunun 18. maddesinde, Büyükşehir Belediye Başkanının Görev ve Yetkileri arasında “Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” yer almaktadır. Yine 5216 sayılı kanunun bazı maddelerinde stratejik planlamadan bahsetmekte ve bu hükümlerle birlikte büyükşehir belediyelerinin stratejik planlamayla ilgili yasal alt yapısını oluşturmaktadır.

13.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu: 5393 sayılı kanunun 18. maddesinde: Belediye meclisinin görev ve yetkileri arasında: “Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek” ifadesini kullanarak stratejik planın kabulünün meclise ait olduğunu belirtmiştir. Kanunun 34. maddesinde: Belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında, “Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip görüş bildirmek” ifadesi kullanılmıştır. 38. maddesinde: “Belediye başkanının görev ve yetkileri arasında, “Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ifadesine yer verilerek başkanın belediyeyi stratejik plana göre yönetmesi yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Ancak bu zorunluluk nüfus kriteriyle sınırlandırılmış ve kanunun 41. maddesinde “stratejik plan ve performans programı başlığı altında şu ifadelere yer verilmiştir.

“Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planının uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşında önce de yıllık performans programını hazırlayıp meclise sunar. “Stratejik plan varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”

⁹⁸ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

Diğer yasal düzenlemeler: Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2003 ve 2006), Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (18 Şubat 2006 tarih ve 26084 sayılı RG), Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (17 Mart 2006 tarihli ve 26111 sayılı RG) ve Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26 Mayıs 2006 ve 26179 sayılı RG) olarak belirtilebilir.

3.3. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Belediyelerde stratejik planlama süreci ön hazırlık çalışması ile başlar. Bu aşamada stratejik planın nasıl yapılacağı, üzerinde durularak gerekli çalışmalar yapılır. Ama stratejik planlama bu ön hazırlık aşamasından sonra genel olarak bir kurumun aşağıda belirtilen dört soruya cevap vermesine aracılık eder ve belediyelerde stratejik planlama süreci genel olarak bu dört soru üzerine kurulmuştur. Bunlar sırasıyla:⁹⁹

1. “*Neredeyiz?*”
2. *Nereye gitmek istiyoruz?*
3. *Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*
4. *Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?”*

Neredeyiz? Sorusu: Kurumun faaliyette bulunduğu iç ve dış çevreyi detaylı bir şekilde inceler ve değerlendirir.

Nereye gitmek istiyoruz? Sorusu: Bu sorunun cevabı olarak kurumun varoluş (misyon) nedeninin ve ileride ulaşılması arzu edilen geleceğin (vizyon) gerçekçi ve net bir şekilde, ortaya konması gerekir.

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız? Sorusu: Bu soru ile amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler olan stratejilerin neler olduğunu ortaya koyarız. Yani stratejik amaç ve hedeflerimizi belirleriz.

⁹⁹ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**. Sayı 446 : 61-78, Mart 2005, s. 62.; Songür, s. 148.

Son soru ise, “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Sorusudur. Bu aşamada performans değerlendirmesi yapılır. Yönetimsel bilgilerin, raporların ve stratejik planın ışığı altında misyon, vizyon, ilkeler, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konmaya çalışılır. Yani, öngörülen amaç ve hedefler ile elde edilen sonuçlar arasında bir değerlendirme yapılarak kurumun performansı ortaya konur. Böylece, stratejik plan gözden geçirilerek artılar ve eksiler tespit edilerek kurumsal başarı takip edilir ve değerlendirilir.¹⁰⁰

Tablo: 3.1: Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

HAZIRLIK AŞAMASI		
• Yönetim ekibi ve organizasyon • Görevlendirmelerin yapılması • Yöntemlerin belirlenmesi • Malzeme ve ekipman • Eğitim • Gant Şeması • Literatür araştırması • Mevzuat araştırması	ÖN HAZIRLIK AŞAMASI	Nasıl yapacağız?
DURUM ANALİZİ		
• Plan ve Programlar • Çevre Analizi (İç ve dış çevre) • Paydaş Analizi (Piyasa Analizi ve Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi) • Trend ve Senaryo Analizi • FÜTZ (SWOT) Analizi	MEVCUT DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
GELECEĞİN TASARLANMASI		
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • İlkeler (Temel Değerler)	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans Programı • Bütçeleme	FALİYETLER VE PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ		
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Performans yönetimi (Uygulamaya dönük ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi)	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRE	

Kaynak: DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; DPT, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, Mayıs 2003, http://aydin.meb.gov.tr/st/strtejik_pLanlama_klavuzu.doc (08.05.2007), yararlanılmıştır.

¹⁰⁰ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

3.3.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşamasında, stratejik planın nasıl yapılacağı, stratejik planlama ekibinin kimlerden oluşturulacağı belirlenerek, stratejik planı yapacak örgüt oluşturularak, gerekli ihtiyaçlar tespit edilir. Stratejik planın kurum üyelerince sahiplenilmesi sağlanarak, stratejik planın hangi zaman dilimi içinde yapılacağı, gerekli eğitim ve çalışmalar vb. hususlar bu aşamada yapılarak stratejik plan için gerekli veriler toplanmaya başlanır.¹⁰¹

Bu aşamada; Ön çalışma ve teknik bilgilendirme eğitimi, ihtisas gruplarının oluşturulması çalıştay, FÜTZ (SWOT) analizi ve eğitimi, trend-senaryo ve paydaş analizi çalışması ve eğitimi, vizyon-misyon ve ilkeler çalıştay, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi çalıştay, performans programı teknik bilgilendirme eğitimi ve çalışması gibi hususlar üzerinde durularak, stratejik planlamanın hazırlık aşaması şöyle sıralanabilir:¹⁰²

Stratejik planlama yönetim ekibi ve organizasyonun oluşturulması: Bu organizasyon Strateji Geliştirme Kurulu, Yürütme Kurulu, İhtisas Grupları, Çalışma Grupları ve Proje Ekibi'nden oluşturulabilir. Strateji Geliştirme Kurulu, belediye yönetimi tarafından oluşturulur. Belediyenin misyonu, vizyonu, ilkeleri, hizmet politikaları ve temel stratejik amaçlarını oluşturmada karar merci durumundadır ve stratejik plan taslağına nihai şeklini verir. Yürütme Kurulu, kurum dışı kuruluşlar ve ihtisas gurupları ile eşgüdümü sağlar. Bu gruplarca yapılan çalışmaları değerlendirir ve proje ekibini yönlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu, Yürütme Kurulu'nun üyelerini değiştirmek ve sayısını belirlemek hususunda yetkilidir. İhtisas Grupları, stratejik plan çalışmalarının oluşumunda bilgi ve belge desteğinde bulunmuş, proje ekibi tarafından sunulan bilgileri değerlendirmiş ve gerekli kontrolleri yapmış ilgili birim ve alt birimlerin temsilcilerinden oluşur. Çalışma Grupları, proje ekibi tarafından katılması faydalı bulunan personelden oluşur. Proje ekibi ise belediye yönetimi tarafından görevlendirilen personelden oluşur.

¹⁰¹ DPT, "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm", www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

¹⁰² Recep Bozlağan, "Yayınlanmamış Ders Notları", 2007.

Personel listesinin hazırlanması ve gerekli görevlendirmelerin yapılması: Proje danışmanı, proje koordinatörü, proje uzmanları, bütçe uzmanları, veri giriş memuru gibi personelden oluşur. Bu ekibin koordinasyonunu proje koordinatörü yürütür.

Uygulanacak yöntemlerin belirlenmesi: Bu kapsamda şu tür yöntemler kullanılabilir. Etüt çalışması, kurum personeline verilen eğitimlerden sonra ilgili birimler tarafından yapılan çalıştaylar, mülakat, grup çalışması, anket ve bilgi-işlem teknolojilerinden yararlanılabilir.

Malzeme ve ekipman listesinin hazırlanması: Gerekli malzeme ve ekipmanın belirlenen listeye göre ilgili birim tarafından temin edilmesi.

Eğitim ve çalıştay programının hazırlanması: Belediye yöneticilerine, çalışma gruplarına ve ilgili personele stratejik plan hakkında tanıtım ve bilgilendirme eğitimi verilir. Stratejik planın yapılması tarih, yer ve saat gösterilerek bir programa bağlanır. Kurumun tepe yönetiminin onayı ile de bu durum ilgili birim ve kişilere duyurulur.

Stratejik plan gant şemasının hazırlanması: Gant şeması stratejik planın genel içeriğini gösteren bir tablodur. Bu tablo ile çalışmaların yapılacağı süre ve bu süre içinde neler yapılacağı ve hangi eğitimlerin verileceği gösterilir.

Literatür araştırmalarının yapılması: Stratejik planlama üzerine yazılmış ulusal ve uluslararası düzeyde yazılan kitaplar, makaleler, bilimsel araştırmalar, yapılan yayınlar vb. hususlar araştırılır.

Mevzuat araştırmalarının yapılması: Belediyeyi doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren yasal düzenlemeler araştırılır.

3.3.2. Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlama süreci, hazırlık aşamasından sonra mevcut durum analizi ile devam eder ve kurumun neredeyiz sorusuna cevap verir. Bu aşamada, kuruluş geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejilerini hangi durum ve şartlar altında ortaya koyacağını tespit etmeye çalışır. Kurumun artıları, eksileri bu aşamada ortaya konarak stratejik planlamanın sonraki aşamalarında daha sağlıklı sonuçlar elde edilmeye çalışılır.

Mevcut durum analizi tarihsel gelişim ile başlar, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, kuruluşun faaliyet alanları, iç ve dış çevre analizi, paydaş analizi, trend ve senaryo analizi vb. ile devam eder ve FÜTZ (SWOT) analizi ile de fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar kurum açısından ortaya konur.

3.3.2.1. İç Çevre Analizi

İç çevre analizinde, kuruluşun geleceğini etkileyecek mevcut durum ve iç ortamdan kaynaklanan konular üzerinde durulur. Kuruluş içi analizde göz önünde bulundurulacak hususları şöyle özetleyebiliriz.¹⁰³

Kurumsal Yapı

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Benzer görevleri yapan birimler arasındaki yetki çakışmaları
- Kuruluşun yapısında ve görev alanında son dönemde yapılan değişiklikler ile yapılması gündemde olan değişiklikler
- Yeniden yapılanma (reorganizasyon)
- İzleme ve değerlendirme sistemi

Beşeri Kaynaklar

- İnsan kaynaklarının sayısı ve dağılımı
- Personelin niteliği ve deneyimi

Kurum Kültürü

- İletişim süreçleri

¹⁰³ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hulusi Şentürk, “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”, <http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (08.01.2007).

- Karar alma süreçleri
- Gelenekler ve değerler

Teknoloji

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknoloji kullanma düzeyi ve teknolojik imkânları

Mali durum

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü
- Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları
- Tahakkuk-tahsilât oranları
- Gelir ve giderlerin yapısı
- Borç yapısı, hizmet alımları ve özelleştirme

İç çevre analizinde, yukarıda belirttiğimiz bu hususlar, belediyenin yapısına, büyüklüğüne ve diğer özellikleri göz önünde bulundurularak artırılıp eksiltilebilir. Çünkü her belediyeyi kendi mevcut durumu içerisinde değerlendirmek gerekir.

3.3.2.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi kurumun kendisi ile ilgili olan, fakat kurumun kontrolü dışında kalan kurumu etkileyebilecek tüm faktörleri kapsar. Bu aşamada, kuruma çevreden gelecek fırsat ve tehditlerin bir değerlendirmesi yapılır. Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında gelişen ve kuruma avantaj sağlayan hususları kapsarken, tehditler ise yine kurumun kontrolü dışında gelişen ama kurum için olumsuzlukları içeren, dolayısıyla önlem alınması gereken hususları içerir.

Bazı kaynaklarda dış çevrenin yakın dış çevre ve uzak dış çevre olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir.¹⁰⁴ Uzak dış çevre uluslararası alanda meydana gelen gelişmeler, yakın dış çevre ise ulusal alanda yaşanan gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede kurumun dış çevre analizinde göz önünde bulundurması gereken hususlar şöyle belirtilebilir.¹⁰⁵

Küresel (Uluslararası) çevre faktörleri

- Teknolojik faktörler
- Sosyo-kültürel ve ekonomik faktörler
- Hukuki gelişmeler ve yasal düzenlemeler
- Doğal çevre faktörleri
- Avrupa Birliği (AB) müktesebatının üslenilmesi (Yerel yönetimler özerklik şartı vb.)¹⁰⁶

Ulusal çevre faktörleri

- Kalkınma plan ve programları ile hükümet programları
- Merkezi idare uygulamaları
- Yerel halk (hemşeriler) ve müşteriler
- Yerel kamu kurumları
- Sivil toplum örgütleri
- Parti teşkilatı ve mensupları
- Özel sektör kuruluşları

¹⁰⁴ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, 2005, ss. 31-37.

¹⁰⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 79-87.

¹⁰⁶ İlhan Tekeli ve Selim İlkin, **Avrupa Birliği Türkiye ve Yerellik**, İstanbul: IULA-EMMA yayını, 2003, ss. 111-118.

Dış çevre analizinde uluslararası ve ulusal çevre faktörleri arasında bir değerlendirme yaparken bazı hususlar ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, hukuki, çevresel, teknolojik ve rekabete dayalı hususlar mevcut duruma göre hem uluslararası faktörler hem de ulusal faktörler arasında değerlendirilebilir. Burada yapılması gereken husus, kurumun bunları kendine göre uyarlamasıdır. Örneğin, kurumun faaliyet alanında dünyada ve Türkiye’de meydana gelen gelişmeler dış çevre analizinde birlikte değerlendirilebilir.

3.3.2.3. Paydaş Analizi

Paydaş analizi kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin alınarak stratejik planın hazırlanmasını gerektirir. Bu da stratejik planlamanın önemli unsurlarından biri olan katılımcılığı sağlayarak, paydaş beklentilerinin dikkate alınması suretiyle kurumun önceliklerinin belirlenmesi ve stratejik planın başarılı bir şekilde hazırlanması için temel unsurlardan biridir.

Paydaş analizi iç paydaşlar ve dış paydaşlar için yapılır. Bazı kaynaklarda ise buna birincil paydaşlar ve ikincil paydaşlar da denmektedir. İç paydaşlar kurumun kendi bünyesinde barındırdığı kurum içi paydaşlardır. Dış paydaşlar ise kurumun dışında kalan, kuruluşu etkileyen ya da kuruluşun yaptığı işten etkilenen kuruluş dışı paydaşlardır. İç paydaşlar hizmeti üreten birimlerken; dış paydaşlar, iç paydaşların ürettiği hizmetten etkilenen ya da iç paydaşların ürettiği hizmeti etkileyen birimlerdir. Bir de belediyenin, hizmet üretmesinde belediye ile işbirliği yapan ve belediye teşkilatı ile organik bağı olan birimler vardır. Bulara ise stratejik paydaş denir. Stratejik plan yapılırken belediyenin etkileşim içinde olduğu iç ve dış paydaşlar ile stratejik paydaşlar şöyle belirtilebilir:¹⁰⁷

İç paydaşlar: Karar organları, yöneticiler, çalışanlar ve hizmet üretilmesine doğrudan katkı sağlayanlar.

- Belediye meclisi (Genel karar organı)

¹⁰⁷ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**. 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005, ss.46-49 ; Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

- Belediye encümeni (Hem karar hem yürütme organı)
- Belediye başkanı
- Deneticiler ve danışmanlar
- Yöneticiler (Genel sekreter ve genel sekreter yardımcıları, daire başkanları, müdürler ve müdür yardımcıları, uzmanlar vs.)
- Çalışanlar (Memurlar, işçiler, sözleşmeli personel)
- Hizmetin üretilmesine doğrudan katkı sağlayan birimler (ilçe ve ilk kademe belediyeleri, sendikalar, yüklenici ve taşeronlar, bankalar ve finans kurumları, üniversiteler, tedarikçiler)

Dış paydaşlar: Hizmet üretilmesine dolaylı katkı sağlayanlar, hizmeti doğrudan ve dolaylı etkileyenler ve müşteriler (Vatandaşlar).

- Hizmet üretilmesine dolaylı katkı sağlayanlar (Meslek örgütleri)
- Hizmeti doğrudan etkileyenler (İlgili bakanlıklar ve birimleri, genel müdürlükler, müsteşarlıklar, valilikler)
- Hizmeti dolaylı etkileyenler (İl özel idareleri, kaymakamlılar, muhtarlıklar, sivil toplum örgütleri, uluslararası kuruluşlar)
- Müşteriler/Vatandaşlar (Küçük ve büyük tüketiciler)

Stratejik paydaşlar: Belediye ile işbirliği yapan ve organik bağı olan kuruluşlar.¹⁰⁸

- Belediye iştirakleri (Şirketleri)
- Vakıflar
- Büyükşehir belediyesi kapsamındaki ilçe ve ilk kademe belediyeleri

¹⁰⁸ Hulisi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, 2005, s. 48.

Paydaş analizinde, iç paydaşlar sabit kalmakla beraber, organizasyonun niteliğine göre dış paydaşlar ile stratejik paydaşlar yer değiştirebilir. Örneğin: Dış paydaş olan valilikler ya da meslek örgütleri organizasyonun niteliğine göre stratejik paydaş konumuna da geçebilir. Dolayısıyla burada paydaşları belirlerken belediyenin mevcut durumu, yapılacak organizasyonun niteliği ve organizasyonda paydaşların konumu göz önünde bulundurulmalıdır.

Paydaşlar belirlendikten sonra paydaş analizi yapılabilir. Paydaş analizinde, paydaşlar gruplandırılarak paydaş beklentileri, talepleri, öncelikleri ve etkileri doğrultusunda stratejik planlama çalışmalarına devam edilir. Buradan elde edilen sonuçlar stratejik amaç ve hedeflerin oluşmasında kullanılır.

Paydaş analizinde paydaşların görüş ve düşüncelerinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, halk meclisleri, anket çalışmaları, muhtarlar ve sivil toplum örgütü temsilcileri ile toplantılar vb. olarak belirtilebilir.¹⁰⁹

3.3.2.4. Trend ve Senaryo Analizi

Trend: Gelecekte beklenen yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası boyutta yaşanan gelişmeleri, eğilimleri ve değişimleri ifade etmek için kullanılır. *Senaryo:* Kurumu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan durumları ifade eden gelişim ve değişimlerin tanımlanarak ana hatlarıyla ifade edilmesidir.¹¹⁰

Trend ve senaryo analizi ile oluşacak yeni durumlar veya gelecekte yaşanması muhtemel gelişmeler karşısında kurumun nasıl bir tavır alacağı veya neler yapması gerektiği belirlenmek istenir. Bu çerçevede; gelişmeler, eğilimler ve yaşanması muhtemel değişimler karşısında çeşitli alternatifler belirlenerek bu alternatifler arasından kurumun gelecekteki çizgisi belirlenmeye çalışılır.

¹⁰⁹ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, s. 49 ; Ercan Öztemel, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**. 1. Basım. Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001, s. 157.

¹¹⁰ Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

Gelecek senaryoları ve trendlerinin belirlenmesi analizinde belediyenin faaliyet alanı ve yaptığı çalışmalara ilişkin yerel, ulusal ve uluslar arası düzlemde yaşanan gelişmeler göz önünde bulundurularak paydaş görüşleri de alınarak tartışılır. Eğilim, trend ve gelişmeler belirlenerek elde edilen bilgilere göre geleceğe ilişkin senaryolar ortaya konmaya çalışılır. Gelecek senaryoları ve trendlerin belirlenmesi kapsamında göz önünde bulundurulacak hususlar ana hatlarıyla şöyle belirtilebilir:¹¹¹

- Belediyenin faaliyet alanına ilişkin kısa, orta ve uzun vadede ortaya çıkması olası gelişmeler, eğilim ve değişimler.
- Oluşacak gelişme, eğilim ve değişimlerin belediyeye etkisi.
- Belediyenin hizmet türleri, müşterileri/vatandaşların talep ve beklentileri, kullanılan yöntem ve teknikler, teknolojik altyapı ve ekipmanlar açısından yaşanması söz konusu olabilecek gelişmeler, eğilim ve değişimler.

Trend ve senaryo analizi ile birlikte kurum gelecekte oluşabilecek durumlar karşısında önceden hazırlıklı olma, değişim, gelişim ve eğilimleri zamanında yakalayıp kendini onara göre hazırlayıp başarısını artırabilme imkânına kavuşabilecektir. Bu aşamada elde edilen veriler stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulmasında kullanılacaktır. Ancak bu aşamada elde edilen verilerin başarılı olabilmesi için çok iyi analiz edilip gerçekçi bir zemine oturtulması gerekir.

3.3.2.5. FÜTZ (SWOT) Analizi

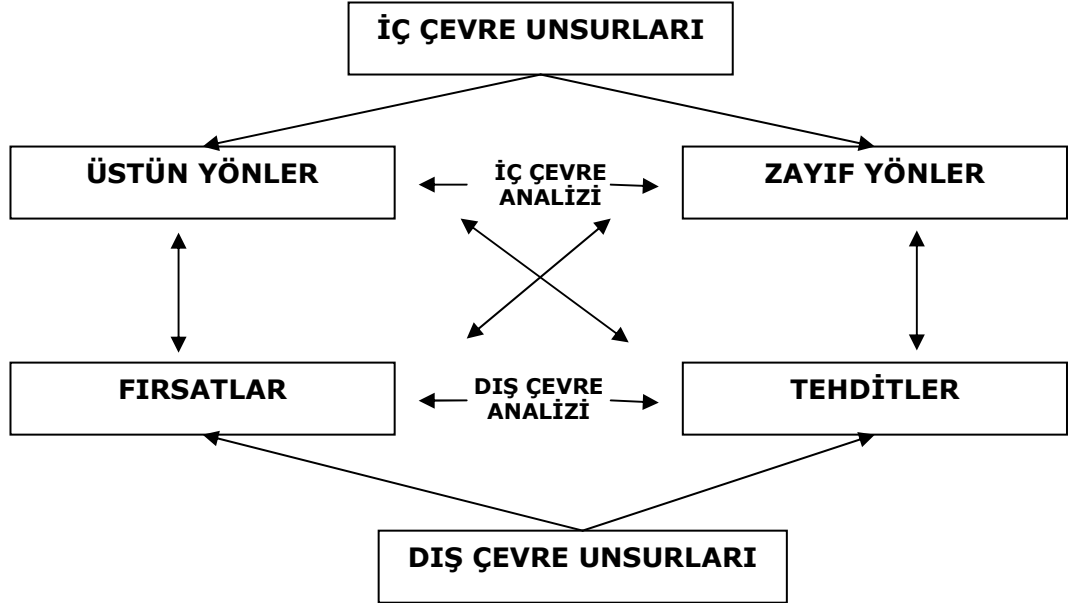
Stratejik planlama açısından en önemli unsurlardan biri yukarıda da belirttiğimiz gibi örgütün iç ve dış çevre şartları belirlenerek durum analizi yapılmasıdır. Bu analiz yapılırken kullanılan yöntem ise FÜTZ analizidir. FÜTZ kelime olarak, İngilizce'deki SWOT'un Türkçe'ye çevrilmiş halidir ve "Strength" (güçlü/üstün yönler), "Weakness" (zayıf yönler), "Opportunity" (fırsatlar), ve "Threat" (tehditler), kelimelerinin baş harflerinin birleşmesinden meydana gelmektedir.¹¹² Bazı Türkçe kaynaklarda ise SWOT

¹¹¹ Recep Bozlağan, "Yayınlanmamış Ders Notları", 2007.

¹¹² Hayri Ülgün ve S. Kadri Mirze, s. 160.

analizi, GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi olarak da ele alınmaktadır.¹¹³

Şekil 3.1: FÜTZ Analizinin Temel Çerçevesi



Kaynak: DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hayri Ülgün ve S. Kadri Mirze, s. 163. Yaralanılmıştır.

FÜTZ analizine önce örgütün güçlü/üstün ve zayıf yönleri ortaya konarak iç çevre analizi ile başlanmakta, daha sonra örgüt için fırsat ve tehditler ele alınarak dış çevre analizi ile devam edilmektedir. İç çevre analizinde kurum içi faktörler ele alınmaktadır. Örneğin: Personel, iştirakler, bağlı kuruluşlar gibi. Dış çevre analizinde ise kurum dışı faktörler ele alınmaktadır. Örneğin: “Hükümet, tedarikçiler, rakip firmalar, ticari birlikler, işçi ve işveren sendikaları, müşteriler, çıkar grupları” vb. aktörler, sosyo-ekonomik ve kültürel faktörler, politik ve yasal gelişmeler, yerel-küresel ve teknolojik unsurlar göz önünde bulundurularak analiz yapılmaktadır.¹¹⁴

¹¹³ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, “Stratejik Plan 2007-2011, ss. 118-135 ; Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011, http://www.hacettepe.edu.tr/ortak/universite/stplan_0711.pdf (10.07.2007).

¹¹⁴ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

FÜTZ analizinin belli başlı iki yararı bulunmaktadır. Birincisi FÜTZ analizi yapılarak kurumun mevcut durumu ortaya konur. İkincisi FÜTZ analizi, kurumun gelecekteki durumunun ne olacağını tahmin ve tespit etmeye yarayan bir gelecek durum analizi yapmamızı sağlar. Buradan hareketle, FÜTZ analizi, “yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük” olarak değerlendirilebilir.¹¹⁵ Böylece, bu analiz daha sonraki aşamalarda örgütün geleceğinin tasarlanması olan misyon, vizyon, ve ilkeler doğrultusunda stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ışık tutacaktır.¹¹⁶ Çünkü bu analiz sayesinde, kurum kendini daha iyi tanıyacak, stratejik amaç ve hedeflerini de ona göre belirleyecektir.

¹¹⁵ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (27.01.2007)

¹¹⁶ Bekir Parlak ve Zahid Sobacı, **Kamu Yönetimi**, ss. 242-243.

Tablo 3.2: FÜTZ Analizi Örneği (üstünlük/zayıflık ve fırsat/tehdit etkileşimi)

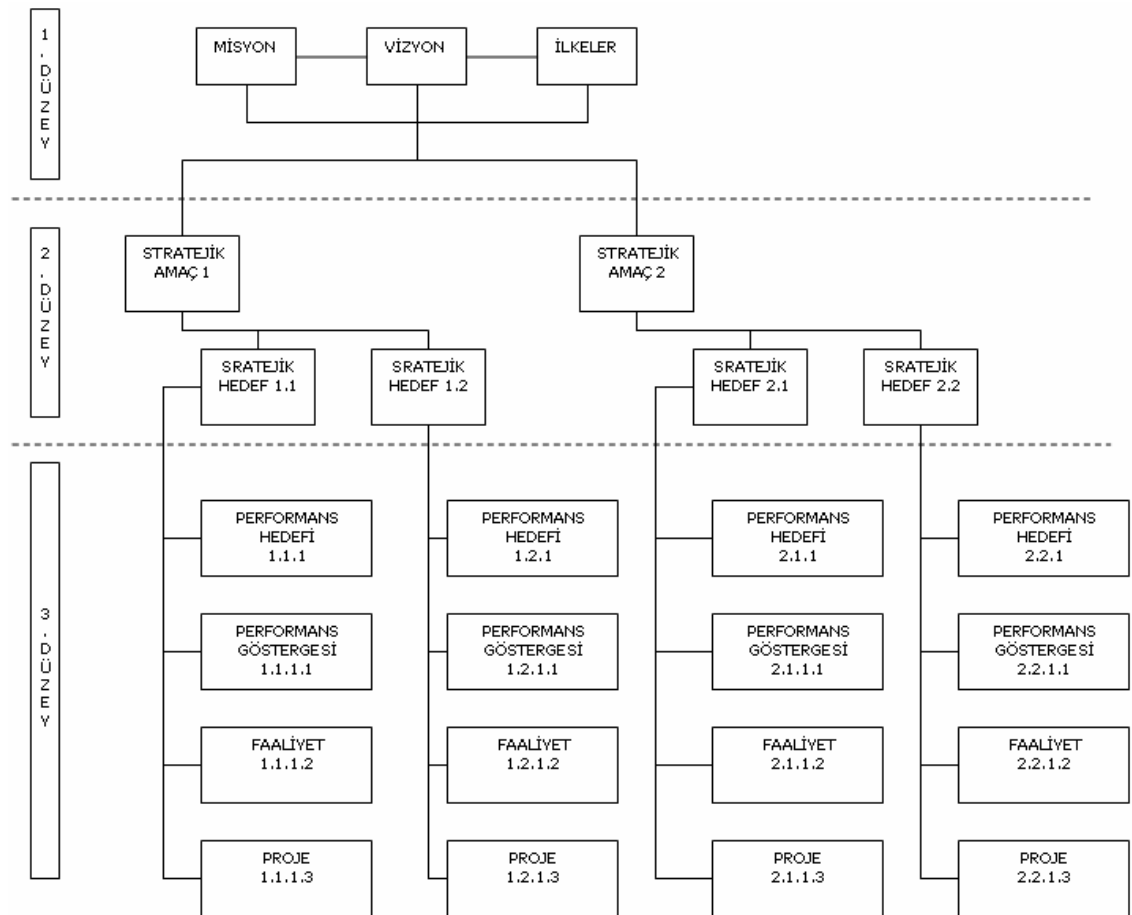
İÇ ÇEVRE ANALİZİ	
ÜSTÜN YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
• Örgütlenmede kontrol alanının optimum düzeyde olması. • Katı atık yönetimi ve denizcilik hizmetleri konularında, yeterli bilgiye sahip uzman bir kadronun olması. • Afet ve risk konusuyla ilgili olarak dünyadaki gelişmelerin yakından takip edilmesi • Sosyal güvencesi bulunmayan kişilere tarafsız ve etkin sosyal hizmet sunulması. • Şehir planlama ve imar konusunda faaliyet göstermekte olan birim ve personelin görev ve yetkilerin açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması. • İstanbul genelinde ilaçlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesi. • Uzman bir stratejik planlama ekibi. • Belediyenin iyi eğitilmiş personel gücü bulunmaktadır.	• Çok kademeli hiyerarşik yapının olması • Çevre yönetimi faaliyetlerine ilişkin olarak ilgili ve yetkili kurumlar arasında yetki ve görev çakışmalarının bulunması. • Olası bir depremde can kayıplarını en aza indirmek, yardıma ihtiyacı olanlara acil yardım ulaştırmak için etkin çalışan bir bilgi sisteminin henüz kurulamamış olması. • İstanbul genelinde sosyal yardım kurumları arsında ortak bir veri tabanı olmaması ve koordinasyon eksikliği. • Geçmiş dönemlerden gerçekleştirilemeyen istisnâ işlerinin günümüze devretmiş olması. • Gıda denetiminde kurumlar arasında yetki çakışması olması. • İç denetimde yetersizlik. • Personelin eğitim seviyesi yüksek olmakla birlikte yabancı dil bilen personel sayısı azdır.
DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
• AB'nin getirdiği yeni bakış açısı. • AB uyum sürecindeki çevre ile ilgili kriterlerin bağlayıcılığı. • Anayasada yapılan düzenleme ile devletin ve yerel yönetimlerin deprem ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler için sorumluluğu artırılarak özel kaynaklarla desteklenmesinin sağlanması. • Dünyada yerleşme eğilimlerinin hız kazanması • İmar çalışmalarının etkinliğini artırarak bu çalışmalara destek veren yasal düzenlemelerin yapılmış olması. • Gıdaların ambalajlanmış, kodlanmış ve fiyat etiketli olmasının belediyelerin denetim faaliyetlerini kolaylaştırması. • Yeni teknolojilerin verimliliği artırması ve kolaylıklar sağlaması. • Belediye sınırlar içinde yapılması planlanan üniversite kampüsü ile kentin kültürel yaşamı zenginleşebilir.	• İstanbul'a yönelen göç. • Yoğun nüfus artışı, çarpık kentleşme ve gelişen sanayi ile beraber sanayi ve evsel atıkların artması. • Afet durumunda yapılması gereken çalışmalar açısından İstanbul'daki ulaşım şartları ve kentsel mekân düzenlemelerinde yetersizliklerin bulunması. • Yoğun nüfus artışı ve göç sorunu. • Kanunların uygulanması, İstanbul'un güzelleşmesi, tarihi ve kültürel dokunun korunması ve imar planının uygulanması sürecinde yerel yönetimlere yönelik toplumsal desteğin düşük kalması. • Organik gıda üretim ve dağıtım teknikleri, standartları ve uygulamalarının yetersizliği. • Vatandaş beklentilerinin artması ve teknoloji kullanımındaki yetersizlik. • Belediyenin arazi stoku azaldığından, mülk satış gelirlerinde azalma yaşanacaktır. Bu da gelecekte mali yapıyı sıkıntıya sokabilir.

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, "Stratejik Plan 2007-2011, ss. 118-135 ; Hayri Ülgün ve S. Kadri Mirze, s. 166 ; Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, 2005, ss. 75-80.

3.3.3. Geleceğin Tasarlanması

Stratejik planlama sürecinin üçüncü adımı, kurumun temel bakışını ifade eden geleceğin tasarlanması analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada kurum, “*nereye gitmek istiyoruz?*” Sorusuna cevap bulmaya çalışır ve kurumun misyon, vizyon¹¹⁷ ve ilkeleri bu aşamada belirlenir. Buradan hareketle de kurumun geleceğe ilişkin stratejik amaç ve hedefleri ortaya konur.

Şekil 3.2: Stratejik Plan Unsurlarının Organizasyonu



Kaynak: DPT, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, Mayıs 2003, http://aydin.meb.gov.tr/st/strtejik_pLanlama_klavuzu.doc (08.05.2007) ; Recep Bozlağan, Ders Notları 2007, yararlanılmıştır.

¹¹⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 9-15. **Vizyon ile misyon arasındaki farklar:** Misyon bir örgütün var olma nedenini hayattaki rolünü gösterir; vizyon ise örgütün gelecekte ulaşmak istediği yeri, arzu ettiği durumu gösterir. Misyon, vizyona ulaşabilmek için bir araç konumundadır. Vizyon peşine düşülen bir hayali gösterir, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş bir çaba ve başarılması gereken bir amacı gösterir. Vizyon gelecekte ne olacağız ve nereye gideceğiz gibi sorulara cevap vermeye çalışır. Misyon ise ne yapıyoruz, ne durumdayız, biz kimiz gibi sorulara cevap aramaya çalışır. Vizyon örgüte ve yönetimine bir bütün olarak istikamet verip rehberlik ederken; misyon yöneticilere ve çalışanlara yol gösterip rehberlik eder.

3.3.3.1. Misyon

Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev olarak belirtilmektedir. Görev kavramı ve görev duygusunun örgütün tüm üyelerini, davranış biçimlerini, faaliyet alanlarını ve kültürel yapısını kapsaması gerekir.¹¹⁸ Misyonun stratejik açıdan örgüt için iki farklı boyutu vardır. Biri örgütün ahlaki ve felsefi yanı ile ilgili, diğeri ise örgütün görev alanı ile ilgilidir. Felsefi ve ahlaki açıdan misyona baktığımız zaman, örgütün kültürel birliğini ortak değer ve duygularını statü ve sembollerini ortaya koyar.¹¹⁹ Misyon önergeleri örgütü benzerlerinden ayırır.¹²⁰ Misyon kısa güçlü bir slogan ve aynı zamanda duygulara da hitap edici olmalıdır.¹²¹ Misyon örgütlerin varlık nedenlerini veya kendilerini nasıl gördüklerini açıklamak için kullanılır. Örgütlerin ne tür işler yaptığını hangi iş kolunda olduğunu veya ne tür bir hizmet ürettiğini, hangi tüketici kitlesine yöneldiğini, hangi teknolojik gereksinimlere ihtiyacı olduğu gibi hususları yani mevcut durumu içerir. Misyonun, örgütün stratejisinden önce belirlenmesi gerekir. Misyon stratejinin temelini oluşturur ve stratejiyi daha somut hale getirerek uygulamasına yardımcı olur.¹²²

Belediyelerde misyon ifadesinde bulunması gereken hususlar ile misyon ifadesi için cevaplanması gereken sorular ve misyon bildirimi örnekleri şöyle sıralanabilir.¹²³

Misyon:

- “Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilmesi sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.

¹¹⁸ H.Rıdvan Yurtseven, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Yönetim Dergisi**, Y.9, Sayı 29 : 26-33, Ocak 1998. s. 27.

¹¹⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 9-10.

¹²⁰ Becerikli, s.101.

¹²¹ Tacettin Can, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, Yayınlanmamış Master Tezi. Gazi Üniversitesi SBE, 1996, s. 55.

¹²² Eren ss. 19-21.

¹²³ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.”

Misyon bildirimi için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun var oluş nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?”

Misyon bildirimi örnekleri:

Örnek 1:

“Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul’a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek, şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.” (*İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2007-2011*)¹²⁴

Örnek 2:

“Yol kullanıcılarının taleplerini karşılayacak, diğer ulaşım sistemleri ile uyumlu, güvenli, konforlu, çevreye duyarlı, çağdaş ihtiyaçlara cevap verecek bir şekilde, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde otoyollar, devlet ve il yollarını planlamak, projelendirmek, inşa etmek, her türlü iklim şartlarında bakım ve işletmesini yapmak

¹²⁴ İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2007-2011, Kitap Matbaacılık, s. 139.

suretiyle ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak.” (Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı 2007–2011)¹²⁵

Örnek 3:

“Hacettepe Üniversitesi evrensel değerler ışığında, bilim, teknoloji ve sanat birikiminden yararlanarak ülkenin geleceği için üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, araştırma, eğitim ve hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.” (Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011)¹²⁶

3.3.3.2. Vizyon

Vizyon, örgütün geleceğe dair bütün çalışanlarıyla birlikte paylaştığı bir rüya, bir resimdir. Örgütün geleceğinin nasıl olacağına ve istenilen durumlara ideal olarak hangi yollardan ulaşılabileceğine ilişkin inançları ve tasarımları içerir. Vizyon “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanmıştır.¹²⁷ Geleceği yorumlayarak hazırlıklı olma¹²⁸, gelecekte ne tür işlerin yapılacağını düşünsel zenginliği, yöneticinin görüş açısı ve derinliğine göre bu evrede ortaya çıkmaya başlar. Vizyon, yöneticinin gelecekte yapmayı tasarladığı tüm faaliyetlerle alternatif durumları algılaması, değerlendirmesi, tanımlaması, açıklaması ve paylaşılmasıyla ilgili olarak bireysel olmayan zihinsel süreçleri içine alır.¹²⁹

Belediyelerde vizyon ifadesinde bulunması gereken hususlar ile vizyon ifadesi için cevaplanması gereken sorular ve vizyon bildirimi örnekleri şöyle sıralanabilir.¹³⁰

Vizyon:

- “İdealisttir; yürekte gelmesi hissedilmesi gerekir.

¹²⁵ Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı 2007-2011.
<http://www.kgm.gov.tr/asps/stratejik/strateji.pdf> (10.07.2007).

¹²⁶ Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011,
http://www.hacettepe.edu.tr/ortak/universite/stplan_0711.pdf (10.07.2007).

¹²⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss. 5-6.

¹²⁸ İrfan çağlar, “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi” s.26.

¹²⁹ Eren, ss. 18-19.

¹³⁰ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluşun çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.”

İyi belirlenmiş bir vizyon bildiriminin aşağıdaki özellikleri gösterir:

- “Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekte başarılı ve ideal olanı tanımlayıcıdır.”

Vizyon bildirimi için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluş; yararlanıcıları ve çalışanları tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor?”

Vizyon bildirimi örnekleri:

Örnek 1:

“Türkiye’nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul’u eşsiz mirasına sahip çıkarak, yaşam kalitesini yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye.” (*İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2007-2011*)

Örnek:2

“Uluslar arası temasın olduğu yerlerde, esnek yapılanma ve kalite anlayışına sahip, uluslar arası normlarda etkin sağlık denetimi yapan, sağlık hizmeti veren ve norm

belirleyen şeffaf, saygın bir otorite olmak.” (*Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2005–2009*)¹³¹

Örnek3:

“Ulusal ve uluslar arası ortamlarda mensubu olmaktan övünç duyulan, vereceği eğitim-öğretim, üreteceği bilgi, teknoloji ve sanatla ülkemizin çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmasına katkıda bulunacak lider bir üniversite olmak.” (*Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011*)

3.3.3.3. İlkeler (Temel Değerler)

İlkeler kurumun davranışlarını belirleyen her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesine, yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder¹³² ve kuruluşun temel değerlerini gösterir.¹³³ Değerler, “bir kurumun işini nasıl yürütmesini belirten rehber niteliğindeki ifadelerdir.”¹³⁴ İlkeler, örgütün vizyon ve misyonunun gerisinde yatan temel değer ve inançların temelini oluşturur. Kuruma objektiflik ve tutarlılık sağlayarak yöneticilerin davranışlarını belirginleştirir.¹³⁵ Örneğin; şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek gösterilebilir. İlkeler, kuruluşun kararlarına, tercihlerine ve stratejilerini belirlemesine yol gösterir.¹³⁶ İlke ve temel değerlerle ilgili bazı hususlara kamu kurumlarına yol gösterici olması açısından şu şekilde değinilmiştir.¹³⁷

İlkeler:

- “Temel değer ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

¹³¹ Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2005–2009.

<http://www.hssgm.gov.tr/StratejiSite/index.htm> (10.07.2007).

¹³² Stratejik Planlama Temelleri, www.strateji.gazi.edu.tr/ornekler.html (08.01.2007).

¹³³ DPT, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, Mayıs 2003, http://aydin.meb.gov.tr/st/strtejik_planlama_klavuzu.doc (08.05.2007).

¹³⁴ Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

¹³⁵ Sait Aşgın, Selen Görgün ve Ümit Atalay. (hızl.) **Kamuda Stratejik Planlama**, s. 7.

¹³⁶ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, s. 92.

¹³⁷ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).

- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.”

İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir:

- “Kişiler: Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler.
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci.
- Performans: kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.”

İlkeler bildirimi için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?
- Kuruluşun çalışmasına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?”

İlke bildirimi (Temel değerler) örnekleri:

Örnek 1:

Katılımcılık ve aktif hemşerilik: Karar alma ve uygulamada yurttaş katılımını ön planda tutar ve sorumluluk verir.

Saydamlık: Tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamasında kurumun bilgisine sunar.

Hesap verebilirlik: Tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duyar.

Sosyal içerme: Tüm yurttaşlara ihtiyaçları doğrultusunda ve kırsal kent arasındaki hizmet farklılıklarını azaltan bir anlayışla hizmet sunar.

Ulaşabilirlik: Yurttaşların hizmetlere ulaşabilirliğini etkin olarak sağlar. (*Denizli İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006–2010*)¹³⁸

Örnek 2:

Adalet: Belediyemiz kurumsal hizmet sunumunda hak ve hukuka uygun, tüm paydaşlarımızın hakkını gözetten bir şekilde davranmayı esas kabul eder.

Güven: Belediyemiz İstanbul halkının, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının güvenini kazanmayı ve bu güvene layık olmayı esas kabul eder.

Saydamlık: Belediyemiz kurumsal hizmet sunumunda, şeffaf ve hesap verebilir olmayı esas kabul eder.

Kalite: Belediyemizin sunduğu hizmetlerin İstanbul'un ve İstanbul halkının ihtiyaçlarını beklentilerini en optimal düzeyde, kaliteli bir şekilde karşılaması esastır.

Verimlilik: Belediyemizin kaynaklarını etkinlik, verimlilik ve tutumluluk prensipleri çerçevesinde kullanmayı esas kabul eder.

Katılım: Belediyemiz hizmetlerinin planlanması ve sunumunda, katılımcı bir anlayışla ilgili tüm taraflar ile iletişim kurarak, paydaşlarıyla ortak bir ekseninde buluşup toplumsal diyalog, katkı ve sahiplenmenin sağlanmasını esas kabul eder.

Liderlik: Kararlı, özgüven sahibi, cesur, atılımcı, yenilikçi, öncü ve önder bir belediye olmayı esas kabul etmekteyiz. (*İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2007–2011*)

3.3.4. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik planlamanın dördüncü adımı “*gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?*” sorusunun cevabı olan stratejik amaç ve hedeflerin, kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri doğrultusunda nasıl oluşturulacağının belirlenmesidir. Böylece, stratejik amaç ve

¹³⁸ Denizli İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006–2010, http://www.sp.gov.tr/documents/denizli/Denizli_SP.doc (10.07.2007).

hedeflerin belirlenmesiyle izlenecek yol ve yöntemler tespit edilerek stratejik planlamanın uygulama aşamasına geçilebilecektir.

Strateji ve misyon, amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç durumundadır. Amaçlar, kurumun erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşama durumlarını gösterir ve “amaca giden yolun kilometre taşları” olarak belirtilir.¹³⁹

Hedefler amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir durumdadırlar. Amaçlar açık, gerçekçi, çekici, esnek ve ölçülebilir olmalı. Kısa ve uzun dönemli olarak ulaşılmak istenen amaçlar birbirinden ayrılmalı, uygulayıcılara benimsetilmeli, motive edici olmalı ve her düzeyde birbiriyle uyum sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.¹⁴⁰

3.3.4.1. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar kuruluşun belli bir zaman dilini içinde ulaşmayı arzuladığı ya da hedeflediği sonuçların kavramsal bir ifadesidir. Stratejik amaçlar ile kurumun belirlenen misyon, vizyon ve ilkeler doğrultusunda bulunduğu noktadan gelecekte ulaşmayı arzu ettiği noktaya gelebilmesi için orta vadeli amaçlarını uygulamalar sonucunda nasıl gerçekleştireceğini açık ve net bir şekilde ortaya koyması gerekir. Bu çerçevede stratejik amaçlar, genel olarak kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği noktaya nasıl gideceğini gösterir. Stratejik amaçların niteliği genel olarak kuruluşun fonksiyonlarını daha ileri bir seviyeye getirecek düzeyde ve ulaşılabilir bir niteliğe sahip olmalıdır. Bu çerçevede *stratejik amaçların genel özellikleri* şöyle sıralanabilir:¹⁴¹

- “Miyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

¹³⁹ Alpay, s. 20.

¹⁴⁰ Eren, ss. 15-18.

¹⁴¹ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**. s. 94-95 ; Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007 ; Güner, “s. 69.

- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin sonraki aşamaları için bir çerçeve çizmeli ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.”

*Stratejik amaçların oluşturulması için şu tür sorulara cevap aranmalıdır:*¹⁴²

- “Kuruluşun misyonunu yerine getirmek için neler yapılmalıdır?
- Kuruluş kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumludur, değilse ne değişmelidir?
- Kuruluş diğer kuruluşlarla ortak amaçlara sahip midir?”

Stratejik amaç örnekleri:

Örnek1:

“Yolcu ve yük taşımacılığında konforu artırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek.” (*Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı 2007–2011*)

Örnek2:

“Avrupa Birliği’ne katılım sürecinde AB müktesebatının belediyelerle alakalı bölümlerinin gereklerini yerine getirmek.” (*İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı 2007–2011*)

¹⁴² DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007). ; Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, s. 94-95. ; Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

3.3.4.2. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, stratejik amaçların yerine getirilmesi için oluşturulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik hedefler, stratejik amaçlara göre daha kısa vadeyi kapsar ve sayısal verilerle ifade edilebilir. “Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesi” olarak belirtilmiştir. Bir stratejik amacı gerçekleştirebilmek için birden çok stratejik hedef belirlenebilir. Bu çerçevede *stratejik hedeflerin özellikleri* şöyle sıralanabilir:¹⁴³

- “Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.”

*Stratejik hedeflerin oluşturulması için şu tür sorulara cevap aranmalıdır:*¹⁴⁴

- “Hedefler, kuruluşun misyon vizyon, ilkeler ve stratejik amaçlar ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde, o stratejik amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?

¹⁴³ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hulisi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, ss. 96-97 ; Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007 ; Güner, s. 70.

¹⁴⁴ DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007) ; Hulisi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, s. 97 ; Recep Bozlağan, “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.

- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?”

Stratejik amaç ve hedef örnekleri:

Stratejik amaç-hedef (örnek 1):

Stratejik Amaç: Yol ağıımız üzerindeki trafik güvenliğini sürekli olarak artırmak.

Stratejik Hedef 1: 2010 yılına kadar yol ağıımızda kar ve buzla mücadele uygun malzeme ve çağdaş ekipman kullanılarak yapılacaktır.

Stratejik Hedef 2: Yol bakım, onarım ve trafik güvenliği hizmetlerinin standartları her mevsimde konforlu ve güvenli ulaşımı sağlayacak şekilde yükseltilerek 5 yıl içerisinde müşteri memnuniyeti %20 artırılabacaktır.

Stratejik Hedef 3: Karayollarından kaynaklanan ölümlü ve yaralanmalı kazalar 5 yıl içerisinde %40 azaltılacaktır. ((Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı 2007–2011)

Stratejik amaç-hedef (örnek 2):

Stratejik Amaç: Eğitim-öğretimin kalitesini iyileştirmek.

Stratejik Hedef 1: 2009 yılına kadar Hacettepe Üniversitesinde yeni derslik ve laboratuvar mekân ihtiyaçlarının %50’sinin yatırımları tamamlanmış olacaktır.

Stratejik Hedef 2: 2010 yılına kadar tüm akademik birimlerin eğitim araç-gereç (projeksiyon cihazı, bilgisayar vb.) ve laboratuvar donanım ihtiyaçları karşılanacaktır.

Stratejik Hedef 3: 2011 yılına kadar, basım için yayın komisyonundan geçen ders kitaplarının tamamı üniversite tarafından basılacaktır.

Stratejik Hedef 4: 2011 yılına kadar, yürütülen derslerin %100’ünün içeriklerinin web ortamına aktarılması sağlanacaktır.

Stratejik Hedef 5: Tüm ğretim elemanlarının 2007 yılı sonuna kadar eğitcilerin eğitimi programını tamamlamaları sağlanacaktır. (Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011)

BÖLÜM 4

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ KONUSUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI (EMİNÖNÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

Bu bölümde, belediyelerde stratejik planlama süreci kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın evreni ve örneklem, araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi ve araştırmada ulaşılan bulgular belirtilmiştir.

4.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Eminönü Belediyesi'nde görev yapan yöneticiler (başkan yardımcılar, müdürler, müdür yardımcılar, şefler) ve çalışanlar (memurlar ve sözleşmeli personel) oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında deneklere yöneltilen anket soruları, Eminönü Belediyesi stratejik planlama süreci hakkında bilgi edinilmesine ve stratejik planlama sürecinin, yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenerek, değerlendirilmesine yöneliktir.

Araştırma kapsamında 150 anket formu dağıtılmış olup, bunların 133 tanesi geri gelmiştir. Anket formlarının yaklaşık olarak dörtte biri (1/4), karşılıklı olarak doldurulmuş yâda deneklere verilip doldurmaları beklenmiştir. Bu arada deneklerle konu hakkında konuşulmuş ve anket formu ile ilgili sordukları sorular cevaplandırılmıştır. Ancak, anket formlarının değerlendirilmesi sürecinde bir (1) anket formu güvenilir olmadığı için değerlendirilme kapsamı dışında tutulmuştur. Böylece araştırmanın örnekleme, 132 anket formu üzerinden yapılmıştır. Yine anket formlarındaki bazı sorular, özellikle çalışanlar tarafından ilgim yok, fikrim yok gibi sebeplerle ender de olsa boş bırakılmış, kararsız ve çekimser bir tutum sergiledikleri gözlenmiştir. Dolayısıyla anket formları değerlendirirken bu kişilerin tutumları, kararsız olarak ele alınmış ve bu soruların ortalamaları (mean) elli (50) puan üzerinden hesaplanmıştır.

Geleneksel belediyeler müdürlükler düzeyinde örgütlenmiştir. Müdürlüklerin başında müdürler olup, müdürlükler bu belediyelerdeki temel yönetim birimleridir. Aynı müdürlük içindeki benzer faaliyetler alt birimler tarafından müdür yardımcıları¹⁴⁵ ve şeflerin koordinasyonu ile yürütülmektedir. Başkan yardımcıları ise üst yönetici konumundadır. Müdürlükler iş yüküne göre başkan yardımcıları arasında paylaştırılmış olup her başkan yardımcısı kendine bağlı müdürlüğün çalışmalarından ve müdürlükler arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur. Bu belediyelerde, müdürler orta kademe, müdür yardımcıları ve şefler alt kademe yöneticileri durumundadırlar.

Eminönü belediyesinde 642 kişi çalışmakta olup; 4 başkan yardımcısı (2'si meclis üyesi) 12 müdür, 68 müdür yardımcısı ve şef, 343 memur, 15 sözleşmeli personel ve 200 işçi statüsünde personel bulunmaktadır.¹⁴⁶ Bu araştırmanın evreni yöneticiler, memurlar ve sözleşmeli personel ile sınırlı tutulmuş olup işçiler (200 kişi) evrene dâhil edilmemiştir. Ayrıca zabıta müdürlüğünde çalışmakta olan başkomiser, komiser ve komiser yardımcıları (23 kişi)¹⁴⁷, müdür yardımcısı ve şef statüsünde değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde kolaylık olması açısından, başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları ve şefler, yöneticiler; memurlar ve sözleşmeli personel ise çalışanlar olarak ele alınmıştır. Örneklemin oluşturulmasında 3 başkan yardımcısı, 10 müdür, 34 müdür yardımcısı ve şef (47 yönetici), 85 memur ve sözleşmeli personel (çalışan) ile anket yapılmıştır (Tablo 4.1).

Tablo 4.1: Örneklemin Dağılımı ve Evrene Oranı

Yönetici ve Çalışanlar	Örneklem (Sayı)	Evren (Sayı)	Örneklemin Evrene Oranı (%)
Başkan Yardımcıları	3	4	%75,00
Müdürler	10	12	%83,33
Müdür Yardımcıları ve Şefler	34	68	%50,00
Memur ve Sözleşmeli Personel	85	358	%23,74
Toplam	132	442	%29,86

¹⁴⁵ Ancak, yukarıda 2. Bölüm'de de belirtildiği gibi (bkz. s. 25), belediyeler de fiili durum itibarıyla müdür yardımcıları bulunmakla birlikte, yeni mevzuatta müdür yardımcılığı kadrosuna yer verilmemiştir.

¹⁴⁶ Kaynak: Eminönü Belediyesi, Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü Müşteri Yönetim Sistemi, (12.11.2007) verileri.

¹⁴⁷ Bu kişiler, araştırmanın evrenine dâhil edilmekle birlikte bu kişilerden sadece birkaç tanesi ile anket çalışması yapılabilmiştir. Bu durum ise, Zabıta Müdürlüğü'nün özel şartlarından kaynaklanmaktadır.

Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımını gösteren veriler, yöneticilerin ağırlıklı olarak (%65,96) orta yaş grubundan (40-49) oluştuğunu göstermektedir. Yöneticilerin (%21,28) bir kısmı yaşlı olarak (50 ve üzeri) nitelendirilebilecek bir seviyededir. Diğer yöneticilerin bir kısmı (%10,64) orta yaş grubu (30-39) altındadır. Genç yönetici grubu ise (20-29) yok denecek kadar (%2,13) azdır. Dolayısıyla yöneticiler arasında orta yaş grubunun ağırlıklı olduğu göze çarpmakla birlikte, genç nüfusun ise yaşlı nüfusa oranla daha az olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun (%34,12) orta yaş grubu altı (30-39) ve genç (%28,24) yaş grubuna (20-29) dâhil olduğu görülmektedir. Bununla beraber çalışanların bir kısmı (%24,71) orta yaş grubuna (40-49) ve az bir kısmı da (%10,59) yaşlı grubuna (50 ve üzeri) girmektedir. Çalışanların çok az bir kısmı ise (%2,35) yaş grubu bilgilerini boş bırakmıştır. Yönetici ve çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı birlikte değerlendirildiğinde, belediye personelinin çoğunluğunun orta yaş grubu (%39,39) ve orta yaş gurubu altında (%25,76) olduğu görülmektedir. Genç nüfus ise (%18,94) yaşlı nüfusa (%14,39) göre biraz daha fazladır. Genel olarak bakıldığında belediye personelinin yarıdan fazlasının orta yaş ve üzerinde olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum belediyenin deneyimli bir personele sahip olduğunu ifade etmekle birlikte, ileride genç personele ihtiyacının olacağını göstermektedir (Tablo 4.2).

Tablo 4.2: Deneklerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Yöneticiler		Çalışanlar		Grup Toplamı	Oran (%)
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)		
İşaretsiz	-	-	2	2,35	2	1,52
20-29 arası	1	2,13	24	28,24	25	18,94
30-39 arası	5	10,64	29	34,12	34	25,76
40-49 arası	31	65,96	21	24,71	52	39,39
50 ve üzeri	10	21,28	9	10,59	19	14,39
Toplam	47	100	85	100	132	100

Deneklerin cinsiyet durumlarına göre dağılımı değerlendirildiğinde yöneticilerin (%65,96) ve çalışanların (%51,76) çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Yöneticiler arasında kadın (16) ve erkek (31) sayısı yaklaşık yarı yarıya olmakla birlikte, çalışanlar arasında bu sayının birbirine yakın olduğu görülmektedir (kadın 38, erkek 44). 3 kişi ise cinsiyet bilgilerini boş bırakmıştır. Grup toplamı ele alındığında,

kadın (%40,91) ve erkek (%56,82) oranları arasında, erkeklerin (kadın 54, erkek 75) daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu durumun ise, daha çok yöneticiler arasında kadın nüfusunun az olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Tablo 4.3).

Tablo 4.3: Deneklerin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet Durumu	Yöneticiler		Çalışanlar		Grup Toplamı	Oran (%)
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)		
İşaretsiz	-	-	3	3,53	3	2,27
Kadın	16	34,04	38	44,71	54	40,91
Erkek	31	65,96	44	51,76	75	56,82
Toplam	47	100	85	100	132	100

Deneklerin eğitim durumlarını gösteren veriler araştırmaya, katılan belediye yöneticileri ve çalışanların çoğunun üniversite mezunu olduğunu göstermektedir. Yöneticiler arasında ilkökul-ortaokul mezunu bulunmamakla birlikte, çalışanların arasında da ilkökul-ortaokul mezunu olanların oranı (%7,06) nispeten azdır. Lise-meslek lisesi mezunu olanlar yöneticilerde (%23,40), çalışanlara oranla (%35,29) daha azdır. Ancak lise-meslek lisesi mezunu olanlar, grup toplamı içinde (%31,06) önemli bir yer tutmaktadır. Deneklerin eğitim durumları genel olarak değerlendirildiğinde lisans mezunlarının (%40,15) ağırlıklı olduğu görülmektedir. Buna yüksek lisans (%9,85) ve doktora (%0,76) mezunları da eklendiğinde, yaklaşık olarak belediye personelinin yarısından fazlasının dört (4) yıllık bir üniversite bitirdiği görülmektedir. İki (2) yıllıkların oranı ise dört (4) yıllıklara göre oldukça azdır. Ancak deneklerin eğitim seviyeleri üniversite düzeyinde ele alındığında, belediyenin eğitimli bir personele sahip olduğu görülmektedir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4: Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Yöneticiler		Çalışanlar		Grup Toplamı	Oran (%)
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)		
İşaretsiz	-	-	1	1,18	1	0,76
İlkokul-Ortaokul	-	-	6	7,06	6	4,55
Lise-Meslek Lisesi	11	23,40	30	35,29	41	31,06
Ön Lisans	8	17,02	9	10,59	17	12,88
Lisans	22	46,81	31	36,31	53	40,15
Yüksek Lisans	6	12,07	7	8,24	13	9,85
Doktora	-	-	1	1,18	1	0,76
Toplam	47	100	85	100	132	100

Deneklerin çalışma süresine göre dağılımını gösteren veriler, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%85,11) 10 yıldan fazla bir süredir belediyede çalıştığını ortaya koymaktadır. Yine çalışanların da çoğunluğu (%47,06) 10 yıldan fazla bir süredir belediyede çalışmaktadır. Çalışanlar arasında 1-5 yıl arasında çalışan personelin oranı (%40,00) yüksek sayılabilecek bir seviyede görünürken, yöneticiler arasında bu oran (%12,77) düşük sayılabilecek bir seviyededir. Yöneticiler arasında 5-10 yıl arası çalışan oranı çok az (%2,13) olmakla birlikte, çalışanlar arasında bu oran (%9,41) biraz daha yüksektir. Yöneticiler arasında 1 yıldan az süredir çalışan görünmemekle birlikte, çalışanlar arasında 1 yıldan az süredir çalışanların oranı (%2,35) oldukça düşüktür. Çalışanlar arasında bir (1) kişi ise çalışma süresini belirtmemiştir. Grup toplamı genel olarak değerlendirildiğinde belediye personelinin çoğunluğunun (%60,61) 10 yıldan fazla bir süredir belediyede çalıştığı görülmektedir. Bu durum, personelinin belediye hakkında yeterli birikim ve deneyime sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 4.5).

Tablo 4.4: Deneklerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Yöneticiler		Çalışanlar		Grup Toplamı	Oran (%)
	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)		
İşaretsiz	-	-	1	1,18	1	0,76
1 Yıldan Az	-	-	2	2,35	2	1,52
1-5 Yıl Arası	6	12,77	34	40,00	40	30,30
5-10 Yıl Arası	1	2,13	8	9,41	9	6,82
10 Yıldan Fazla	40	85,11	40	47,06	80	60,61
Toplam	47	100	85	100	132	100

4.2. Araştırmanın Modeli

Eminönü belediyesi'ndeki personelin (yöneticiler ve çalışanlar) stratejik planlama sürecini nasıl algılayıp değerlendirdiğine yönelik bu araştırma, bir alan araştırmasıdır. Araştırmada tarama modelinden yararlanılmaya çalışılmıştır. Belediye personeli arasında belirli, bir örneklem seçilerek ve anket yöntemi ile tarama yapılmıştır. Araştırmada tarama modellerinden biri olan tümevarım yaklaşımı kullanılmıştır.¹⁴⁸ Belediyelerde stratejik planlama süreci daha henüz yeni olduğu için bu alanda teorik ve uygulamalı olarak yapılan çalışmalar tam olarak gelişmemiştir.

¹⁴⁸ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, ss. 78.

Dolayısıyla da konu ile ilgili temel ilke ve kurallar daha henüz netleşmemiştir. Araştırmada, özelden genele doğru gidilerek (tümevarım) genel olarak stratejik planlama süreciyle ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

4.3.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Ancak, anketin yapılması sırasında fırsat oldukça, gözlem ve mülakat yöntemlerinden de yararlanılmıştır. Deneklerin yoğunluğunun yoğun bir iş ortamında bulunması dolayısıyla birim amirleri yâda yetkili personel ile önceden randevu alınarak anket formları dağıtılmıştır. Yetkili birimlere anket formlarının doldurulmasıyla ilgili açıklama yapılmış, anket formlarının teslim alınacağı tarih belirtilmiş ve uygun olduğu bir zamanda doldurulması istenmiştir. Ancak iş yoğunluğu ve belediyenin bazı müdürlüklerinin farklı yerlerde olması gibi nedenlerle bu süre bazı hallerde biraz uzatılmıştır. Yaklaşık olarak anket formları sekiz-on günlük bir zaman dilimi içinde araştırmacı tarafından toplanmıştır.

4.3.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırmanın soruları tez çalışmasına göre, belediyelerde stratejik planlama süreci göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorular 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.¹⁴⁹ Ölçekte “81-100: Tamamen”, “61-80: Büyük Ölçüde”, “41-60: Kararsızım”, “21-40: Kısmen” ve “0-21: Hiç” anlamında kullanılmıştır (Tablo 4.6).

Tablo 4.6: Değerlendirme Ölçeği

Seçenekler	Puanlar
Tamamen	81-100
Büyük Ölçüde	61-80
Kararsızım	41-60
Kısmen	21-40
Hiç	0-20

¹⁴⁹ Recep Bozlağan, **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, ss. 79.

Alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğine yönelik olarak yapılan analizde “alfa (Cronbach’s Alpha) değeri, grup toplamı için ,961 çıkmıştır. Bununla birlikte bu değer, yöneticiler için ,962 çıkarken; çalışanlar için ,959 çıkmıştır. Bu durum, araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel açıdan çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

4.3.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formu deneklerin kolayca anlayacağı bir dille hazırlanmış ve yaklaşık olarak deneklerin 8-10 dakikada okuyup doldurabileceği bir şekilde düzenlenmiştir. İlk önce anket formu hakkında genel bilgiler verilmiş, ankette geçen bazı kavramların anlamları açıklanmıştır. Daha sonra anket, iki bölüme ayrılmış ve ilk bölümde asıl konu olan belediyelerde stratejik planlama süreci ile ilgili on sekiz (18) soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise ankete katılan denekleri tanımaya yönelik unvan, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ilgili beş (5) soruya yer verilmiştir (bkz. Ek: Anket Formu).

4.3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma bulgularının analiz edilmesi sürecinde, “tanımlayıcı (descriptive)” istatistiksel yöntemlerden “frekans (sıklık) analizi” yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, descriptive analizinde “standart sapma” ve merkezi-ortalama eğiliminin belirlenmesi konusunda “mean” kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, araştırma kapsamında ulaşılan veriler, istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan, stratejik planlama süreci ile ilgili deneklere yöneltilen onsekiz (18) soru, merkezi-ortalama (mean) alınarak, yöneticiler ve çalışanlar kapsamında değerlendirilip, her soru için ayrı ayrı tespitler yapılmıştır.

Tablo 4.7 (Soru 1): Stratejik plan çalışması yapmanın ne ölçüde faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	1	1
Ortalama (Mean)	71,91	69,76
Standart Sapma	19,18	18,77

İlk soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yönetici ve çalışanların, “büyük ölçüde” stratejik plan çalışmasının faydalı ve gerekli olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşüktür (Tablo 4.7)

Tablo 4.8 (Soru 2): Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması ne ölçüde yapılmıştır?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	2	2
Ortalama	59,36	56,59
Standart Sapma	18,70	15,93

İkinci soruya verilen cevaplara bakıldığında, yönetici ve çalışanların stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasının ne ölçüde yapıldığı konusunda “kararsız” oldukları görülmektedir. Ancak bu oran yöneticilerde artarken çalışanlarda daha düşüktür (Tablo 4.8).

Tablo 4.9 (Soru 3): Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine ne ölçüde sahipti?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	3	3
Ortalama	59,36	56,59
Standart Sapma	18,93	15,93

Üçüncü soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yönetici ve çalışanların stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibinin, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine ne ölçüde sahip olduğu konusunda “kararsız” oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu oran yöneticilerde artarken çalışanlarda daha düşüktür (Tablo 4.9).

Tablo 4.10 (Soru 4): Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında ne ölçüde başarılı oldu?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	4	4
Ortalama	63,40	55,53
Standart Sapma	18,68	17,42

Dördüncü soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, yöneticilerin, stratejik plan proje ekibinin çalışmalarını “büyük ölçüde” başarılı bulduğu görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları belirlenmiştir. (Tablo 4.10).

Tablo 4.11 (Soru 5): Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanları ne ölçüde bilgilendirildi?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	5	5
Ortalama	55,96	48,82
Standart Sapma	19,85	22,22

Beşinci soruya verilen cevaplar sonucunda, yönetici ve çalışanların, stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanlarının ne ölçüde bilgilendirildiği konusunda “kararsız” oldukları anlaşılmıştır. Bununla beraber bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşük bir düzeydedir. (Tablo 4.11).

Tablo 4.12 (Soru 6): Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine ne ölçüde başvuruldu?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	6	6
Ortalama	54,26	46,71
Standart Sapma	21,64	22,11

Altıncı soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yönetici ve çalışanların, stratejik planın hazırlanmasında belediye çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine ne ölçüde başvurulduğu konusunda “kararsız” oldukları tespit edilmiştir. Ancak bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda çok düşük bir seviyededir (Tablo 4.12).

Tablo 4.13 (Soru 7): Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar ne ölçüde düzenli olarak bilgilendirildi?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	7	7
Ortalama	55,11	49,18
Standart Sapma	20,52	21,00

Yedinci soruya verilen cevaplara bakıldığında, yönetici ve çalışanların, stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanların ne ölçüde düzenli olarak bilgilendirildiği konusunda “kararsız” oldukları tespit edilmiştir. Bu kararsızlık oranı yöneticilerde artış gösterirken, çalışanlarda daha düşük bir düzeydedir (Tablo 4.13).

Tablo 4.14 (Soru 8): Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	8	8
Ortalama	57,45	52,94
Standart Sapma	19,28	21,70

Sekizinci soruya verilen cevaplar sonucunda, yönetici ve çalışanların, stratejik planının hazırlanması sürecinde iç paydaşların ilgi ve katılımının ne ölçüde sağlandığı konusunda “kararsız” oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşüktür (Tablo 4.14).

Tablo 4.15 (Soru 9): Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	9	9
Ortalama	57,02	52,35
Standart Sapma	17,06	17,30

Dokuzuncu soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, yönetici ve çalışanların, stratejik planının hazırlanması sürecinde dış paydaşların ilgi ve katılımının ne ölçüde sağlandığı konusunda “kararsız” oldukları anlaşılmaktadır. Ancak bu oranı yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşük bir seviyededir (Tablo 4.15).

Tablo 4.16 (Soru 10): Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon ne ölçüde etkileyici?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	10	10
Ortalama	62,13	58,82
Standart Sapma	20,42	18,99

Onuncu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin, stratejik planda belirtilen vizyonu “büyük ölçüde” etkileyici bulduğu görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları tespit edilmiştir (Tablo 4.16).

Tablo 4.17 (Soru 11): Belediyenizin stratejik planında belirtilen misyon ne ölçüde anlamlı?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	11	11
Ortalama	63,62	58,94
Standart Sapma	20,05	20,36

Onbirinci soruya verilen cevaplara bakıldığında, yöneticilerin, stratejik planda belirtilen misyonu “büyük ölçüde” anlamlı bulduğu belirlenirken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları görülmüştür (Tablo 4.17).

Tablo 4.18 (Soru 12): Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile ne ölçüde uyumludur?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	12	12
Ortalama	60,43	58,12
Standart Sapma	20,74	20,50

Onikinci soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin, stratejik planda belirtilen ilkeleri belediyenin gerçekleri ile “büyük ölçüde” uyumlu bulduğu görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları anlaşılmıştır (Tablo 4.18).

Tablo 4.19 (Soru 13): Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	13	13
Ortalama	61,28	55,18
Standart Sapma	17,89	20,10

Onüçüncü soruya verilen cevaplar sonucunda, yöneticilerin, stratejik planında belirtilen stratejik amaçların “büyük ölçüde” sağlıklı bir şekilde belirlendiğini belirttikleri görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.19).

Tablo 4.20 (Soru 14): Belediyenizin stratejik planında belirtilen, stratejik hedefler ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	14	14
Ortalama	60,85	57,18
Standart Sapma	18,16	19,43

Ondördüncü soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin, stratejik planında belirtilen stratejik hedeflerin “büyük ölçüde” sağlıklı bir şekilde belirlendiğini ifade ettikleri görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları görülmüştür (Tablo 4.20).

Tablo 4.21 (Soru 15): Belediyenizin stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler sizce ne ölçüde uygulanabilir nitelikte?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	15	15
Ortalama	61,70	57,76
Standart Sapma	18,57	18,35

Onbeşinci soruya verilen cevaplara bakıldığında, yöneticilerin, stratejik planında belirtilen stratejik amaç ve hedeflerin “büyük ölçüde” uygulanabilir nitelikte olduğunu belirttikleri anlaşılırken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.21).

Tablo 4.22 (Soru 16): Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara ne ölçüde vermiştir?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	16	16
Ortalama	63,62	56,12
Standart Sapma	21,41	18,90

Onaltıncı soruya verilen cevaplar değerlendirildiğinde, yöneticilerin, stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetimin gerekli desteği belediye çalışanlarına “büyük ölçüde” sağladıklarını belirttikleri görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları anlaşılmıştır (Tablo 4.22).

Tablo 4.23 (Soru 17): Belediyenizin stratejik planı, sizce ne ölçüde başarılı olacaktır?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	17	17
Ortalama	62,34	57,53
Standart Sapma	20,35	18,89

Onyedinci soruya verilen cevaplar incelendiğinde, yöneticilerin, stratejik plan çalışmasının “büyük ölçüde” başarılı olacağını belirttikleri görülürken, çalışanların bu konuda “kararsız” oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.23).

Tablo 4.24 (Soru 18): Sizce, iş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına ne ölçüde inanmakta ve güvenmektedir?

	Yöneticiler	Çalışanlar
Soru No	18	18
Ortalama	53,83	49,53
Standart Sapma	21,42	21,10

Onsekizinci soruya verilen cevaplara bakıldığında, yönetici ve çalışanların, belediyenin stratejik planına iş arkadaşlarının inanmak ve güvenmek konusunda “kararsız” olduklarını belirttikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşüktür (Tablo 4.14).

5.4 Sonuç

Belediyelerde stratejik planlama süreci konulu bu çalışma, Türk belediyelerinde stratejik planlama yaklaşımını tespit etmeye yönelik teorik ve ampirik bir araştırma şeklinde yapılmıştır. Stratejik planlama, yönetilenlerin faaliyetlerini koordine ve organize eden, yönetenlerin de belirsiz ve öngörülmeleyen durumlar karşısında ne yapması gerektiğini belirtmeye çalışan yapısal (tasarlanmış) bir süreçtir. Bu açıdan stratejik planlama; “amaçları belirleme alternatif stratejileri geliştirme ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri belirleme” şeklinde tanımlanmış ve “kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder” şeklinde ifade edilmiştir. Çalışmada, stratejik planlama süreci hakkında teorik bilgiler verilmekle birlikte, çeşitli kurumların stratejik planlarından misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve stratejik hedeflerle ilgili örnekler sunulmuştur. Alan araştırması kapsamında ise stratejik planlama süreci ile ilgili somut verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Belediyelerde stratejik planlama sürecini değerlendirmeye yönelik alan araştırması, İstanbul Eminönü Belediyesi’nde yapılmıştır. Belediyede görevli başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları, şefler, memur ve sözleşmeli personel araştırmanın örnekleme olarak ele alınmıştır. Araştırma bulgularının tespit edilmesinde ikili bir sınıflandırmaya gidilmiş ve araştırmanın bu kısmındaki değerlendirmelerde de bu ikili sınıflandırma göz önünde bulundurulmuştur. Bu sınıflandırmada başkan yardımcıları, müdürler, müdür yardımcıları ve şefler “yöneticiler” olarak kabul edilirken, memur ve sözleşmeli personel ise “çalışanlar” olarak kabul edilmiştir. Böylece bahsedilen ikili sınıflandırma yöneticiler ve çalışanlar olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar, her iki grup için genel olarak benzerlik göstermekle birlikte, bu oran yöneticilerde artarken, çalışanlarda daha düşük seviyede kalmıştır. Araştırma bulguları kapsamında deneklere yöneltilen soruların sonuçları şöyle sıralanabilir.

1. Yapılan araştırmalar sonucunda (Soru 1), belediyelerde stratejik plan çalışmasının “büyük ölçüde” faydalı ve gerekli olduğu konusunda yöneticiler (71,91) ve çalışanlar (69,76) arasında görüş birliği olduğu görülmüştür. Yani stratejik plan çalışması yapılması konusunda her iki grup da hem fikirdir. Ancak

bu oran her iki grup için birbirine yakın olmakla birlikte yöneticilerde daha yüksektir. Bunun nedenini yöneticilerin stratejik plan çalışmasına doğal olarak yönetici oldukları için daha çok katılmalarına (ilgili olmalarına) ve bu sayede genel olarak konunun faydalarını daha iyi kavramalarına bağlayabiliriz. Gerçektende araştırma sırasında yöneticiler stratejik plan çalışmasının gelecekle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldıracı olduğunu, iyi belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflerin kuruma ve kurum çalışanlarına yol göstereceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, konunun daha henüz Türkiye’de yeni olduğunu ve olgunlaşması için 10-15 yıllık bir süreye ihtiyacı olduğunu da belirtmişlerdir. Çalışanların ise genel olarak stratejik plan yapılmasının gereğini kavradığı ancak konu hakkında yöneticiler kadar bilgiye sahip olmadıkları ve yöneticilere göre ilgi düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür.

2. Stratejik plan çalışmasının hazırlık aşamasında gerekli literatür araştırmasının ne ölçüde yapıldığı (Soru 2: Yöneticiler 59,36 - Çalışanlar 56,59) ve stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibinin konu hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olduğu (Soru 3: Yöneticiler 59,36 - Çalışanlar 56,59) konusunda yöneticiler ve çalışanlar arasında bir kararsızlık eğilimi olduğu sonucuna ulaşmakla birlikte, iki soruda da ortalamalar (mean) aynı çıkmıştır. Ancak bu eğilim yöneticilerde büyük ölçüde literatür araştırması yapıldığı ve proje ekibinin konu hakkında bilgi sahibi olduğu seviyesine yakınken, çalışanlarda bu oran nispeten daha düşüktür. Ama yukarıdaki sonucu destekler şekilde yöneticiler (Soru 4 - 63,40), stratejik plan proje ekibinin çalışmalarını büyük ölçüde başarılı bulmuşlardır. Bununla birlikte bu oran çalışanlarda (Soru 4 - 55,53) yukarıdaki iki soruyla kıyaslandığında, pek değişmemekle birlikte biraz düşmüştür. Bu sorular birlikte değerlendirildiğinde hazırlık sürecinde literatür araştırması, proje ekibinin bilgi düzeyi ve proje ekibinin çalışmalarının başarı düzeyi yöneticiler tarafından yeterli bir seviyeye yakın hatta yeterli bulunmuştur. Buna karşılık çalışanlar kararsızlıkları görülmekle birlikte bu durumu nispeten yeterli buldukları söylenebilir.

3. Stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında belediye çalışanlarının ne ölçüde bilgilendirildiği (Soru 5: Yöneticiler 55,96 - Çalışanlar 48,82), stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine ne ölçüde başvurulduğu (Soru 6: Yöneticiler 54,56 - Çalışanlar 46,71) ve stratejik planın hazırlanması sürecinde çalışanların ne ölçüde düzenli olarak bilgilendirildiği (Soru 7: Yöneticiler 55,11- Çalışanlar 49,18) konusunda yeterli seviyeye ulaşamamıştır. Her iki grubunda kararsızlığı dikkat çekmektedir. Bu sorular sonucunda, belediye personelinin stratejik planın nasıl yapılacağı konusunda yeterli şekilde aydınlatılmadığı, görüş düşünce ve önerilerine yeterli düzeyde başvurulmadığı ve düzenli olarak bilgilendirilmediği sonucuna varılmıştır. Ancak bu oranlar yöneticilerde daha iyimser olmakla birlikte yine de yetersizdir. Özellikle çalışanların görüş düşünce ve önerilerine (46,71) çok az başvurulduğu görülmektedir.
4. Stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı (Soru 8: Yöneticiler 57,45 - Çalışanlar 52,94) ile dış paydaşların ilgi ve katılımı (Soru 9: Yöneticiler 57,02 - Çalışanlar 52,35) konusunda, yöneticiler ve çalışanların kararsızlık sınırları içinde oldukları görülmüştür. Bununla beraber her iki grubun da oranlarının yöneticiler ve çalışanlar açısından birbirine çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Bu duruma göre stratejik planlama sürecinde paydaş katılımının (analizinin) yeteri derecede yapılmadığı söylenebilir. Ancak oranlar yöneticilerde paydaş analizinin yapıldığına yönelik sınıra yaklaşırken, çalışanlarda uzak kalmaktadır.
5. Stratejik planda belirtilen vizyonun ne ölçüde etkileyici (Soru 10: Yöneticiler 62,13 - Çalışanlar 58,82), misyonun ne ölçüde anlamlı (Soru 11: Yöneticiler 63,62 - Çalışanlar 58,94) ve ilkelerin belediyenin gerçekleri ile ne ölçüde uyumlu olduğu (Soru 12: Yöneticiler 60,43 - Çalışanlar 58,12) konusunda, yöneticilerin büyük ölçüde yeterli olduğunu belirttikleri görülmekle birlikte, çalışanlarda ise bu oran kararsızlık seviyesinde olmakla birlikte yine de yeterli

seviyeyi zorlamaktadır. Özellikle belediyenin misyonunun¹⁵⁰ anlamlı olduğu konusunda her iki grup için de ortalamalar diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır. Vizyonun¹⁵¹ ne ölçüde etkileyici olduğu konusundaki ortalamalar misyona yakın çıkarken, ilkelerin belediyenin gerçekleri ile ne ölçüde uyumlu olduğu konusundaki ortalamalar diğerlerine göre daha düşük olmakla birlikte yöneticilerde daha belirgindir. Bu durum, geleceğin tasarlanmasıyla ilgili ifadelerin genel olarak yöneticiler tarafından benimsendiğini, çalışanların ise yöneticiler kadar olmasa da bu ifadeleri kabullenme eğiminde oldukları gösterir niteliktedir.

6. Stratejik planda belirtilen amaçların (Soru 13: Yöneticiler 61,28 - Çalışanlar 55,18) ve hedeflerin (Soru 14: Yöneticiler 60,85 - Çalışanlar 57,18) ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendiği, stratejik amaç ve hedeflerin ne ölçüde uygulanabilir nitelikte olduğu (Soru 15: Yöneticiler 61,70 - Çalışanlar 57,76) konusunda, yöneticiler stratejik amaç ve hedeflerin nispeten sağlıklı bir şekilde oluşturulduğunu ve biraz temkinli de olsa uygulanabilir nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların ise stratejik amaçların sağlıklı bir şekilde belirlenmediği yönündeki eğilimleri ağır basmakla birlikte, stratejik amaç ve hedeflerin uygulanabilirliği konusunda biraz daha iyimser oldukları görülmektedir. Yine çalışanlar, stratejik hedeflerin, stratejik amaçlara göre nispeten daha sağlıklı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum biraz çelişkili görünmekle birlikte stratejik hedeflerin, stratejik amaçlara göre daha somut olduğu belirlendiğinde, çalışanların somut durumları daha çok göz önünde bulundurduğu söylenebilir.

7. Stratejik planın hazırlanması sürecinde, üst yönetimin gerekli desteği çalışanlara ne ölçüde verdiği (Soru 16: Yöneticiler 63,62 - Çalışanlar 56,12) konusunda yöneticiler, bu desteğin büyük ölçüde verildiğini belirtmekle birlikte bazı yöneticilerde bir kararsızlık durumu da söz konusudur. Çalışanların ise bu

¹⁵⁰ “Belediyecilikte insanı esas olan, üst yönetimi, personeli ve halkı ile bütünleşen bir anlayışla, Türkiye ve İstanbul’un dünyaya açılan en önemli penceresi olduğu bilinciyle, tarihi ve kültürel özelliklerini dikkate alarak, belediye hizmetlerini; etkin, verimli, kesintisiz, güler yüzlü, katılımcı, adil ve kaliteli olarak yürütmektir.” (Eminönü Belediyesi Stratejik Planı 2007-2011)

¹⁵¹ “Tarihi, kültürel ve turistik niteliğine uygun, öncü ve örnek bir belediye olmak.” (Eminönü Belediyesi Stratejik Planı 2007-2011)

konuda pek iyimser olmadıkları görülürken, yine de bazı çalışanlar üst yönetimin nispeten destek olduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla stratejik plan çalışmasında üst yönetimin desteği yöneticiler arasında yeterli olarak ifade edilirken, çalışanlar tarafından pek yeterli bulunmamıştır.

8. Stratejik planın ne ölçüde başarılı olacağı (Soru 17: Yöneticiler 62,34 - Çalışanlar 57,53) konusunda, yöneticiler başarılı olacağını belirtmekle birlikte yine de bir çekimserlik gözlenmiştir. Çalışanlar ise bu konuya daha olumsuz bakmakla birlikte olumlu bakanları da yok değildir. Ancak aynı kişiler iş arkadaşlarının stratejik plana ne ölçüde inanmakta ve güvenmekte olduğu konusunda (Soru 18: Yöneticiler 53,83 - Çalışanlar 49,53) olumsuz bir tutum sergilemişlerdir. Bu tutum yöneticilerde daha az olmakla birlikte her iki grup içinde belirgindir. Yani genel olarak değerlendirildiğinde belediye personeli ilk stratejik plan çalışmasının pek başarılı olamayacağı kanaatindedir. Daha çok bu dönemin bir geçiş dönemi olduğu ve bundan sonraki dönemlerde stratejik plan çalışmasının olgunlaşacağını ifade etmişlerdir.

Yukarıda anlatılanlar genel olarak değerlendirildiğin de belediyelerde stratejik plan çalışmasının tam olarak yerleşmediği görülmüştür. Bununla birlikte, yapılan gözlemler stratejik planlama konusunda bir olgunlaşma çabasının başladığını göstermektedir. Artık belediye personeli üzerinde stratejik plan nedir, ne değildir, gibi sorular dolaşmaya başlamıştır. Ayrıca araştırmanın bulguları arasında belediye personelinin büyük ölçüde stratejik planlamanın faydalı ve gerekli olduğu konusunda birleştikleri görülmüş ve hatta en yüksek puanlar bu soruya verilmiştir. Ancak diğer sorulara verilen cevaplar her iki grup (yöneticiler ve çalışanlar) için birlikte değerlendirildiğin de, çalışanların genelde kararsız bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Yöneticilerin ise çalışanlara göre daha kararlı oldukları ve sorulara verilen cevaplarda puanları hep daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun, yöneticilerin stratejik planlama süreci ile yönetici olmaları sebebiyle daha ilgili olmalarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Zaten paydaş katılımı ile ilgili sorularda da çalışanların puanları düşük çıkmıştır. Dolayısıyla çalışanların da bu sürece katılmaları daha çok sağlanırsa paydaş katılımı ile ilgili puanların daha yüksek çıkacağı söylenebilir. Bu konuda özellikle üst yönetime ve

yöneticilere önemli görevler düştüğü anlaşılmaktadır. Çünkü iyi bir stratejik plan çalışmasının mutlaka üst yönetimin desteğini alması ve çalışanların katılımının sağlanmasının gereğı belirtilmiştir.

Bu çalışmayla birlikte, İstanbul Eminönü Belediyesi'nde birinci stratejik plan çalışmasından genel olarak çok fazla bir başarı beklenmediğı, bu dönemin bir geçiş dönemi olduğu asıl olarak bundan sonraki ikinci, üçüncü ve devamı dönemlerde başarı beklendiğı yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir.

EK: ANKET FORMU

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

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ
(EMİNÖNÜ BELEDİYESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

ANKET FORMU

Hazırlayan: Yavuz ÖZBERK

İstanbul 2007

ANKET FORMU HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Sayın katılımcı;

Elinizdeki anket formu, Marmara Üniversitesi, Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı bünyesinde yürütülen bir Yüksek Lisans Tezi'nin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, İstanbul Eminönü Belediyesi'nde stratejik planlama sürecini değerlendirmektir.

Sayın katılımcı, elinizdeki anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, stratejik planlama sürecinde yapılan çalışmalarla ilgilidir. Bu bölümdeki soruları cevaplandırırken **olması gereken durumu değil, mevcut durumu (fiilî durumu) gözönünde bulundurmanız** gerekmektedir.

İkinci bölümde unvanınız, cinsiyetiniz, yaşıınız, eğitim durumunuz ve belediyedeki çalışma süreniz ile ilgili sorular (kimliğinizi tespit etmeye imkân vermeyecek şekilde) yer almaktadır. Bu bölümdeki soruları cevaplandırmanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Sayın katılımcı, anket bilgileri bütünüyle gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Ayrıca, anketin, İstanbul Eminönü Belediye yönetimi ya da yönetimde görev alan herhangi bir kişi ile hiçbir ilişkisi bulunmamaktadır. Elinizdeki çalışma, tamamen Marmara Üniversitesi bünyesinde hazırlanan bir bilimsel çalışmadır.

Anketin tarafsız ve objektif bir şekilde doldurulması, söz konusu bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından son derece önemlidir

Sorularda geçen bazı kavramların tanımları ilişikte sunulmuştur.

Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Y. Lisans Öğr. Yavuz ÖZBERK

Adres: Marmara Üniversitesi
Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı
Tel. :
GSM :
Faks :
E-Posta:

SORULARDA GEÇEN BAZI KAVRAMLARIN TANIMLARI

Misyon: Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev olarak belirtilmektedir. Örgütün görev alanıyla ilgili olup örgütü benzerlerinden ayırmak için kullanılır. Örgütlerin ne tür işler yaptığını hangi iş kolunda olduğunu veya ne tür bir hizmet ürettiğini, hangi tüketici kitlesine yöneldiğini, hangi teknolojik gereksinimlere ihtiyacı olduğu gibi hususları yani mevcut durumu içerir.

Vizyon: Vizyon, örgütün geleceğe dair bütün çalışanlarıyla birlikte paylaştığı bir rüya, bir resimdir. Örgütün geleceğinin nasıl olacağına ve istenilen durumlara ideal olarak hangi yollardan ulaşılabileceğine ilişkin inançları ve tasarımları içerir.

İlkeler: İlkeler kurumun davranışlarını belirleyen her türlü politika ve faaliyetin geliştirilmesine, yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder ve kuruluşun temel değerlerini gösterir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek gösterilebilir.

Politika: Belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan. Eminönü Belediyesi'nin hizmet politikası.

Strateji: Bir örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, örgüt ve çevresini analiz ederek uyum sağlayıcı amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların düzenlenmesi süreci.

Stratejik Plan: Yönetilenlerin faaliyetlerini koordine ve organize eden, yönetenlerin de belirsiz ve öngörülmeleyen durumlar karşısında ne yapması gerektiğini belirtmeye çalışan yapısal (tasarlanmış) bir süreçtir. Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu belirlemeye çalışır.

Plan: Amaçlara ulaşmak için, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından, hangi araç ve yöntemlerin kullanılarak yapılacağını önceden belirleme süreci.

Amaç: Kurumun erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar.

Hedef: Amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşama durumlarını gösterir.

Literatür Araştırması: Bir konu ile ilgili yerli ve yabancı bilim adamları, kişi ve kurumların görüş ve düşüncelerinin belirlenip değerlendirilmesi.

BİRİNCİ BÖLÜM

Sayın katılımcı, bu bölümde yeralan sorular, İstanbul Emimönü Belediyesi'ndeki stratejik plan çalışmaları gözönünde bulundurularak cevaplandırılacaktır. Soruları cevaplandırırken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu (fiilî durumu) dikkate almanız** gerekmektedir. Soruların cevaplandırılması konusunda sizlere yardımcı olması açısından bir örnek cevaplama aşağıda gösterilmektedir.

Örnek cevaplama:

Soru: Stratejik plan çalışması yapmanın ne ölçüde faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

LÜTFEN CEVAPLANDIRMAYA BURADAN BAŞLAYINIZ

1. Stratejik plan çalışması yapmanın ne ölçüde faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

2. Belediyenizde stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırması ne ölçüde yapılmıştır?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

3. Belediyenizde stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine ne ölçüde sahipti?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

4. Belediyenizde stratejik plan proje ekibi çalışmalarında ne ölçüde başarılı oldu?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

5. Belediyenizde stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, belediye çalışanları ne ölçüde bilgilendirildi?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

6. Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine ne ölçüde başvuruldu?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

7. Belediyenizde stratejik planın hazırlanması süreci içinde, çalışanlar ne ölçüde düzenli olarak bilgilendirildi?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

8. Belediyenizde stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

9. Belediyenizde stratejik planın hazırlanmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı ne ölçüde sağlandı?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

10. Belediyenizin stratejik planında belirtilen vizyon ne ölçüde etkileyici?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

11. Belediyenizin stratejik planında belirtilen misyon ne ölçüde anlamlı?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

12. Belediyenizin stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyenizin gerçekleri ile ne ölçüde uyumludur?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

13. Belediyenizin stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar, ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

14. Belediyenizin stratejik planında belirtilen, stratejik hedefler ne ölçüde sağlıklı bir şekilde belirlendi?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

15. Belediyenizin stratejik planında belirtilen amaç ve hedefler sizce ne ölçüde uygulanabilir nitelikte?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

16. Belediyenizin stratejik planının hazırlanması sürecinde, üst yönetim gerekli desteği çalışanlara ne ölçüde vermiştir?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

17. Belediyenizin stratejik planı, sizce ne ölçüde başarılı olacaktır?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

18. Sizce, iş arkadaşlarınız, belediyenizin stratejik planına ne ölçüde inanmakta ve güvenmektedir?

Tamamen		Büyük Ölçüde		Kararsızım		Kısmen		Hiç	
100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

İKİNCİ BÖLÜM

Sayın katılımcı, bu bölümde unvanınız, cinsiyetiniz, yaşınız, eğitim durumunuz ve belediyedeki çalışma süreniz ile ilgili sorular (kimliğinizi tespit etmeye imkân vermeyecek şekilde) yer almaktadır. Bu bölümdeki soruları cevaplandırmanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir. Soruları, ilgili kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak cevaplandırabilirsiniz.

Örnek cevaplama:

Soru: Unvanınız

☐	Başkan Yardımcısı
☐	Müdür
☐	Müdür Yardımcısı
☒	Şef
☐	Memur-Sözleşmeli Personel

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırınız.

1. Unvanınız

☐	Başkan Yardımcısı
☐	Müdür
☐	Müdür Yardımcısı
☐	Şef
☐	Memur-Sözleşmeli Personel

2. Yaşınız

☐	20-29 arası	☐	30-39 arası	☐	40-49 arası	☐	50 ve üzeri
--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------

3. Cinsiyetiniz

☐	Kadın	☐	Erkek
--------------------------	-------	--------------------------	-------

4. Eğitim Durumunuz

☐	İlkokul-Ortaokul	☐	Önlisans	☐	Yüksek Lisans
☐	Lise-Meslek Lisesi	☐	Lisans	☐	Doktora

5. Ne kadar zamandan beri Eminönü Belediyesi'nde çalışmaktasınız?

☐	1 yıldan az	☐	1-5 yıl
☐	5-10 yıl	☐	10 yıldan fazla

Araştırmamıza gösterdiğiniz yakın
ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Kitaplar:

- Akad, Mehmet Tanju. **Strateji Üzerine**. 1. Basım. İstanbul: Kastaş Yayınları, 2001.
- Alpay, Yurdakul. **(Bütçeden Stratejik Yönetime) İşletme Politikası**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1990.
- Arikboğa, Erbay, Tarkan Oktay ve Nail Yılmaz. **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**. 1. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007.
- Aşgın, Sait, Selen Görgün ve Ümit Atalay. (hızl.) **Kamuda Stratejik Planlama**. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006.
- Bozlağan, Recep. **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.
- Bozlağan, Recep. **Belediyelerde Örgüt Geliştirme İstanbul Büyük Şehir Belediyesi Örneği**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.
- Bütüner, Hakan. **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?**. İstanbul: Rota Yayınları, 2004.
- Capital Yönetim Dizisi:2. **Strateji Bir Devrimdir**. İstanbul: Doğan Ofset Matbaacılık ve Gazetecilik, 1998.
- Clayton, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**. Mehmet Zaman (çev.) İstanbul: Hayat Yayınları, 2004.
- Çevik, Hasan Hüseyin. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**. Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.
- Düğer, İ. Hakkı ve Ali Akdemir. **Stratejik Planlama –Teori, Metodoloji ve Uygulama-**. Isparta: 1994
- Eren, Erol. **Stratejik yönetim ve İşletme Politikası**. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005.
- Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**. Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası, 2006.

- Kaya, Erol. **Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma**. 2. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2003.
- Keleş, Ruşen. **Yerinden Yönetim ve Siyaset**. Genişletilmiş 5. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi, 2006.
- Kırım, Arman. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Baskı. İstanbul: Sedok Yayınları, 1995.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Gözden Geçirilmiş 7. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.
- Nadaroğlu, Halil. **Mahalli İdareler**. Yenilenmiş 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1994.
- Narinoğlu, Ahmet. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**. 1. Basım. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Tic. San. Ltd. Şti. 2007.
- Öner, Şerif. **Yeni Mevzuat Çerçevesinde Türkiye’de Belediye Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Özel, Mustafa. (hızl.) **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- Öztemel, Ercan. **İşletmelerde Stratejik Planlama**. İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, 2004.
- Öztemel, Ercan. **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**. 1. Basım. Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001.
- Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı. **Kamu Yönetimi**. 1. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 2005.
- Sollmann, Ulrich ve Roderich Heinze. **Vizyon Yönetimi “Önceden Düşünülmüş Başarı”**. 1. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1995.
- Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Stratejik Planlama**. 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005.
- Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Performans Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2004.
- Tekeli, İlhan ve Selim İlkin. **Avrupa Birliği Türkiye ve Yerellik**. İstanbul: IULA-EMMA yayını, 2003.

Toprak Karaman, Zerrin. **Yerel Yönetimler**. 4. Baskı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları 1998.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer. **Mahalli İdareler**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

Ülgün, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Yüzbaşıoğlu, Nedim. **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**. 1. Baskı. Konya: Çizgi Kitabevi, 2004.

Makaleler:

Apan, Ahmet. “Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, **Türk İdare Dergisi**. Sayı 448 : 1-12, Eylül 2005.

Asunakutlu, Tuncer ve Barış Safran. “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Öneri Dergisi**. C. 6, Sayı 21 : 51-58, Ocak 2004.

Aşgın, Sait. “Ülkemizde ‘Stratejik Planlama’ Kavramının Gelişimi”, **Türk İdare Dergisi**. Y.78, Sayı 451 : 8-20, Haziran 2006.

Aytaç, Fehmi. “Bazı Belediyelerimizin Hazırlamakla Yükümlü Oldukları Stratejik Plan Üzerine Düşünceler” **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**. C.10, Sayı 8 : 3-7, Ağustos 2005.

Barca, Mehmet ve Asım Balcı. “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”. **Amme İdaresi Dergisi**. C.39, Sayı 2 : 29-50, Haziran 2006.

Becerikli, Sema Yıldırım. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**. C.33, Sayı 3 : 97-109, Eylül 2000.

Çağlar, İrfan. “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”, **Yönetim Dergisi**. Y. 10, Sayı 32 : 26-32, Ocak 1999.

Durna, Ufuk ve Veysel Eren. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**. C.35, Sayı 1 : 55-75, Mart 2002.

Fırat, A. Serap. “Bürokraside Terminoloji Dönüşümü: Yönetişim Performansı, Stratejik Plan, İnovasyon”, **Mali Hukuk**. Y:22, Sayı 127 : 70-74, Ocak- Şubat 2007

Furman, Beyza Oba. “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve”, **İ.Ü.İ.F. Dergisi**. Cilt 16, Sayı 1 : 39-50, İstanbul 1987.

- Güner, Sinan. “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**. Sayı 446 : 61-78, Mart 2005.
- Gürer, Harun. “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 63 : 91-105, Ekim-Aralık 2006.
- Kemp, L. Roger. “Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim”, **Türk İdare Dergisi**. Namık Demir (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 113-128, Mart 1996.
- Kemp, L. Roger. “Dizaynla Stratejik İdare”, **Türk İdare Dergisi**. Ahmet Okur (çev.) Y. 68, Sayı 410 : 129-138, Mart 1996.
- Keskiner, Yusuf Emrah. “Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu”, **Türk İdare Dergisi**. Y.78, Sayı 451 : 21-30, Haziran 2006.
- Odabaş, Çağlayan. “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 55 : 83-93, Ekim-Aralık 2002.
- Saraç, Osman. “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 56 : 53-77 Ocak-Mart 2005.
- Songür, Neşe. “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, **Amme İdaresi Dergisi**. C.38, Sayı 4 : 145-155, Aralık 2005.
- Şanlı, Taylan. “İl Ölçeğinde Stratejik Planlama Uygulamaları”, **Türk İdare Dergisi**. Y.78, Sayı 452 : 63-72, Eylül 2006.
- Tamer, Mustafa. “Kamuda ve Belediyelerde Strateji Geliştirme Birimlerinin Kurulması”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**. C.11, Sayı 2 : 10-16, Şubat 2006.
- Tamer, Mustafa. “Belediyelerde Stratejik Planlama Yapımının Son Günü Olan 13 Temmuz 2006 Tarihi Ertelenmelidir”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**. C.11, Sayı 6 : 3-6, Haziran 2006.
- Toprak Karaman, Zerrin. “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**. Y.72, Sayı 426 :37-53, Mart 2000.
- Yenen, V. Zeki. “Stratejik Yönetimde Değişik Yaklaşımlar”, **Yönetim Dergisi**. Y. 6, Sayı 20 : 53-59, Ocak 1995.
- Yılmaz, Kutluhan. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**. Sayı 50-51 : 67-86, Temmuz-Aralık 2003.
- Yurtseven, H.Rıdvan. “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, **Yönetim Dergisi**. Y. 9, Sayı 29 : 26-33, Ocak 1998.

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

Tezler:

Aydemir, Nilgün. “İşletmelerde Strateji - Yapı İlişkisi ve Buna İlişkin Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1991.

Aydın, Cengiz. “Stratejik Yönetimlerde Strateji ve Örgütsel Yapı İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi SBE, 1998.

Azıklı, Sedat. “Belediye Hizmetlerinde Bilinçli Strateji Geliştirme Süreci ve Sorunları (Ege Bölgesi Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1999.

Beceran, Ertan. “Isparta Deri Sektörünün Stratejik Planlaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, 1996.

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

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

Özdemir, Fatih. “Stratejik Yönetim ve Etkinlik (Bir Uygulama Örneği)”, Yayınlanmamış Master Tezi. Gazi Üniversitesi SBE, 2000.

Yurtseven, Hüseyin Rıdvan. “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1995.

Diğer Kaynaklar:

1982 Anayasası, 24. Baskı. Ankara : Seçkin Yayıncılık. Şubat 2006.

2972 Sayılı “Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, (18/01/1984 Tarih, 18285 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 23), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (17.09.2007).

5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kanunu”, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete). <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (11.07.2007).

5216 Sayılı “Büyük Şehir Belediye Kanunu”, (23/7/2004 Tarih, 25531 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 43). <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (19.02.2007).

5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, (13/7/2005 Tarih, 25874 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 44). <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (19.02.2007).

- 5436 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” (md. 15), (24/12/2005 Tarih, 26033 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 45), <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (10.05.2007).
- 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, 04.07.2003 Tarih ve 2003/14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı, <http://mevzuat.dpt.gov.tr/ypk/2003/14.pdf> (06.07.2007).
- 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı, 19.07.2004 Tarih ve 2004/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı, <http://sp.gov.tr/mevzuat.html> (06.07.2007).
- Aktan, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm> (27.01.2007).
- Aktan, Coşkun Can. “Stratejik Yönetimin Özellikleri” <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm> (27.01.2007).
- Aktan, Coşkun Can. “Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> (27.01.2007).
- Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ile Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar, 2003/5930 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 24.07.2003 Tarih. 25178 Sayılı RG. <http://rega.basbakanlik.gov.tr/> (09.07.2007).
- Bozlağan, Recep. “Yayınlanmamış Ders Notları”, 2007.
- Denizli İl Özel İdaresi Stratejik Planı 2006–2010. http://www.sp.gov.tr/documents/denizli/Denizli_SP.doc (10.07.2007).
- DPT, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, Mayıs 2003, http://aydin.meb.gov.tr/st/strstejik_pLanlama_klavuzu.doc (08.05.2007).
- DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, Haziran 2006. www.sp.gov.tr/belgeler.html (08.01.2007).
- Eminönü Belediyesi Stratejik Planı 2007-2011, Bilge Matbaacılık.
- Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı 2007-2011, http://www.hacettepe.edu.tr/ortak/universite/stplan_0711.pdf (10.07.2007).
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2005–2009. <http://www.hssgm.gov.tr/StratejiSite/index.htm> (10.07.2007).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.
(26/05/2006 Tarih. 26179 Sayılı Resmi Gazete).
<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html> (07.03.2007).

Karayolları Genel Müdürlüğü Stratejik planı 2007-2011.
<http://www.kgm.gov.tr/asps/stratejik/strateji.pdf> (10.07.2007).

İçişleri Bakanlığı, “Belediye ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik.” (22/02/2007 tarih ve 26442 sayılı R.Gazete). <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (12.10.2007).

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Plan 2007-2011, Kitap Matbaacılık.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik.
(18/02/2006 Tarih. 26084 Sayılı R. Gazete). www.memurlar.net/haber/39921/
(20.03.2007).

Stratejik Planlama Temelleri. www.strateji.gazi.edu.tr/ornekler.html (08.01.2007).

Şentürk, Hulusi. “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”,
<http://www.pendik.bel.tr/tr/tab.aspx?tabid=512> (08.01.2007).

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

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı,
<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf> (06.07.2007).