

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA “KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet KAPLAN

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Ocak, 2019

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA “KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mehmet KAPLAN
(Y1612.040068)**

**İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Ocak, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1612.040068** numaralı öğrencisi **Mehmet KAPLAN**'ın **“BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”** adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.07.2018 tarih ve 2018/21 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 15.01.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ömer Faruk ÖZBEK	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Neşe SAĞLAM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Doç. Dr.	Özgür KÖKALAN	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma “Küçükçekmece Belediyesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../20....)

Mehmet KAPLAN



ÖNSÖZ

Tez çalışmamda; yol gösteren, eleştiren ve desteğini esirgemeyen, değerli katkılarını sağlayan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Akın MARŞAP 'a teşekkürlerimi sunarım. Tezi hazırlamamda ve araştırmalarımda Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili bilgilere ulaşmam noktasında bana yardımlarından dolayı Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne ve özellikle Sayın Tuğba MUSLU ERKENT 'e teşekkür ederim.

Tez sürecimde benimle beraber zaman açısından fedakarlıkta bulunan eşim Sayın Kübra KAPLAN 'a ve oğlum Abdulkadir Eymen KAPLAN 'a teşekkür ederim.

Ocak, 2019

Mehmet KAPLAN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	2
1.2 Araştırmanın Yöntemi	3
1.3 Çalışma Grubu.....	3
1.4 Araştırma Soruları	4
1.5 Araştırmanın Sınırları.....	4
1.6 Araştırmanın Planı.....	5
2. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ	7
2.1 Strateji	7
2.2 Stratejik Yönetim Kavramı	9
2.3 Plan ve Planlama Kavramları	12
2.4 Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi	17
2.5 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri	19
2.6 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Gelişimi	21
2.7 Stratejik Planlamanın Amaçları:	24
2.8 Stratejinin Özel Sektörde Uygulanması.....	26
3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	31
3.1 Hazırlık Aşaması	34
3.2 Durum Analizi	38
3.2.1 İç çevre analizi	41
3.2.2 Dış çevre analizi	42
3.2.3 Paydaş analizi.....	43
3.3 Vizyon	45
3.4 Misyon Bildirimi	48
3.5 Temel Değerler.....	50
3.6 Stratejik Amaç ve Hedefler	51
3.7 Performans Göstergeleri.....	53
3.8 Maliyetlendirme	55
3.9 İzleme ve Değerlendirme	57
4. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA	61
4.1 Yerel Yönetim Kavramı	61
4.2 Ülkemizde Belediye Sistemi	63
4.2.1 Belediyelerin hukuki dayanakları.....	68
4.2.2 Büyükşehir belediye sistemi ve gelişimi	71
4.2.2.1 Büyükşehir belediyeleri	73

4.2.2.2 Büyükşehir ilçe belediyeleri.....	75
4.3 Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Yetki Alanları ve Organları	75
4.3.1 Büyükşehir ilçe belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları	75
4.3.2 Büyükşehir ilçe belediyelerinin organları	77
4.3.2.1 Belediye meclisi.....	77
4.3.2.2 Belediye encümeni.....	78
4.3.2.3 Belediye başkanı	79
4.4 Belediyelerin Mali Yapısı.....	80
4.4.1 Belediyelerin gelirleri.....	80
4.4.2 Belediyelerin giderleri	82
4.5 Belediyelerde Stratejik Planlama	83
4.5.1 Ülkemizde stratejik planlamanın hukuki temelleri.....	83
4.5.2 Belediyelerde stratejik planlamaya ilişkin yasal çerçeve	87
4.5.3 Stratejik planlamanın belediyeler açısından önemi	89
5. KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ VE BELEDİYESİ'NE AİT GENEL	
ARAŞTIRMA	95
5.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	95
5.2 Küçükçekmece İlçesi Hakkında Temel Bilgiler.....	97
5.2.1 İlçenin nüfusu	97
5.2.2 İlçenin tarihçesi	97
5.3 Küçükçekmece belediyesi hakkında temel bilgiler	99
5.3.1 Belediye tarihi	99
5.3.2 Belediye teşkilatı ve insan kaynakları	100
5.3.3 Fiziksel ve teknolojik donanım	101
5.3.4 Mali yapı.....	103
6. KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI.....	105
6.1 Ön Araştırma ve Organizasyon	105
6.2 Paydaş Analizi	107
6.2.1 İç paydaş analizi	109
6.2.1.1 Araştırmanın yöntemi	110
6.2.2 Dış paydaş analizi.....	111
6.2.2.1 Araştırmanın yöntemi	113
6.2.2.2 Araştırmanın amacı	115
6.3 PESTE Analizi.....	115
6.4 SWOT Analizi ve Bulgular	119
6.5 Geleceğe Bakış	121
6.6. Stratejik Amaç ve Hedefler:	122
6.7 Strateji Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS).....	127
6.7.1 Projenin katkısı.....	129
6.7.2. Projenin İşlevselliği	130
6.7.2.1 Performans programı.....	130
6.7.2.2 Performans izleme.....	131
6.7.2.3 Faaliyet raporu	131
6.8 London Belediyesi Stratejik Planlama Örneği 2015-2019 Planı.....	132
6.8.1 Vizyon	134
6.8.2 Misyon.....	134
6.8.3 Değerler.....	134
6.8.4 Başlıca Odaklanılan Stratejik Alanlar	134
6.8 London Belediyesi'nin 2015-2019 Stratejik Planı Değerlendirilmesi ...	139

7. KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLAMA EKİBİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR	145
7.1 Görüşme Soruları ve Bulguları.....	145
8. ARAŞTIRMA SONUCU	163
9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	167
KAYNAKLAR	175
EKLER.....	181
ÖZGEÇMİŞ.....	187





KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AEP	: Acil Eylem Planı
AKT.	: Aktaran
Ar-GE	: Araştırma ve Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ED.	: Editör
GZFT	: Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler
İGDAŞ	: İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
SYBS	: Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1:	Stratejik yönetim - stratejik planlama farkı	19
Çizelge 3.1:	Stratejik planlama süreci	33
Çizelge 3.2:	SWOT analizi	38
Çizelge 3.3:	Kurum içi analizde etkili olan faktörler.....	42
Çizelge 3.4:	Paydaş analizi	45
Çizelge 5.1:	Küçükçekmece belediyesi başkanları dönemlerine göre tasnif.....	100
Çizelge 5.2:	Küçükçekmece belediyesi personel durumu	101
Çizelge 5.3:	Yazılım ve program alt yapısı	102
Çizelge 5.4:	Küçükçekmece belediyesi yıllar bazında bütçe değerlendirme tablosu.....	103
Çizelge 6.1:	Küçükçekmece belediyesi paydaş grubu.....	108
Çizelge 6.2:	Ankete katılanların statü çizelgesi.....	111
Çizelge 6.3:	İç paydaşların memnuniyet sonuçları.....	111
Çizelge 6.4:	Paydaş listesi	113
Çizelge 6.5:	Hizmet alanları	114
Çizelge 6.6:	Küçükçekmece ilçesini gelecekte nasıl görmektesiniz?	114
Çizelge 6.7:	Stratejik alan, amaç, hedef ve göstergelerin tasnifi	122
Çizelge 6.8:	İdarenin stratejik alan ve amaçları.....	123
Çizelge 6.9:	Stratejik hedefler bazında kaynak ihtiyacı	124
Çizelge 6.10:	Stratejik amaç ve hedeflerin 5 yıllık ifadesi	126
Çizelge 6.11:	Sürdürülebilir bir şehir inşa etme stratejileri	136
Çizelge 6.12:	Ulaşım ve bağlantı yolları stratejileri	137
Çizelge 6.13:	Güçlü ve sağlıklı çevre stratejisi.....	138
Çizelge 6.14:	Güzel mekanlar stratejisi	139



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Vizyon bildirimi.....	46
Şekil 4.1: Türkiye'nin idari yapısı	68
Şekil 5.1: Küçükçekmece ve komşu ilçelerin haritası	99
Şekil 6.1: Kanada Ontario bölgesi haritası.....	132





BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA “KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ”

ÖZET

Dünyada yaşanan gelişim ve değişim süreci sonrasında Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı olarak adlandırılan bir sürece başlanmıştır. Stratejik planlama kavramı bu süreçte kamu kurumları için yenilikçi ve etkin bir yapı oluşmasında katkıda bulunacak araçlardan biri olarak gündeme gelmiştir. Birtakım yasal düzenlemelerle kurumlara zorunlu olarak getirilen stratejik planlama kurumsal anlamda gelişmeyi ve etkinliği oldukça ileri düzeye taşımıştır.

Ayrıca ülkemizde yaşanan ekonomik krizler, siyasi sorunlar ve bürokrasinin aşırı hantallaşması sonucu yaşanan kamu maliyesinde ve personel sisteminde yaşanan kriz, stratejik planlama çalışmalarına zemin hazırlamıştır. Türkiye’ de yeni kamu yönetimi düşünce ekseninde, kamu yönetimi ve dolayısıyla yerel yönetimlere yönelik güçlendirme çabaları 2002 yılından sonra hızlanmıştır. Bu doğrultuda, stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısını 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır. Kanun, stratejik yönetim ve performans esaslı bütçeleme sistemi üzerine önemli yenilikler getirmiştir. 2003 yılından beri yapılan reformlar ile stratejik planlama olgusu kamu idarelerinde ve dolayısı ile yerel yönetimlerde her ne kadar içselleştirilmesi sağlanmaya çalışılsa da; uygulamada birçok sorun ile karşı karşıya kalınmıştır.

Belediyelerde Stratejik Planlama ve uygulamalarını konu eden ve örnek ilçe konu edinen bu çalışmada öncelikli olarak yerel yönetim sistemi içindeki belediyeler sınıflandırılmış, büyükşehir belediye sistemi ele alınmış ve belediyelerde stratejik planlama, amacı, yasal dayanakları, uygulamadaki faydaları ve zorlukları, stratejik planlama süreci detaylı olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda stratejik planlama uygulamalarının yasal düzenlemeler ile birlikte getirdiği değişimin ve gelişimin İstanbul’da Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı örneğinde ele alınması hedeflenmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi’ stratejik plan değerlendirilmesi yapıldıktan sonra farklı bir çalışma örneği olarak Kanada’nın Ontaria bölgesindeki London kentinin 2015-2019 Stratejik Planı ele alınmıştır. Ülkemizde ve Avrupa’da oluşturulan Stratejik Planların birbirleriyle benzerlik taşıması ve amacına ulaşması zor ya da mümkün olmayan hedefler barındırması nedeniyle temelde sağlam adımlarla hazırlanan teknik bir stratejik plan çalışması incelenmek istenmiştir. Bu anlamda ulaşım, şehircilik ve toplumsal refah anlamında prensiplerini belirleyen ve ödün vermemek adına sistemli ve planlı çalışma anlayışını benimseyen kültürel mirasına sahip çıkma konusunda değer oluşturan bir belediye olarak London Belediyesi seçilmiştir.

Nihai olarak; Küçükçekmece Belediyesi’nde 2015-2019 dönemi için hazırlanan ve uygulanmakta olan stratejik planlamanın aşamalarının belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki rolü ve kurumsal anlamda kattığı değer değerlendirilmeye çalışılmıştır. Küçükçekmece Belediyesi’nde mevcut durumunun betimlenmesi ile birlikte Strateji

Yönetim Şefliği ve Birim Temsilcileri ekibi ile yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Belediyeler, Stratejik Plan, Belediyelerde Stratejik Plan, Stratejik Yönetim, Strateji.*



A STUDY ON STRATEGIC PLANNING APPLICATIONS IN MUNICIPALITIES "KÜÇÜKÇEKMECE MUNICIPALITY EXAMPLE"

ABSTRACT

The developments and changes in the world brought with it a process called the New Public Management Approach. The concept of strategic planning has come to the fore as one of the tools to contribute to the formation of an innovative and effective structure for public institutions. Strategic planning, which is mandatory in some legal arrangements, has carried productivity and efficiency one step further in an institutional sense. In addition, the economic crises in our country, the political problems and the bulkiness of the bureaucracy resulted in a crisis in the public finance and personnel system, which laid the groundwork for strategic planning studies. On the axis of new public administration thought in Turkey, efforts to strengthen public administration and local administrations were accelerated after 2002. In this respect, the legal infrastructure of the strategic planning application is constituted by the Public Financial Management and Control Law No. 5018. The law has brought significant innovations to the strategic management and performance-based budgeting system. Although the reforms that have been carried out since 2003 have attempted to internalize strategic planning in public administrations and therefore in local administrations, many problems have been encountered in practice.

In this study, which deals with Strategic Planning and its applications in municipalities, and entreats an example district, the municipalities within the local government system have been classified as priority, metropolitan municipal system handled and strategic planning in municipalities, its purpose, legal basis, benefits and difficulties in implementation, strategic planning process has been examined in detail. In this direction, it is aimed that the change and development that the strategic planning applications bring with legal regulations will be discussed with in the example of Küçükçekmece Municipality 2015-2019 Strategic Plan in Istanbul.

After the evaluation of Küçükçekmece Municipality 'Strategic Plan', the 2015-2019 Strategic Plan of London city in Ontoria region of Canada was taken as a different working example from the world. It is wanted to examine a strategic plan work that is fundamentally prepared with solid steps because of the similarity of Strategic Plans set up in our country and in Europe and carrying the difficult or impossible targets to reach its purpose. In this sense, the Municipality of London has been chosen as a municipality that determines the principles in terms of transportation, urbanism and social prosperity, and adopting a systematic and planned work mentality in order not to compromise, valued in favor of cultural heritage.

Finally; in Küçükçekmece Municipality, the role of the stages of the strategic planning prepared and applied for the 2015-2019 and the role of reaching the set goals and objectives and institutional added value were tried to be evaluated. Obtained findings from face-to-face interviews with Strategy Management Chiefdom and its team at Küçükçekmece Municipality, are included. In the conclusion of the findings and the evaluation of the study, the study will be discussed from a general point of view.

Keywords: *Municipalities, Strategic Plan, Strategic Plan in Municipalities, Strategic Management, Strategy.*



1. GİRİŞ

Dünya’da yaşanan gelişim ve değişim karşısında ülkemizde geleneksel kamu yönetimi anlayışının zamanla değişmesi; kamu kurum ve kuruluşlarını, sürekli yenilik ve gelişim anlayışıyla değişen duruma uyum sağlayabilmesi için yönetim yapılarını değiştirmeye ve daha planlı hareket etmeye zorlamıştır.

Yerel hizmetlerin ve ihtiyaçların her geçen gün artması yerel yöneticilerin verecekleri kararları daha önemli hale getirmiştir. Bu doğrultuda, kamu kurumlarının mevcut yapısında yenilikçi, etkin ve şeffaf bir yapı oluşmasında katkıda bulunacak bir araç olan stratejik planlama çalışmaları gündeme gelerek bazı yasal dayanaklarla kurumlara zorunlu kılınmıştır. Bu çerçevede, öncelikli olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturularak kurumların yönetim biçimlerini yapılandırması mümkün kılınmıştır.

Stratejik Plan genel anlamda; kurumların beş yıllık dönemde yapacağı çalışmaların amaç ve hedefler üzerinden ifade edilmesidir. Stratejik Planlama; kamu kesiminin mali ve idari yapısında kısa dönemli planlamadan uzun dönemli planlamaya geçmesine, kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesine, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı geliştirmeye, hesap verme sorumluluğunu yerleştirmeye yönelik çalışmaların tümüdür.

Belediyeler, yerel müşterek hizmetleri sunmakla yükümlü olup bu hizmetleri sunarken vatandaşın ihtiyaç ve beklentilerini etkin ve verimli bir şekilde karşılayabilmesi için belediyelerde stratejik planlama çalışmaları oldukça önem kazanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili yasal mevzuatın şekillenmesi ile birlikte 5018 sayılı yasanın ilgili maddesi gereğince nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler stratejik planlarını hazırlamaya ve uygulamaya başlamışlardır.

Bu bağlamda; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesinde “Kamu idareleri; 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.” şeklinde bir ifade bulunmaktadır.

Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. Maddesinde de; “ülke genelindeki kalkınma plânlarına uygun olarak, belediyelerin stratejik plânını ve yılbaşından önce de yıllık performans programını hazırlayacağı” ifade edilmektedir.

Tüm bu kanunlar doğrultusunda 2006 yılında, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmış, buna bağlı olarak da Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu yayınlanmıştır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Stratejik Planlama uygulamaları ile birlikte belediyelerde değişim ve yenilikçi hareketleri gündeme getiren Stratejik Planlama sürecini ve uygulamalarını incelemek ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan bu çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Stratejik Planlama ile İlgili Kavramsal Çerçeve” çizilerek plan, planlama ve stratejik planlama gibi kavramlar açıklanarak stratejik planlamanın gelişimi, özellikleri ve amaçları üzerinde durarak ilgili literatür taraması yapılacaktır. İkinci bölümde ise Stratejik Planlama süreci, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan kılavuz rehberliğinde detaylı olarak tüm aşamalarıyla anlatılacaktır. Üçüncü bölümde; Türkiye’de Yerel Yönetimler genel hatlarıyla anlatılarak bu kapsamdaki belediyeler sınıflandırılacak, ülkemizde belediyelerin mevzuattaki yeri ve durumu üzerine genel bir bilgi verilecek, büyükşehir belediye sisteminin bugüne kadar olan süreci değerlendirilecektir. Son olarak bu bölümde; stratejik planlama uygulamaları ile ilgili araştırma kapsamına geçmeden önce stratejik planlamanın hukuki temelleri, belediyelerde uygulamasına yönelik yasal çerçeve, stratejik planlamanın belediyeler açısından önemi, uygulamada ortaya çıkan güçlükler ve faydalar ele alınacaktır.

Dördüncü bölümde; Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili iç çevre ve dış çevre analizi kapsamında elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

Beşinci bölümde Küçükçekmece Belediyesi’nin 2015-2019 Stratejik Planlama süreci hazırlık ve uygulama aşamaları olarak incelenerek son bölümde; bu plan sürecinde görevlendirilen Birim Temsilcileri ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelleri ile yapılan yüz yüze görüşme bulgularına yer verilmiştir.

1.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ver toplama aracı ve yöntemi nitel veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Bu yöntemle birlikte verilerin toplanması, analizi ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, ortaya çıkan ürün, hizmet ya da çıktılarından daha fazla süreç ile ilgilenmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Nitel veri toplama teknikleri ile ele alınan bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin standart test ve anketlere dayalı olmaması ve konunun detaylı şekilde değerlendirilerek bilgi sağlanmasına yardımcı olması nedeniyle bu yöntem seçilmiştir.

Araştırmada literatür taraması, gerekli bilgi, belge temini ve araştırmalar yapıldıktan sonra saha çalışması olarak da yerinde inceleme örneği olarak Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde geliştirilen Stratejik Plan çalışması tüm detayı ile ele alınarak değerlendirilmiştir. Stratejik Plan çalışmasını oluşturan ve izleme-değerlendirmesini gerçekleştirmeyi sağlayan Performans Programları üzerinden amaç-hedef ve bütçe değerlendirilmesi de yapılmıştır.

Araştırmada gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler iki grup şeklinde gerçekleştirilmiştir. Birinci grupta kurumun tüm birimlerinden görevlendirilen Stratejik Yönetim Temsilcileri yer alırken, ikinci grupta ise Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesindeki Stratejik Planlama Ekibinde görev alan deneyimli ve uzman kişiler yer almaktadır. Bu kişilerle görüşme takvimi çerçevesinde randevu alınarak birebir yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmelerde yalnızca Stratejik Plan çalışmasının teknik anlamda hazırlanması ve uygulanması boyutu üzerinde durulmamış; Stratejik Planın yıllık dilimlerini oluşturan Performans Programı, Bütçe ve Faaliyet Raporu çalışmaları ile ilgili hem sistem hem de süreç sorgulaması yapılmıştır.

1.3 Çalışma Grubu

Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde seçilen çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde; konuyla ilgili kişilerin Küçükçekmece Belediyesi'nde yer alan hizmet birimlerinde görev yapmakta olan ve stratejik plan çalışmalarını birimleri adına yürüten ve uygulayan Birim Temsilcileri ölçüt alınmıştır. Bu doğrultuda birim

temsilcilerinin ve stratejik plan çalışmalarını koordine ile sorumlu Strateji Geliştirme Müdürlüğü personellerinin Stratejik Plan çalışması sürecine ilişkin gözlem, görüş ve önerilerinin elde edilmesi ve değerlendirilmesi çalışmaya esas teşkil etmektedir. Bu anlamda kendi birimlerini temsilen seçilen 15 Birim Temsilcisi'nin ve görüşme yapılan Strateji Geliştirme Müdürlüğü personellerinin demografik bilgilerine ait veriler EK A'da Çizelge A.1 ve A.2'de verilmiştir. Birim Temsilcisi'nin; M1, M2, M3... şeklinde sıralanırken katılımcıların yaş, eğitim, cinsiyet ve görev yeri bilgilerine de yer verilmiştir.

1.4 Araştırma Soruları

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek amacıyla, tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme formu, stratejik plan sürecinde aktif görev yürüten birim temsilcileri ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelleri için hazırlanmıştır.

Çalışmanın teorik kısmı açıklandıktan sonra örnek olay olarak incelenen Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik planlama süreci ve uygulama çalışmaları ile ilgili genel bilgiler verilecek ve stratejik planlama ekibi ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Bu görüşmede Stratejik Planlama ekibinde çalıştıkları birimden sorumlu bir personele ve bu çalışmaları kurumsal düzeyde yürüten, koordine eden Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve Birim Temsilcileri ekibine EK B' de yer alan sorular yöneltilmiştir.

1.5 Araştırmanın Sınırları

Bu tez çalışması, yasal dayanaklar ve birtakım düzenlemeler ile kamu kurum ve kuruluşlarına bir zorunluluk olarak getirilen stratejik planlama çalışmalarının belediyelerdeki uygulama tecrübelerini betimlemeyi ve karşılaşılan gelişme ve sorunları açıklamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda stratejik planlama uygulamalarının getirdiği değişimi İstanbul'da Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı örneğinde ele alarak nihai olarak belediyelerde stratejik planlama sürecinin detaylı bir şekilde açıklanmasıyla birlikte hazırlık aşaması ve uygulama sürecinde karşılaşılan birtakım sıkıntılar ve doğurduğu faydaların ortaya koyulmasına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

1.6 Araştırmanın Planı

Bu çalışmada literatür taraması yapıldıktan sonra konu ile ilgili temel kavramların altı çizilerek bulgular kısmına zemin hazırlanması planlanmaktadır. Bu doğrultuda örnek uygulama olarak seçilen belediye ile ilgili araştırma kapsamında çalışmaların yapılması ve güncel kaynak ve materyallere yerinde ulaşarak incelenmesi planlanmaktadır. Örnek uygulama olarak seçilen Küçükçekmece Belediyesi'nin Strateji Geliştirme Müdürlüğü'ne bağlı Strateji Yönetim Şefliği ve Birim Temsilcileri ile alınan randevu doğrultusunda yüz yüze mülakat gerçekleştirilerek elde edilen bulgular yorumlanarak sonuç ve değerlendirme kısmında sunulacaktır. Ayrıca bu çalışmada örnek uygulama verildikten sonra dünyada stratejik plan uygulamalarının bir örneğini incelemek adına Kanada'nın London Şehri'nin 2015-2019 Stratejik Planı seçilmiştir. Bu doğrultuda stratejik plan çalışması stratejik alan, amaç ve hedefler çerçevesinde değerlendirilerek uygulamadaki başarının ortaya konulması hedeflenmektedir.



2. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

Bu bölümde çalışmanın temel kavramlarını oluşturan stratejik planlamaya ilişkin strateji, plan ve planlama ve ilgili bazı kavramlar üzerinde durulacaktır. Bu doğrultuda literatürdeki ve uygulamada karşımıza çıkan bu kavramların incelenmesi ve tanımlanmasından sonra stratejik planlama çalışmalarının belediyelerdeki uygulamalarının farklı boyutları üzerinde durulacaktır.

Stratejik planlama kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için, bu başlık altında stratejinin tanımı, stratejinin ortaya çıkması ve gelişimi, stratejinin önemi ve yararları, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi olarak, strateji, stratejik yönetim, plan ve planlama ve bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri ele alınmaktadır (Dinçer, 2007).

2.1 Strateji

Strateji; önceden planlanan hedeflere ulaşabilmek adına tanımlanan temel amaçlar, hedefler ve önemli politikalar ile planlar bütünü olarak açıklanabilir. Strateji kavramı esasında gelecekle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hastürk, 2013).

Aksu'nun yaptığı bir tanıma göre strateji, belirlenen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planı olarak açıklanmaktadır. Kurum ve kuruluşun nasıl yönetileceği ve çalıştırılacağını; arzu edilen noktaya ulaşmak için ne tür eylemlerde bulunması gerektiğini gösterdiği bilinmektedir (Aksu, 2002).

Bilimsel bir disiplin olarak stratejinin, askeri anlamda taşıdığı önemle orantılı olarak gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda; askeri açıdan strateji, bir savaşta orduların dahil oldukları hareketlerin ve operasyonların tasarlanarak yönetilmesi sanatı olarak da açıklanabilir (Yılmaz, 2003). Etimolojik olarak açıklamak gerekirse; yol, yatak, çizgi anlamına gelen “stratum” (yol, çizgi, nehir yatağı) kelimesine dayanan “strateji” kavramı, esasında askeri bir terim olarak 20. yüzyılda literatüre girmiş bulunmaktadır (Aşgın, Görgün ve Altay, 2006).

Bu açıdan bakıldığında strateji etimolojik köken açısından iki temel çıkış noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki Latince yol, çizgi ve yatak anlamına gelen “stratum” kavramı, bir diğeri ise; eski Yunanlı General Strategos'un adı ile ilişkilidir. Strateji

kavramının bazı zamanlarda generalin sanatını ve bilgi durumunu açıklamak amacıyla kullanıldığı anlaşılmaktadır (Becerikli, 2000). Machiavelli, Napoleon, Brumarc, ve Hitler gibi asker kökenli liderler bu kelimeyi kullanmışlarsa da; Shakespeare, Karl, Hley, Liddel, Hart ve Tostoy gibi asker olmayan önemli kişilerin de bu kavram üzerinde durduğu bilinmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Strateji yüzyıllarca askeri literatürde kullanılmış bir kavramdır (Güçlü, 2003). Stratejinin Latince yol, çizgi, yatak anlamının yanı sıra, “sevketme, yöneltme, gönderme, gütmeye” anlamlarını da kapsayan bir kelime olduğu vurgulanmaktadır (Şentürk, 2005). Bir farklı tanımına daha bakıldığında; üstün bir duruma ulaşmak, avantajlı amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2011).

Strateji genel amaçlardan oluşurken, taktik bu amaçlara ulaşmada rol oynayan bir araçtır. Bu alanda önemli araştırmalara sahip olan Carl von Clausewitz, taktik ile strateji arasındaki ilişkinin tanımını yaparken; “taktik askeri birlikleri muharebeler için, strateji ise muharebeleri nihai savaş için kullanma sanatıdır” ifadesini kullanmaktadır (Davutoğlu, 2001).

Strateji, geleceğe yönelik “akıcı, anlamlı” bir gelecek odaklı yolculuğun başında, çalışmaların, koordineli ve titizlikle hazırlanması, organizasyonu, izlenmesi ve denetimi, gelişimi ve sürekliliğini kapsayan faaliyetler bütünü demektir. Bu doğrultuda; strateji, stratejik açıdan birçok yeni işbirliğinin de kapısını açan, ilk kıvılcımı yakan, değişim ve gelişim odaklı girişimlere rehberlik yapan bir kavram niteliği taşımaktadır (Marşap, 2015).

İşletme yönetimi alanında baktığımızda ise; strateji, işletmenin birbirinden farklı fonksiyonları arasında meydana gelen problemleri çözüme ulaştıran, ekonomik bir ortamda işletmenin maksimum düzeye ulaşması için tercihe bağlı kararların bütünü olarak açıklanmaktadır (Yılmaz, 2003). Ayrıca strateji, bir işletmenin belirlediği ana amaçlarını, politika ve faaliyetler çerçevesi içinde birleştiren ve işletmeyi bir bütün olarak amaçlarına yürütmesine yardımcı olan bir plan olarak karşımıza çıkar (Akyüz, 2001).

Stratejiye kamu sektörü açısından bakarsak, kurum ve kuruluşun kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlerine dayanarak, ilgili kurum için hedefleri ve öncelikleri belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşabilmek için çalışma planlarının hazırlanmasını ve bunların uygulanmasını kapsadığı bilinmektedir (Özgür, 2004). Bu kapsamda

yönetimde strateji, bir işletmenin veya bir kamu örgütünün hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemler bütünü olarak ifade edilebilir (Çevik, 2010).

Stratejinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Narinoğlu, 2009):

- Yenilikçi: Strateji, oluşturulan kurumun yenilenmesini sağlamaktadır
- Gelişmeci: Strateji, kurumun sürekli gelişmesine öncülük eder
- Dinamik: Karmaşık ve dinamik çevrede kurumun her zaman canlı kalmasını sağlayan bir araçtır
- Uyumlu: Kurumun çevre ile olan ilişkilerini düzenlemektedir
- Yönlendirici: Yönetimin pusulası olarak onu yönlendirmeyi sağlar
- Öngörücü: Strateji gelecekle ilgili bir kavramdır
- Katılımcı: Bütün tarafları kapsamaktadır
- Pragmatik: İç ve dış çevre koşullarını dikkate almaktadır
- Öncelikli: Analiz ederek öncelikleri belirlemektedir
- Silsileci: Amaçlara bağlı olarak birbirini takip eden bir yapısı vardır.

Nihai olarak birçok tanımı olmakla birlikte stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004).

2.2 Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji kavramının genel çerçevesini çizdikten sonra stratejik yönetim kavramını genel hatlarıyla açıklamak yararlı olacaktır.

Stratejik yönetim; özel, kamu ve diğer sektörlerde faaliyetlerini icra eden tüm kurumlarda uzun vadede kurum geleceğine yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere varılabilmesi için kullanılacak araçların ve izlenecek yolun tespit edilmesini mümkün kılan kapsamlı bir yönetim biçimidir (Çakır, 2008).

Sanayi devrimi ile birlikte kurumların yapısında birtakım gelişme ve değişimler yaşanmıştır. Yaşanan gelişmelere paralel olarak işletmelerin ve kurumların sayılarında önemli artışlar gözlemlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda kurum ve kuruluşların sundukları faaliyet başlıkları daha çeşitli ve karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Bu durum teknolojik gelişmelerin özel donanım, tecrübe ve beceri gerektirmesi, çalışan sayısının hızla artması ve buna benzerlerin problemlerin giderilmesi için de teknik bilgi, donanım ve deneyime ihtiyaç duyması, kaynağa olan

ihtiyacın artmış olması ile birlikte yönetici sınıfının oluşmasına temel hazırlamış olmaktadır. Tüm bu durumun üstesinden gelebilmek adına 20. yüzyılın başlarından itibaren birtakım bilimsel nitelikte bazı çalışma ve araştırmalar yapılmış, yönetim biliminde gelişmeler yaşanmış ve 20. Yüzyılın ikinci yarısı itibariyle “stratejik yönetim” kavramı gündeme gelmiştir (Dinçer, 2013).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemde, Amerika otoritesindeki ekonominin büyümesi, örgütlerin mevcut yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içindeki payının düşük görülmesi ve dış çevredeki bu hızlı değişim nedeniyle geleceği önceden planlama ihtiyacının meydana gelmesi, uzun vadeli planlamanın bir ihtiyaç olduğu gerçeğini göstermiştir. 1960’lı yıllar geldiğinde kurum ve kuruluşlar için en önemli sorunlardan bir tanesi, yakın gelecekte kurumlar için planlar hazırlayarak uygulanabilir hale getirmek olmuştur. Söz konusu büyüme sürecinde kurumların öngörülerinin yanında kurum içi analiz ve değerlendirmeler de büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda yönetimlerde “uzun vadeli olarak geleceğin tahminine dayalı bu planların geliştirilmesi, stratejik yönetimin başlangıç noktası” olarak gösterilmiştir (Dinçer, 2013).

Tüm bu gelişmelerin sonucunda Çağdaş Stratejik Yönetim sürecine girilmiş olup bu doğrultuda, kurumlar için stratejiler geliştirilip yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim sürecinde etkin eylem planları ve programlar işlevsel taktiklerle uygulanırken planlama ve program hazırlama odaklı bir yönetim anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu süreçte, stratejik kontrol ve sürekli iyileştirme kavramları oldukça önem kazanmıştır. Bu anlamda, stratejik kontrol; stratejiyi izlemek, onun temel sorunları ve değişimleri tespit ederek gerekli uyarlamaları zamanında yapmak anlamını taşımaktadır. Bu çerçevede, stratejik planlama çalışmaları kapsamında gündeme getirilen sürekli iyileştirme kavramı yöneticilerin idarenin tüm faaliyetlerini iyileştirmek adına geliştirdiği bir stratejik kontrol biçimidir (Marşap, 2017).

Stratejik yönetim, kurum ve kuruluşların dış çevresine ait hususların tespitlerini kapsar ve uzun vadede kurumun nerede olacağı ile ilgili soruları cevaplandırmaya çalışır. Bu doğrultuda stratejik yönetimi; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ile ilgili yol haritasının çizilebilmesi için öngörülen faaliyet ve projelerin planlı hale getirilmesi, örgütlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 2013).

Bir başka tanımlamaya göre stratejik yönetim, bir kurumun amacına ulaşabilmesi için bu amaç çerçevesinde en etkin stratejiler üretmesini, planlı hale getirilmesini uygulamasını ve kontrolünü ifade etmektedir. Ayrıca stratejik yönetim, rekabetin hızla arttığı ortamda karşı karşıya gelen kuruluşların rakipleri ile olan karşılaşmalarında başarıya ulaşabilmeleri için nasıl davranmaları gerektiğini, hangi stratejileri takip etmeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma dalı olarak açıklanmaktadır (Aktan, 1999).

Bu kapsamda stratejik yönetim süreci iki aşamadan oluşmaktadır: Bunlar; strateji oluşturma ve oluşan bu stratejileri uygulama. Öncelikli olarak ilk aşamada organizasyonun misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejileri belirlenmektedir. İkinci aşamada ise bu amaçlara nasıl, ne zaman ve hangi araçları kullanarak ulaşılacağı belirlenmektedir. Bu aşamada organizasyon yapısının öngörülen stratejiye uygun hale getirilerek bütçe sisteminin uygulamaya konulması ve alınan sonuçların kontrolünden sonra değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulama sonuçlarına göre, amaçlara ulaşılması gereken yolda başka noktalarda da plan ve uygulamaya ihtiyaç doğmuşsa bunlar üzerinde çalışılması gerekir. Bahsedilen bu aşamalar, birbirini tamamlayarak ve geliştiren ve sistemli bir şekilde işleyen entegre bir süreci oluşturmaktadır (Aşgın, 2008).

Stratejik yönetim kavramının değeri her geçen gün daha fazla anlaşılmış olup sürekli değişen ve risk oluşması öngörülen bir çevrede örgüte belirli bir yön ve bakış açısı kazanmasına yardımcı olmaktadır. Kurum ve kuruluşlarının başarıya ulaşamamalarının temelinde uygun stratejilerin belirlenememesi, eksik olması veya uygulamadaki hataların olduğu ifade edilebilir; çünkü belirsizliğin ve yoğun rekabet koşullarının olduğu bir ortamda uygun stratejilerin etkili kullanımı gerçekleşmediği takdirde başarısızlık kendiliğinden gelecektir (Akyüz, 2001).

Özellikle son dönemlerde kamu sektörü açısından bakıldığında; yaşanan mali ve yönetsel sorunlar göz önüne alındığında, örgütsel düzeyde faaliyetlere ilişkin programlara ve bütçe hazırlıklarına dayandırma ve uygulama sürecinde etkin bir izleme, değerlendirme ve denetleme gerçekleştirme, ayrıca bu süreçte diğer kurumların aktif katılımı daha önemli hale gelmiştir (Odabaş, 2004).

Stratejik yönetimin nihai hedefi, kurum ve kuruluşun uzun vadede performans düzeyinin yükseltilmesi, etkin ve verimli bir planlama ile başarının arttırılmasıdır.

Ayrıca kurumun iç ve dış çevre faktörlerini değerlendirerek buradan verilere ulaşan bir araştırma tekniğidir. Bu süreçte meydana gelen bilinçli ve tecrübeli bir ekibin çalışmasına dayalı olarak örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesinin önemini vurgular. Bu doğrultuda stratejik yönetimin sağladığı bazı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, 2005):

- Kuruluşların dış çevreyle daha uyumlu ve etkin bir faaliyette bulunma olanağı sağlaması,
- İçeriden ve dışarıdan gelebilecek taleplere hazırlıklı olabilmeyi gerçekleştirmesi,
- Ortak amaçlar çevresinde birleşmeyi sağlaması,
- Kurumun geleceği önceden gömesini sağlama,
- Faaliyetleri her yönüyle ele alarak analiz etme imkanı sağlaması,
- Yönetim kalitesini ve etkinliğini artırma olanağı sağlamaktadır.

Bunların yanı sıra stratejik yönetimin kurum yararına ortaya çıkardığı diğer bir özellik de, karar alırken birtakım araçlardan faydalanmayı gerektirmesi ve örgütü kendi amaç ve hedeflerinin belirlemesine zorlamasıdır. Ayrıca stratejik yönetim, geleceği öngörerek, örgüt için gelecekteki fırsat ve zorlukları ortaya çıkarabilir (Yılmaz, 2009).

Stratejik yönetim, amaçlarına ulaşmak için çeşitli araçlar ve yöntemler kullanmaktadır. Stratejik yönetim, kullanacağı bilgi ve verileri belirli teknik ve usuller ile toplamaktadır. Ölçme, değerlendirme, izleme ve raporlama gibi pek çok tekniğin kullanılmasını gerektirir. Ayrıca inceleme, araştırma, analiz, istatistiksel çalışmalar gibi sözel ve rakamsal araçlara da ihtiyaç duyulmaktadır (Narinoğlu, 2009).

2.3 Plan ve Planlama Kavramları

Strateji ve plan kavramını tanım anlamında birbirine karıştırmak mümkündür. Bu doğrultuda stratejiden bahsedecek olursak; strateji kurumun uzun vadeli kararları ve amaçları ile ilişkilidir. Plan ise bu belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına takip edilmesi gereken yolların belirlenmesi ve hangi yöntemlerin kullanılacağını saptanmasıdır. Plan kavramının kapsamı içine; strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bazı kavramlar da girmektedir. Yani plan kurumun dış

çevresiyle ve buna ilişkin aktörlerle ilişki içindedir. Strateji ile planı yaklaştıran nokta da budur. Ayrıca plan, rakamlaştırılmış amaçların saptanması ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir amaçlara ulaştıracak bir organizasyonun yapılması ile ilgilidir. Bu sürecin içine dahil olan faktörler; doğal kaynaklar, finansal kaynaklar, Pazar koşullar ve ürün teknolojisi (Eren, 2010).

Planlama kavramı, yönetim fonksiyonlarının temelini oluşturmakta ve kurum ve kuruluşların tamamı veya bir bölümü için geleceğini şekillendirme anlamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu anlamda, planlama olgusu yönetimin beyni, yönetsel sürecin ilk ve temel basamaklarından biri olmaktadır.

Bu kapsamda, yöneticiler planlama yapar ve diğer fonksiyonları da bu planlamaya dayandırarak gelecekte oluşması muhtemel sorunların önüne geçmeyi hedefler. Planlar, örgüt amaçları, hedeflerini ve bunlara ulaşmak için farklı yöntemler bulunmasını kapsar. Yapılan planlar, hedeflere ve amaçlara mantık çerçevesinde ulaşmaya yardımcı olur (Aytek, 1978).

Plan, en geniş anlamıyla; kurumun belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için ne yapılması gerektiğinin belirlenerek geliştirilmesi olarak tanımlanan bir süreçtir (Akyüz, 2001). Plan, bilgilerin somutlaştırılması olarak da tanımlanabilecek bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir (Koçel, 2010). Ayrıca plan; gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin bugünden kararlaştırılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2010).

Planlama konusunda birbirine yakın birçok tanım yapılabilir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Öztekin, 2010):

- Planlama, kurum tarafından önceden belirlenen amaç ve hedefleri ifade eder,
- Planlama, kurum yöneticilerinin kurumu ya da buna bağlı birimlerin ulaşmak için belirledikleri hedefleri ve amaçlarını ortaya koymalarıdır.
- Planlama; yönetimin en temel taşıdır.
- Planlama, tüm sektörlerin kısa, orta ve uzun vadede ulaşmayı planladığı tüm hedefleri ifade eden belge ve bilgilerin bütünüdür.

Planlama; amaçlara ulaşmak için belirlenen araçların seçimi ve karar verilmesi süreci olarak tanımlanırken tanımlanırken; plan ise, takip edilecek yol ve davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda; planları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Yılmaz, 2006):

- Uzun, Orta ve Kısa Vadeli Planlar: Zaman boyutunda planların sınıflandırılmasıdır. Uzun vadeli planların, kurum ve kuruluşların gelecekte öngördüğü ve buna ulaşabilmek adına belirlediği temel amaç ve stratejileri kapsadığı bilinmektedir. Genel olarak, zaman bazında beş yıl ve üstü planlar uzun vadeli plan olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bir ile beş yıl arasındaki planlar orta vadeli planlar olarak bilinirken, bir yıl ya da daha kısa vadeli olanlar ise kısa vadeli plan şeklinde tanımlanmaktadır.
- Stratejik Plan-Taktik Planlar: Kurum ve kuruluşların orta ve uzun vadede nereye, hangi yol haritası ile ulaşılması gerektiğini içeren planlardır. Uygulama sürecinde ise karşımıza taktik planlar çıkmaktadır.
- Konusuna Göre Planlar: Planları konusuna göre sınıflandırmak mümkündür. Bu konuda örnek verecek olursak; insan kaynakları planı, üretim planları, mali plan gibi planlar konu bazında sınıflandırılmış planlar olarak verilebilir.

Bu kapsamda plan; neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesi ile ilgili olarak kurum ve kuruluşlara sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz: Plan, zaman ve emekten tasarruf edilmesini sağlarken bütün çabaların ortak noktada buluşmasını sağlar. Kurumun yöneticilerinin dikkatini belirlenen amaç ve hedefler üzerinde toplar. Kuruma ait kaynak ve ihtiyaçların hedeflenen amacı gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceği konusunda gerekli kontrolü sağlar. Kuruma ait temel ilke ve kuralların daha gerçekçi olmasını sağlar. Ayrıca, yetki devrinin önündeki engelleri kaldırmaktadır (Yılmaz, 2003).

Bu bağlamda; plan kavramı genel hatları ile tanımlandıktan sonra planlama ile ilgili bazı tanımlara geçilebilir. Planlama kavramının fazlaca tanımı olmakla birlikte; tanımların bazı noktalarda ortak yöne sahip olduğu söylenebilir. Kelime anlamı olarak planlama, “bir tasarımı gerçekleştirmek için önceden belirlenen hususların tümü” şeklinde tanımlanmaktadır (Lügat Ansiklopedisi, 1969).

Planlama, gelecekteki olaylara yön verebilmek, kontrol edebilmek, kaynak ve imkanları gerçekçi kullanabilmek için eldeki kaynak ve imkanlarla mevcut problemleri ortadan kaldırıcı çözümleri geliştirebilmek adına alınan kararlar ve bu kararlara uygun olarak sürdürülen faaliyetlerdir (Coşkun, 2009). Planlama, aynı zamanda planların hazırlanması ile birlikte uygulanmasını da kapsamaktadır.

Planlamanın uygulamaya konulması ve uygulamanın izlenmesini, kontrolünü ve elde edilen sonuçların değerlendirmesini de kapsayan bir süreçtir (Coşkun, 2009).

Planlama; belirli bir gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağıının önceden belirlenmesi sürecini ifade etmektedir. Planlama; neyi, ne zaman, niçin, nasıl, kim tarafından ve hangi maliyet ve kaynak ile gerçekleştireceğini kararlaştırma sürecidir (Mucuk, 2003). Bir diğer deyişle; planlama belirli bir amaca ulaşabilmek için ne yapılacağına karar verilmesi ve bununla ilgili tüm önlemlerin alınmasıdır. Ayrıca planlama, belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmeden önce yapılan hazırlıkların tümüne de denilebilir (Küçük, 1985).

Planlamanın iyi yapıldığı kurumlarda yöneticiler, neler yapmayı istediğini önceden düşünme ve öngörme imkanı bulmaktadır. Bu anlamda Planlı çalışmayı benimseyen yöneticiler, uygun karar alabilmek için problemler karşısında farklı çözüm yolları bulma konusunda kendisini oldukça geliştirir. Kurumların yönetilmesinin daha başarılı olabilmesi için, amaçların saptanarak buna uygun politikaların belirlenmesi ve bunların uygulamada görülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda planların en uygun ve başarılı şekilde hazırlanması kuruluşların başarılı olmalarının önünü açar (Tortop ve diğ., 2005).

Günümüzde hala geçerliliğini koruyan ve yönetimin temel fonksiyonlarını sınıflandıran iki klasik çalışmadan biri Henry Fayol'a aittir. Fayol'un sınıflandırmasına göre yönetimin fonksiyonları beşe ayırmak mümkündür: Planlama, organizasyon, eş güdümler, yönlendirme ve kontrol. Diğer çalışma ise Luther Gulick'e ait olup, bu fonksiyonları İngilizce kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan POSDCORB kısaltması ile bilinen yedi başlıkta toplamaktadır: Planlama, organizasyon, eleman alma, yönlendirme, eş güdümler, raporlama ve bütçeleme. Planlama her iki çalışmada da yönetim fonksiyonlarının en başında gelmekte olup işlevsel olarak planlama diğer yönetsel fonksiyonlarla da etkileşim halindedir (Erkan, 2008).

Övgün'e göre planlama, akla ve mantığa dayalı bir yönetim biçiminin temel taşıdır. Planlamayı sadece teknik olarak ele aldığımızda; planlama uygulamalarında gerçekleşen sonuçlarla, ulaşılmak istenen amaçları karşılaştırmak dışında bir şeyin yapılmamış olacağını düşünmeyi gerektirir (Övgün, 2010).

Planlama ile bir faaliyetin gerçekleştirilmesinden önce bir takım öngörülerini sağlamak mümkündür. Kurum ve kuruluşların iyi bir şekilde yönetilmesi için, öncelikle birtakım amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için politikalar belirlenmesi ve bununla ilgili bir yol haritasının hazırlanması gerekir. Kuruluşların çalışmalarının sonucunda başarı elde edebilmek için planlarının iyi hazırlanması ve başarılı olması önemlidir (Tortop, 1999).

Planlama özü gereği geleceğe yönelik hazırlanan bir yöntem ve çalışmadır. Bu anlamda plan gelecekte ulaşılması beklenen bir amaca ve hedefe hizmet eder. Planlama geleceğe yönelik bir kavram olmasına rağmen yalnızca gelecek için karar almaz, gelecekteki olaylar baz alınarak şu andaki kararlarla ilgilenmektedir (Çoban, 1997).

Bu tanımlardan yola çıkarak planlama sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde aktarılabilir (Erkan, 2008):

- Amaçların oluşturulması
- Bilgiye ulaşma
- Amaçlara giden yolda farklı alternatif yolların belirlenmesi
- Uygun kararların alınması
- Faaliyet ve projelerin programa alınması
- Uygulama aşaması
- İzleme-değerlendirme

Tüm açıklama ve tanımlardan anlaşıldığı üzere planlama, planı ortaya çıkarmak için verilen emekleri, bir süreci ve bu sürecin aşamalarını ifade etmektedir. Plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir. Faaliyetlerin geleceğine ilişkin alınan kararlardan oluşan plan, bu kararların uygulanmasıyla planlama sürecinin tamamlanmasını sağlar. Planlamanın önem arz eden temel özellikleri bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde belirtebiliriz (Koçel, 2010) :

- Planlama geleceğe dönük bir düşünce ve faaliyet alanı olup geleceğe olan bakışı ifade eder. Bu anlamda belirsizliklerle dolu olan gelecek için planlama yaparak tahminler ortaya koyabilmek mümkündür. Ancak geleceğin tahmini ile planlama birbirinden farklıdır. Tahmin, olayların gelecekteki olası durum ve seçeneklerini tespit etmeye çalışırken, planlama olayların tahmin edilen gelişme durumu karşısında nasıl bir yol izleneceğinin belirlenmesi sorusuna cevap aramaktadır.

- İkinci temel özellikten bahsetmek gerekirse; planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Yönetim boyutunda alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda belirli amaçlar çerçevesinde varsayımlardan yola çıkılarak bazı riskler alınır. Dolayısıyla planlama, bu tür ilişkilerden yola çıkılarak bir tercihin ortaya koyulmasını ifade eder.
- Planlama faaliyeti, organizasyondaki tek birim ya da kademeyi ilgilendirmez, hiyerarşik anlamda her düzeyi ilgilendirir.

Son olarak planlama, sürekli ve sona ermeyen bir faaliyet olduğu söylenebilir.

2.4 Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama kavramları birbirlerinin yerine gelişigüzel kullanılsa da uygulamada ve kavramsal anlamda birbirinden ayrılırlar. Stratejik yönetim; değişen çevre şartlarına göre işletmenin değişmelere hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamaktadır. Stratejik planlama ise işletmenin belirlediği hedeflere ulaşılmasında izlemesi gereken yolu ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler hazırlarken bu stratejiler ile ilgili bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Nihai olarak bu planlar çerçevesinde belirlenen stratejiler uygulanır ve izleme ve değerlendirilmesi yapılarak kontrol edilir (Dinler, 2009).

İşletmelerde uygulanan planların stratejik bakış açılarıyla hazırlanmasıyla birlikte “Stratejik Planlama” olarak adlandırılan planlama yaklaşımı gündeme gelmiştir. “Stratejik Planlama” adı altında gerçekleşen planlama yaklaşımı ardından “Stratejik Yönetim” olarak geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. “Stratejik Planlama” ile “Stratejik Yönetim” arasındaki farkları ortaya koyacak tanımlar yapılmakta ise de, bu kavramlar birbirinden net olarak ayrılmaz. Çünkü stratejik planlama, aynı zamanda planlanan hedeflere ulaşmak için hazırlanan yol haritasının yönetilmesini de gerektirmektedir (Şentürk, 2005).

Diğer taraftan planlama ve yönetim süreçlerini kapsayan stratejik yönetim yerel yönetimler düzeyinde planlama olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde genel olarak stratejik yönetim kavramının kullanılmasından dolayı DPT, stratejik planlama kılavuzunda stratejik yönetim yerine geçen stratejik planlama terimini kullanmıştır (Narinoğlu, 2009). “Stratejik planlama kavramı kılavuzda geniş anlamda stratejik yönetim sürecinin bütününe kapsayacak şekilde kullanılmıştır” (DPT, 2006).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir uygulama aşaması ve tekniği olarak görülmektedir. Stratejik planlama kavramı 5018 sayılı kanunda stratejik yönetim üzerine oturtulmuştur (Aşgın, 2008).

Stratejik yönetim, örgütü, birbiriyle ilişkili ve bağımlı haldeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görmektedir. Alınan kararlar sistemin bütününe veya parçalardan birine yönelik bile olsa, alınan kararların diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur (Dinçer, 1992). Ayrıca stratejik yönetim, sürekli gelişim ve değişim halindeki çevreyle uyumu sağlamayı çalışırken, stratejik planlama ise öngörülen geleceğe ulaşmaya çalışır. Narinoğlu'na göre “stratejik yönetim seyreden bir gemi iken, stratejik planlama onun rotası çizilmiş bir akışını” ifade eder (Narinoğlu, 2009).

Stratejik planlama, kurumların sahip oldukları mali, idari ve fiziki tüm kaynaklarla meydana getirdikleri faaliyet ve projelerin sonucunda nereye ulaşılacağına belirlenebildiği bir süreçtir. Stratejik planlama aynı zamanda siyasette hiyerarşik anlamda üstü temsil eden makama hesap verme yükümlülüğü getirmesi ve bunun maliyetinin planda açıkça belirtildiği bir çalışmadır.

Bu doğrultuda stratejik planlama, kurum içindeki belli üst düzey yöneticilerinin gelecekte ulaşmayı istedikleri amaç ve hedefler ile onları elde etmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği ve başarının izleme ve değerlendirme kriterleri ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetimi açıklamak gerekirse, belirlenen stratejilerin planlanması için yapılması gereken araştırma, değerlendirme ve analizlerin yapıldığı, ayrıca uygulamada karşılaşılabilecek muhtemel riskler için her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konması, sonrasında stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından kontrol edilmesini kapsayan ve kurumların üst düzey yöneticilerini ilgilendiren süreçler toplamını olarak ifade edilmektedir (Gözlükaya, 2007).

Mevzuatta yapılan tanımlamaya da bakmamız gerekirse; “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 planlardır” (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 3).

Stratejik planlama oldukça durgun bir ortamda geleceğin planlamasını yaparken, stratejik yönetim ise dinamik bir çevrede değişen çevre şartlarına uyumlu ilişkiler geliştirebilmeyi sağlar (Acar ve Özgür, 2004).

Çizelge 2.1: Stratejik yönetim - stratejik planlama farkı

Stratejik Yönetim	Stratejik Planlama
Kurumu bütün olarak ele alır. Kurum içi kurum dışı unsurları birlikte ele alır.	Çevreyi (güç-zayıf-tehdit) rakipler, pazarlar, ürünler yönlerinden algılar.
Bütün olarak geleceğe taşır.	Mevcut durumdan, tasarlanan duruma geçmeyi sağlar.
Stratejiler uygular, denetler, değerlendirir, geri besler.	Problem çözümü için stratejiler geliştirir.
Yönetimin bütün fonksiyonlarını kapsar.	Yönetimin planlama fonksiyonlarını kapsar.
Tasarlanmış gelişim peşindedir. Gelişime ve değişime açıktır.	Planlı değişim getirir.
Her türlü araçları kullanır.	Teknik araçları kullanır.
Bilgi ve veriyi derler, üretir, kullanır.	Bilgi veriyi kullanır.
Yönetim sistemidir.	Planlama sistemidir.
Sonuçların üretilmesine odaklanır.	Kararların almasına odaklanır.
Hareketli, dinamik bir yönetsel süreçtir.	Teknik bir süreçtir.
Bütün yönetim unsurlarını ve karmaşasını bünyesinde bulundurur.	Planlama unsurlarını bünyesinde bulundurur.

2.5 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama; kurumun mevcutta bulunduğu yerden ulaşmayı planladığı nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. Bu doğrultuda kurumun stratejik amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşması için kullanması gereken yöntemleri belirlemesi gerektiğini vurgular. Bu anlamda geleceği ifade eden ve uzun vadede düşünmeyi gerektiren bir yapısı vardır. Kurumun bütçesinin stratejik plan çerçevesinde hazırlanmasına ve bu kapsamda belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisi yapılmasına yardımcı olmaktadır. Kurum yöneticilerinin hesap verme sorumluluğunu ön plana çıkarır. Bu kapsamda

bakıldığında; stratejik planlama kurumun kendisi ile ilgili aşağıda bulunan soruları cevaplandırmaya yönelir (Özgüner ve Özgüner, 2015):

- Kurum olarak ne ifade ediyoruz?
- Ne olmak istiyoruz?
- Hedeflerimize ulaşmayı nasıl sağlarız?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendirebiliriz?

Stratejik planlamanın genel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çoban, 1997) :

- Stratejik planlama, mevcutta alınması gereken kararların gelecekteki yansıması ile ilgilenmektedir. Stratejik planlama üst yönetimin almayı planladığı kararların sebep sonuç ilişkisi olarak kendini göstermektedir.
- Stratejik planlama sürdürülebilirliği olan bir çalışmadır. Bu anlamda kurumsal düzeyde amaçlar belirlenerek bu doğrultuda uygun strateji ve göstergeler oluşturulur.
- Bu doğrultuda detaylı planlar yapılarak değişimin hızla yayıldığı çevrede süreklilik göstermektedir. Ancak bazı durumlarda revizeler olması mümkündür.
- Stratejik planlama hayat tarzı ve davranış biçimini ifade etmektedir. Bu süreçten en iyi sonucun alınması için kurumsal anlamda sahiplenilmesi ve yönetimin bir parçası olarak görülmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlamanın sistematik bir yapıya sahip olabilmesi için üç ana plan tipinin birbiriyle ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Ayrıca kapsamlı ve çok yönlü tanımından yola çıkarak ortaya çıkan özelliklerine göre stratejik planlama (Bircan, 2002):

- Yönetimin planlanmasıdır.
- Karar verme sürecinde en çok kullanılan araçtır.
- Kaynakların yönetilmesi ve insan gücünün geliştirilmesi anlamında meydana çıkan sıkıntıların ortadan kaldırılmasına yönelik bir planlama aracıdır.
- Mikro anlamında bir planlama aracıdır.

- Kurumun uzun vadede kendini nerede görmek istediğini gösteren bir planlama aracıdır.

Bu kapsamda DPT'ye göre, stratejik planlama, kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek yöntem ve araçların belirlenmesini sağlar (DPT, 2006). Diğer yandan DPT'nin yayınladığı kılavuzda stratejik planlamanın özelliklerini şu şekilde sıralanmıştır (DPT, 2006):

- Anlık bir planlama aracı değildir, uzun vadede kurumun geleceği ile ilgilidir.
- Kurum ve kuruluşların mevcut durum ve şartlarına göre esnetilebilen bir araçtır.
- Stratejik planın hazırlanması yeterli olmamaktadır, aynı zamanda uygulanabilir olması gerekmektedir.
- Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik plandan bağımsız hazırlanan bütçelerin stratejik plan çalışmasını yönlendirmesinden ziyade stratejik planın bütçeyi yönlendirmesi gerekmektedir.

2.6 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Gelişimi

Stratejik planlama kavramı 1960'lerden sonra özel sektör tarafından ortaya çıkarılmış olup 1980'li yıllardan sonra da kamu sektörü tarafından da kullanımı başlamıştır. Bu alanda gerçekleştirilen çalışmalardan bir tanesi, 1962 yılında hazırlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı eseridir. Yazar kitabında, bir kurumun strateji kurgusu ile organizasyon yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Bir diğer önemli eser, 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabıdır (Gürer, 2006).

Belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun ve gerekli yolun belirlenmesi sürecinde oluşturulan planlamanın teknolojik gelişme ve yeniliklere uygun olması geliştirilmeye açık olması gerekmektedir. Stratejik planlamanın önemi ve tanımı burada ortaya çıkmaktadır (Stedner, 1989).

Stratejik planlama bir örgütün amaçlarını seçip, amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir (Üzün, 2000).

Stratejik planlama kavramının üzerinde tam bir fikir birliğine henüz varılamamasına karşın farklı tanımlar geliştirilmiştir. Poister ve Streib' e göre; “Örgütün uzun vadeli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerinin bütününe kapsayan geniş bir kavramdır”; “Örgütün tüm birimlerinde ileri, bütüncül bir stratejik düşünce, vizyon oluşturma aracıdır”; “Stratejik yönetimin köşe taşıdır”, gibi tanımlar stratejik planlamanın farklı tanımları olarak ileri sürülmüştür (Genç, 2007).

Stratejik planlamanın tanımını yaparsak; idare, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel politika ve ilkelerinden yola çıkarak geleceğe dair bir vizyon oluşturup bu vizyon doğrultusunda hedefler belirlenerek başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden katılımcılığı ve hesap verilebilirliği esas alan esnek bir planlama anlayışıdır (Dursun, 2004).

Stratejik planlarını hazırlayacak olan kamu kurumlarının stratejik planlama süreci ile ilgili takviminin oluşturulmasına, stratejik planların aynı zamanda kalkınma planları ve programlarıyla ilişkilerinin kurulmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Müsteşarlığı görevlidir” (Nalcı Arıbaş, 2013).

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” te, stratejik plan şöyle tanımlanmıştır: “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” (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006).

Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorumluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir.

Stratejik planlama kurumun ve kuruluşun misyonundan yola çıkarak gelecek dönemde yol haritasının belirlenmesini gerçekleştirmektedir. Öncelikli olarak kurumun var oluş nedeni, nasıl bir yol izlemesi gerektiği ile ilgili temel kararların ve ilkelerin tespit edilmesi ve bunların faaliyet olarak nasıl gerçekleştirileceğinin cevaplandırılması gerekmektedir.

Başka bir deyişle, stratejik planlama, kurumun nerede olduğunun ve mevcut durumunun, amaç ve hedeflerinin ve başarı durumunun tespitinin

gerçekleştirilmesine imkan sağlayan ve bir dönemi kapsayacak şekilde hazırlanan orta vadeli planlardır (Bağdigen, 2007).

Kurumu en alt düzeyindeki birimlerden en üstteki yöneticiye kadar tüm çalışanları ilgilendirmekte olan bu kapsamlı süreç, kurumun sürekli gelişimini sağlamak adına, sorumluluğa, vatandaş beklenti ve ihtiyaçlarına, düşünce yapısının değişmesine odaklanmayı gerektirmektedir (Leonard, 2002).

Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve yönetimden ayrı düşünülemez. Diğer yönetim araçları gibi tek bir amacı vardır: Örgütte çalışanlarının tümünün örgütün vizyonuna ve amaçlarına odaklanmasını sağlayarak daha iyi iş yapmasına yardımcı olmaktır (Allison, 2005).

Stratejik planlama, kurumun ve kuruluşun geleceğine ve bazı yapısal değişikliklerine yönelik misyon ve hedeflerini belirleyerek çevresel faktörler ve ortam şartları dikkate alınıp geliştirilen alternatifler arasından biri baz alınarak uygulanan plan olarak karşımıza çıkmaktadır (Çoban, 1997)

Devlet Planlama Teşkilatı'nca hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'de (R.G.: 26.5.2006/26179) ise stratejik plan şöyle tanımlanmıştır:

“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”. Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.”

Stratejik planlamaya ilişkin çalışmaların kamu kesimindeki temeli 1995 yılına kadar dayanmaktadır. 1973 yılından itibaren, mal ve hizmet sunumunda çıktı odaklı ve programa dayalı bütçelemeyi esas alan program bütçe sistemindeki aksaklıklar ve geleneksel bütçe sisteminin dolaylı da olsa uygulanmasına devam edilmesi, ülkemiz kamu kesiminde de stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanabilirliğinin sorgulanmasını ortaya çıkarmıştır (Güven ve Bağdigen, 2008).

1980'li yıllar itibariyle stratejik planlama, kurumun çevresinde neler olduğunu ve yaşanan gelişmeleri araştırmaya başlamıştır. Bu doğrultuda konunun uzmanları

stratejik planlamayı kurum ve çevresindeki ilişkileri anlayıp ilgilenecek şekilde yeniden düzenlemeye çalışmıştır. Stratejik planlama konusu özel sektörün çalışma prensipleri çerçevesinde rekabet ve kazanç unsurlarını da ön plana almaya başlamıştır. Buna karşın özel sektör dışında kalan kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaşmıştır (Gürer, 2006).

Dünya ekonomisinde 1980'lerde başlayan değişim Türkiye'yi de etkilemiştir. Ekonominin büyümesi, kamu harcamalarının ve gelirlerinin reel olarak artmış olması, kamunun borçlanmaya olan ihtiyacının giderek artması stratejik planlamaya olan ihtiyacı ortaya koymuştur (Erkan, 2008).

2.7 Stratejik Planlamanın Amaçları:

Kamu yönetimlerinde ve yerel yönetimlerde örgütlenme, planlama, yönetim, insan kaynakları ve denetim gibi alanlardaki sıkıntılar aşılamamış, küreselleşmenin de etkisiyle yeniden yapılanma çalışmaları başlamıştır. Şimdiye kadar sınanan planlama türleri ve teknikleri, ortaya koyulan hedefleri tutturamadığı gibi, toplumu istenen seviyeye getirememiştir. Dünya ölçeğinde uygulanan ve daha çok kabul gören stratejik planlamaya geçiş kamu kurumlarında yapılan reform çalışmaları ile beraber yeniden yapılandırma ile başlamıştır (Narinoğlu, 2009).

Hızlı bir şekilde değişen dış çevre şartları doğrultusunda stratejinin amaçlarından bir tanesi de kurumun kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreyle olan uyumunun en üst düzeyde sağlanabilmesidir.

Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında kurumların başarısızlıklarının altında strateji oluşturmamak veya oluşturulan stratejilerin yanlışlığı yatmaktadır. Çünkü şartların bu kadar belirsiz ve değişken olduğu bir ortamda stratejilerden yoksun olan bir örgüt veya kurum için başarısızlık kaçınılmazdır (Gürer, 2006).

Stratejik planlamanın amaçlarını saymadan önce kurumları ve örgütleri, stratejik planlamaya iten nedenlere bakalım. Sürekli değişimin yaşandığı ortamda yerel idareler yenilenme ve kontrollü olma ihtiyacı duymaktadır. Artık yerel idarenin yapısı, işleyişi, yetki alanı, üretimi, hizmetleri, çalışanları, politikaları, hedef ve

programları bütün olarak sorgulanmaktadır. Yönetim konusunda başarısızlık ortadan kaldırılmaya çalışılarak iyi ve Birimli yönetim anlayışına geçme arayışı sürmektedir. Stratejik planlama kurumları ve yöneticileri dönüşüme zorlamakta, olumlu bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir (Narinoğlu, 2009). Kurum ve örgütleri stratejik planlamaya zorlayan etmenler aşağıda sıralanmaktadır (Narinoğlu, 2009):

- Kırtasiyecilik, iş başlıklarının çokluğu, iş akışının karmaşası zaman kaybına ve işlerin yavaş yapılmasına neden olmaktadır. Halbuki kurumlarda plan hedefleri doğrultusunda iş programları yapılmasına ihtiyaç vardır.
- Özel sektörde işletmeler, müşteri memnuniyeti odaklı çalışırken, kamu kurumlarında vatandaş odaklı çalışma konusunda hassas davranılmamaktadır. Ancak, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte vatandaşın kamu kurumlarından beklentileri de oldukça artmıştır.
- Kamu çalışanları, sistemi çalıştırmamaktan dolayı meydana gelen zarar ve kaybın sorumluluğunu almamakta ve bedelini ödememektedir. Buna bağlı olarak verimli, etkin, süratli, planlı yönetim süreçlerine uygun davranış göstermemektedir. Oysaki stratejik plan çalışanlara benimsetilmekte, çalışanları motive ederek işi sahiplenmesini sağlamaktadır.

Stratejik planın ‘neredeyiz’, ‘nereye gitmek istiyoruz’, ‘hangi ortamda hareket ediyoruz’ sorularına net cevaplar vermesinin yanında, diğer faydalarından en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ünaldı, 2010) :

- Kişinin veya kurumun geleceğini yaratır.
- Kurumun değişimine rehberlik eder.
- Gelişme çabalarına genel bir çerçeve oluşturur.
- Kurumun kaynaklarını verimli kullanmasını sağlar.
- Günlük kararlara rehberlik eder.
- Liderlere gelişme fırsatı ve yönü sağlar.
- Kurumun kaynak kullanımına temel oluşturur.
- Değerlendirme süreçlerini aydınlatır.

Ayrıca, kamu harcama yönetimi ve bütçe reformu çerçevesinde kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesi önemli bir adım olarak karşımıza çıkmıştır. Bu çerçevede aşağıda yer alan kavramların önemi artmakta ve uygulamaya geçmesi için

gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Bu kavramlar şu şekilde belirtilebilir (Küçük, 2007):

- Kaynakların Etkin, Verimli ve Ekonomik kullanımı,
- Hesap Verebilirlik ve Mali Saydamlık,
- Stratejik Planlama,
- Performansa Dayalı Çok Yıllı Bütçeleme,
- Yönetim Sorumluluğu Modeli,
- Tahakkuk Hesaplı Muhasebe,
- İç Kontrol.

Kamu yönetimi için bir araç olan stratejik planlamanın temel amacının politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artırılması ile kurumsal olarak geleceğe yönelme olduğunu ve bu anlamda da, strateji geliştirme birimlerinin değişimin öncüsü olması gerektiği ifade edilmiştir (Sağ, 2007).

Stratejik planlama, karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama, dikkatini bir örgütün en önemli konuları ve karşılaştığı zorluklar üzerine yoğunlaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini kararlaştırmasına yardımcı olur. Bu bağlamda stratejik planlama; örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecekle ilgili bugünün kararlarını almalarında, tutarlı ve savunulabilir kararlar alabilmelerinde ve alınan kararları koordine etmelerinde yardımcı olur. Stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde sorgulama ve denetim yapabilmelerini sağlar.

Sonuç olarak, stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına fayda sağlamakta, politika yapıcılar ve önemli noktalarda karar vericilerin rollerini daha iyi yerine getirmelerine, sorumluluklarına sahip çıkmasına ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Gürer, 2006).

2.8 Stratejinin Özel Sektörde Uygulanması

Stratejik yönetimle ilgili bir kavram olarak stratejiyi tanımlamak gerekirse; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi sonucu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır.

İşletme stratejisinde iki aşama izlenmekte olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki stratejinin tespit edilmesi veya belirlenmesi olup ikincisi de bu stratejilerin doğru ve uygun şekilde uygulanmasıdır. Birinci aşamada işletmenin içinde bulunduğu ortamın işletmeye sunacağı fırsat ve imkanlarla ilgili risk derecesinin tahmin edilmesi yer alır. Aynı zamanda işletmenin güçlü ya da zayıf yanlarının da tespit edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Fırsatların ve işletme imkanlarının değerlendirilmesi ile belirli bir dengeye getirilmesi sonucunda ortaya çıkan stratejik tercih "ekonomik strateji" şeklinde ifade edilmektedir. Amaçlar ve politikalar tespit edildikten sonra işletmenin kaynakları harekete geçirilebilir. Stratejinin bu ikinci aşaması genellikle yönetim niteliğinde olan genel faaliyetleri kapsamaktadır. Bu noktada önem taşıyan nokta; bu faaliyetlerin koordine edilebilmesi ve birbirini tamamlayıcı bir şekilde yerine getirilmesidir (Thompson, 1997).

Bu kapsamda bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 2000) :

- Strateji her şeyden önce işletmenin çevresini değerlendirme ve geleceğini tahmin edebilmesi imkanını verir: Bu doğrultuda çevrenin gelecekte nelerle karşılaşacağını önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alınacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir. Yapılan tüm bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.
- İşletmeye kendini analiz ederek değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlar. Tüm bu soruları yanıtlayabilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim sistemlerini, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vs. öğrenme fırsatı verecektir.
- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaç belirleme ve buna yönelme konusunda tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Sistem yaklaşımı içinde düşünüldüğünde, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu görülür. Örnek vermek gerekirse; pazarlama bölümünün pazarlama okulları, yayınları, yeni pazarlama tekniklerinden oluşan bir çevresi bulunmaktadır. Bu noktada strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk etmek ve planlamak için bir çerçeve oluşturur: Yönetim faaliyetlerinde daha etkin olabilmek için işletmenin genel amaçlarından hedeflere doğru inildikçe ayrıntılı planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur. Ekonomik anlamda hayatta kalma mücadelesi veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır. Genel strateji ve politikaların olmaması durumunda ise, yapılacak taktik hatalar, işletmenin geleceğini tam anlamıyla sonlandırabilir.
- Strateji, işletmenin aldığı kararların ve uyguladığı projelerin kalitesini yükseltir: Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesini sağlar. Önceden yapılan tahminler, sorunların ayrıntısı ile tespit edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanın seçilmesine ve uygulanmasına zaman tehdidi olmadan fırsat tanır.

Strateji oluşturulmadan fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, oluşabilecek tehlikelerin de farkına varılmayacaktır. Problemlerle karşılaşıldığı zaman anlık karar vermek zor ve stresli bir hale gelecektir. Bu durum ise işletmelerde yönetim krizi haline gelecektir. İşletme, üretim faktörleri adını verilen sermaye unsurlarının, uyumlu bir şekilde birleşmesinden oluşan bir varlıktır. İnsanlar tarafından oluşturularak kişilerden bağımsız bir varlığı vardır. Bu varlığın teknik, sosyal, ekonomik ve hukuki yönleri mevcuttur. İşletmeyi tanımak için bu çeşitli yönlerinin üzerinde durmak gerekir.

Temel işletme stratejileri; işletmenin veya iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması ve yapmaması gerekli olan iş ve faaliyetleri ile ilgilidir” (Ülgen ve Mirze, 2007). Yabancı literatürde “Grand Strategy” olarak da geçen bu stratejiler hakkında Glueck (1980) temel bir sınıflandırma yapmıştır. Buna göre işletme temel stratejileri; durağan, içsel büyüme, dışsal büyüme ve revizyon stratejileri şeklinde sınıflandırılmıştır. Robbins ve Coulter (2012), Ülgen ve Mirze (2007), Eren (2010) bu sınıflandırmayı daha da detaylı sunarak birçok stratejik hamleyi tanıtmıştır. Hodgkinson (2008)’un da ifade ettiği gibi bir örgütün temel değerlerinden olan büyüme, stratejik hamlelerin içinde en fazla alternatifi olan temel bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyüme stratejilerinin en

önemlilerinden biri olan ilişkili ya da ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri; büyümek, riski azaltmak ve karlılığı artırmak için tercih edilen önemli bir alternatiftir (Grant, 2010).

Temel işletme stratejileri sınıflandırmasını ilk olarak yapanlardan Glueck, bu büyüme stratejilerini içsel büyüme stratejileri olarak değerlendirmiştir. Bir de dışsal büyüme stratejilerini geliştirmiştir. İşletmelerin birbirleri ile kurdukları işbirlikleri şeklinde gelişen bu stratejiler işletmenin sınırı ile ilgili olan stratejilerdendir (Glueck, 1980).

İşletmeler arası kurulan bu iş birlikleri stratejik yönetim literatüründe “stratejiler için araçlar” şeklinde de sınıflandırılmaktadır.

İşletmelerin diğer işletmeler ile çeşitli işbirlikleri kurmaları, bilgi ve kaynak alışverişi yapmaları, işletme stratejileri olarak ifade edilmiş, bu nedenle bu uygulamalar temel stratejilerin altında işbirliği stratejileri olarak ortaya çıkmıştır (Glueck,1980).



3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, içerisinde birçok analizi ve bilimsel araştırma yöntemlerini barındıran, katılımcılığın ön planda yer aldığı modern bir planlama sistemidir. Kamu kurumlarında stratejik planlar, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak hazırlanırlar. Bu planlar kamu kuruluşlarının mevcut durumlarını inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, kurumsal hedefleri belirleme, bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri içeren stratejileri geliştirme ve nihayet yapılan işlerin sonuçlarını yani performansı ölçme aşamalarından oluşur. Böylece kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılması, bütün hizmetlerin yürütülmesinde mali şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmış olacaktır (Kırılmaz, 2013). Bu amaç doğrultusunda profesyonel bir ekiple yürütülmesi gereken strateji planlama süreci bu çalışma içerisinde 4 ana bölüm altında incelenmektedir. Bu bölümler sırasıyla hazırlık çalışması, durum analizi, geleceğe bakış, izleme ve değerlendirmedir (Kırılmaz, 2013).

Stratejik planlama çalışmaları, uzun ve yorucu çaba gerektiren bir süreçtir. Bu sürece ait aşamaların neler olması gerektiği hususunda literatürde ortak bir yöntem olmamakla birlikte tarafların yaptıkları açıklamalar dikkate alındığında farklılığın aslında içerikten değil, sınıflandırma ve adlandırmadan kaynaklandığı görülmektedir (Şentürk, 2005).

Bu doğrultuda DPT tarafından ilk sürümü Haziran 2003 tarihinde hazırlanmış olan “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” Haziran 2006’da güncellenerek kamu idarelerinin istifadesine sunulmuştur (Karaca, 2007).

Aktan’a göre ise stratejik planlama süreci üç aşamada özetlenmektedir: (Aktan, 2008: 1) Stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planlama aşaması, stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimidir.

Hatipoğlu’na göre ise stratejik planlama süreci şu şekilde işlemektedir (Aktan, 2008):

Çevrenin analizi: Kurumun içinde bulunduğu çevrenin, organizasyonun değerlendirilmesi,

Amaçların belirlenmesi: Kurumun amacı nedir? Ne yapmak istiyoruz? sorularına cevap bulunması,

Seçeneklerin tespiti: Mevcut çevre ve organizasyonun imkanları dahilinde amaçlara ulaşabilmek için mümkün olan genel yolların tespit edilerek karar verilmesi,

Uygulama: Karar verilen stratejinin uygulanması,

Kontrol ve değerlendirme: Uygulama sonuçlarının amaçlarla karşılaştırılarak ölçülmesi ve olumsuzluk varsa nedenlerinin araştırılması.

Stratejik plan çalışmasının olmazsa olmaz bazı aşamaları ve şartları bulunmaktadır. Bu şartlardan ilki, öncelikle mevcut durumun analiz edilmesidir. Yani kurumun mevcut yapısının ve içinde bulunduğu çevrenin geniş kapsamlı durumu ortaya çıkarılmalıdır. Bu durum göz önünde bulundurularak kurumun lehine ve aleyhine şartlar da belirlenmelidir. Bunun ardından belirlenen bu şartlar kapsamında kurumun nasıl bir amaca ulaşmak istediği gerçek anlamıyla belirlenmelidir.

Kurumlardaki uygulama sürecinde yaşanan gelişmelerin en iyi şekilde değerlendirilebilmesi için, hangi kriterlerle değerlendirme yapılacağı da tespit edilmeli ve uygulamalar takip edilerek, gerekli görülmesi durumunda revize edilmelidir. Aşağıdaki tabloda stratejik planlamanın aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Şentürk, 2005).

Devlet Planlama Teşkilatı'na göre stratejik planlama süreci şu şekilde işlemektedir (DPT, 2006):

Stratejik planlama sürecindeki önemli sorulara cevap verilirken atılması gereken adımlar ve yapılması gereken bazı işlemler bulunmaktadır. Örnek vermek gerekirse; neredeyiz sorusuna cevap verirken durum analizi yapılmalıdır. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı misyonun, vizyonun, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinden geçmektedir. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabı gerçekleştireceğimiz faaliyetler ve projelerdir. İzleme, değerlendirme ve performans ölçümü bize başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabını vermektedir (Güven ve Bağdigen, 2008).

Çizelge 3.1: Stratejik planlama süreci

Plan ve Programlar					
SWOT Analizi					
Piyasa Analizi					
Hedef Kitle/İlgili Tarafların Durum Analizi Neredeyiz?					
Belirlenmesi					
Kuruluşun Varoluş Gerekçesi					
Temel İlkeler					
Kuruluşun Varoluş Gerekçesi			Misyon ve İlkeler		
Temel İlkeler					
Arzu Edilen Gelecek			Vizyon		Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
			Stratejik Amaçlar ve Hedefler		
Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar					
Spesifik, Somut Ve Ölçülebilir Hedefler			Stratejik Amaçlar ve Hedefler		
Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri			Faaliyet ve Projeler		Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
Detaylı İş Planları					
Maliyetlendirme					
Raporlama			İzleme		
Karşılaştırma					
Geri besleme					
Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi					Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?
Performans göstergeleri			Değerlendirme ve Performans Ölçümü		
Performans Yönetimi					

Stratejik planlama süreci aşamaları ayrıntılı olarak incelenirken, DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan stratejik planlama süreci modeli esas alınmaktadır. Bu doğrultuda bu süreci aşamaları ile aşağıda görmek mümkündür.

3.1 Hazırlık Aşaması

Stratejik planlama her ne kadar üst yönetimin yönlendirmesiyle başlayan bir süreç olsa da, katılımcı bir anlayışla yürütülmeyen bir planlama süreci sonunda sağlıklı bir plan beklemek çok zor olacaktır. Katılımcı planlama süreci; örgütlere sahiplenmeyi artırma, farklı fikirler ve bakış açılarını ortaya çıkarma, motivasyonu yükseltme, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırma gibi pek çok konuda başarılı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır (Cathcart, 1986).

Bu anlayış doğrultusunda stratejik planlama sürecine başlamadan önce süreçte yer alacak tüm aktörlerin belirlenmesi ve süreç içerisinde üstlenecekleri görevlerin tespiti gerekmektedir. Bu aşamada stratejik plan çalışmalarını yürütecek koordinatör birim belirlenmeli ve stratejik planlama ekibi oluşturulmalıdır. Ekibin oluşumu yöneticinin stratejik planlamaya bakış açısını yansıtan ve planların kalitesini doğrudan etkileyecek, kritik öneme sahip bir aşamadır. Çünkü yöneticiler ancak doğru ekipleri oluşturarak doğru stratejilerin yaratılmasını sağlayabilirler (Kukalis, 2009).

Stratejik Planlama sürecinde; tecrübe ve bilgiye sahip kişilerin birlikte organize bir şekilde çalışması ve bu çalışmaların sahiplenilmesi gerekmektedir. Yalnız bunun için biraz süreye ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik plan çalışmasının başarılı olması isteniyorsa bu çalışmaların öncesinde gerekli hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu hazırlıkları beş aşama şeklinde gösterebiliriz (DPT, 2006):

- Stratejik Plan çalışmalarının kurum çalışanları ve yönetim tarafından sahiplenilmesi
- Çalışmanın takviminin ve ekibin oluşturulması
- Karlımıza çıkacak ihtiyaçların önceden belirlenmesi
- Çalışma haritasının hazırlanması
- Hazırlık planının sağlıklı bir şekilde oluşturulması

- Stratejik plan çalışmasının sahiplenilmesi

Bu çalışmanın ilgili başlıklarında da anlatıldığı gibi stratejik plan çalışmasının başarıya ve amacına ulaşabilmesi için kurumda görev yapan bütün personeller ve üst yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Stratejik plan çalışması genel anlamda çalışmayı yapan ekibin ya da organizasyonun bir çalışması olarak görüldüğü için kurum çalışanlarının tamamı tarafından sahiplenilmiyor. İlgili planı hazırlamak ve bu plan çerçevesinde çalışmaları yönlendirmek kurum yöneticilerinin ana görevlerindendir. Bu anlamda, üst yönetimin bu süreçteki tavrı, desteklemesi ve yol göstermesi oldukça önem taşımaktadır. Yönetimin bu süreçteki karar ve tutumları kurum personelleri ile paylaşılmalı ve her düzeyden çalışanın katılımı sağlanmalıdır (DPT, 2006).

- Stratejik plan sürecinin organizasyonu

Stratejik Plan sürecinin en önemli unsurlarından bir tanesi katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmasıdır. Her kademede çalışan katılımını ön planda tutarak bu süreçteki kişilerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerektirir. Bu süreçte etkin rol oynayan kişi ve gruplar aşağıda sıralanmıştır (DPT, 2006):

Koordinatör birim: Stratejik plan çalışmalarının yürütüldüğü süreçte koordinatörlük yapan ekibin görevi bu çalışmaları hazırlamak olmamakla birlikte çalışmaların koordinasyonunu sağlamaktır. Bu süreçte gerçekleştirilecek toplantı ve çalıştayların organizasyonu, kurumsal iletişimin sağlanması ve doküman çalışmaları Koordinatör birim tarafından üstlenilir. Bu doğrultuda bu görevi kurumlarda Strateji Geliştirme Müdürlüğü yada Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kurumda Üst Yönetici: Kurum ve kuruluştaki üst yönetici olarak bulunan kişi, stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurması gerekmektedir. Üst yöneticiler, idarelerin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından ilgili Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemeli ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir. Ayrıca kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır. Üst yönetici stratejik planlama ekibinin başkanlığını da yürütebilmektedir (DPT, 2006)

Stratejik Planlama Ekibi: Stratejik plan ekibi hazırlanırken başkan seçilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ekip başkanı yönetim tarafından seçilmektedir. Stratejik planlama ekibinin aşağıdaki görevleri yerine getirmesi gerekmektedir:

- Stratejik Planlama ekibinin oluşturulması
- Gerekli çalışmaların planlarının oluşturulması
- Ekipte ilgili görevlere uygun kişilerin atanması
- Motivasyon ve uyumun sağlanması

Stratejik plan sürecinde her aşamada değeri bulunan bu planlama ekibinin sağlıklı bir yapıda kurulması ve çalışmaları yürütebilmesi büyük öneme sahiptir. Bu ekibin oluşturulmasında ekip bünyesindeki kişilerin kişisel özellikleri kadar planlama grubunun da nitelikli olması önem taşımaktadır.

Bu kapsamda; bu ekibin üyeleri aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdır;

- Grup tarafından hazırlanan temel ilke ve değerlere sahip çıkarak benimsemesi
- Hangi birimi temsil ediyorsa onu tam anlamıyla yansıtması
- Çalışmalarının yanı sıra stratejik planlama çalışmalarına da vakit ayırması
- Tecrübe ve deneyim olarak yapılan çalışmayı destekleyebilecek nitelikte olması
- Yapılan araştırmalara ve çalışmalara gönüllülük ilkesi ile katılması
- Ayrıca üyenin sahip olması gereken özelliklerin yanı sıra stratejik planlama ekibinde de bulunması gereken özellikleri sıralayabiliriz:
- Kurumu oluşturan ve temel hizmetleri sunan birimleri yansıtması
- Her düzeyden ve görevden yöneticilerin bulunması
- Tek bir alanda değil birbirinden farklı alanda uzman kişilerin bulunması
- Bu sürecin etkin işletilmesi için üyelerin mümkünse değiştirilmemesi gerekir.
- İhtiyaçların tespiti:

Stratejik planlama sürecinde kuruluşlarda bazı konularda ihtiyaçlar oluşabilmektedir. Oluşacak tüm ihtiyaçların ekip tarafından tespiti oldukça önemlidir. Bu doğrultuda oluşacak bazı ihtiyaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Eğitim ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinde yer alan ve bu sürece destek veren çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu tespit etmek gerekir. Bu doğrultuda çalışanların katılacağı eğitimlerin içeriği, süresi ve kaç kişinin katılacağı belli olmalıdır.

Danışmanlık ihtiyacı: Stratejik plan çalışmalarının yürütülmesinde dışarıdan danışman hizmeti alınıp alınmayacağına karar verilmesi önemlidir. Eğer bu konuda ihtiyaç görülürse danışmanlık hizmetinin yalnızca yöntem ve süreç danışmanlığı olması ve eğitimle desteklenmesi gerektiği bilinmektedir. Dışarıdan alınacak bu hizmetin kurum kültürüne ve işleyişine hakim olmayan kişiler tarafından yürütülmesi istenilen sonuçları vermeyecektir.

Veri ihtiyacı: Stratejik plan hazırlık sürecinde önemli olan aşamalardan bir tanesi de mevuttaki durumunu belirlenmesi, vatandaş memnuniyetinin ölçülmesi, performans ve gelişme düzeylerinin incelenmesi gibi çalışmalarına temel teşkil edecek bazı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu verilere planlama sürecinde ihtiyaç duyulabilmekte olup öncesinde yani hazırlık evresinde belirlenmiş olması süreci hızlandıracaktır. Aynı zamanda bu verileri elde ederken ne kadar süre geçeceği ve kimin bu verileri tespit edeceğine önceden karar verilmelidir.

Mali kaynak ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinde gerçekleşmesi mümkün olan eğitim, danışmanlık ve verilerin toplanması gibi amaçların yanı sıra oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için de bütçe belirlenmesi gerekmektedir. Bu kaynakların neler olduğu hazırlık evresinde belirlenerek bütçesi hazırlanmalıdır.

- Zaman planı:

Stratejik plan çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için belli bir zaman dilimine ihtiyaç vardır. Planın zamanında tamamlanarak uygulamaya konulabilmesi için bu çalışmanın tüm aşamaları belirlenerek çalışanlara duyurulmalıdır.

- Hazırlık programı:

Yukarıda açıklanan konular dikkate alınarak stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususların yer alması gerekmektedir (DPT, 2006).

- Stratejik planlama ve ilgili hususlardaki eğitim ihtiyacının tespiti
- Danışmanlık hizmetinin sürece dahil edilip edilmeyeceği
- Süreçte karşımıza çıkacak personel ve mali kaynak ihtiyacı

- Çalışma ve zaman takvimi
- Bu süreçte aktif rol alacak ekibin üyeleri ve yönetici

3.2 Durum Analizi

Stratejik plan çalışmasının en önemli unsurlarından olan durum analizi, kurumun faaliyette bulunduğu genel ve çevre unsurlarının mevcut durumunun incelenmesi ve kurum içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgilidir ve aşağıdaki evreleri kapsar (Ülgen ve Mirze, 2016) :

- Bilgi toplama ve değerlendirme
- İç çevre analizi
- Dış çevre analizi

Durum analizi, kurumun faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi şeklinde de tanımlanabilir (Bağdigen, 2007). Mevcut durum analizi, stratejik planın ilk ve önemli adımıdır (Narinoğlu, 2009).

Kurumun gitmek istediği yönün ve ulaşmak istediği amaçların çevresi ile ilişkileri analiz edilerek belirlendiği ve bu amaçlara ulaşılması için gerekli kaynakların tahsis edildiği durum analizi; gelecek yıllarda kurumun hedeflerinin ne olması, yönetim felsefesini ne şekilde oluşturması gerektiğini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan analizlerle kurumun mevcut durumu ortaya konulmaktadır (Öztemel, 2001).

Stratejik yönetim çalışmaları kapsamında yapılan durum analizi için en fazla kullanılan teknik “SWOT Analizi” dir. SWOT Analizi; güçlü yönler-zayıf yönler-fırsatlar ve tehditler analizi demektir (Öztemel, 2001).

Çizelge 3.2: SWOT analizi

İçsel Analiz	GÜÇLÜ YANLAR (G)	↔	ZAYIF YANLAR (Z)
Dışsal Analiz	↕	↗↘	↕
	FIRSATLAR (F)	↔	TEHDİTLER (T)

Stratejik planlama sürecinde anahtar noktalardan biri kuruluşun güçlü-zayıf yönlerini, çevresel fırsat ve tehditlerle birlikte ele alıp karşılaştırmaktır. SWOT; S=strenghts (güçlü yönler), W=weakness (zayıf yönler), O=opportunities (fırsatlar), T=threats (tehditler)'i ifade etmektedir (Gözlükaya, 2007). SWOT analizi Türkçe olarak GZFT şeklinde kısaltılmakta ve bu analizle birlikte kurumun iç çevresinde sahip olduğu güçlü ve zayıf noktalar ile dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditler değerlendirilebilir (Bağdigen, 2007).

Sürekli değişen iç ve dış çevre şartları kurumu fırsat ya da tehditlerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu bağlamda, her kurumun sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Bu çerçevede kurumun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT Analizi) adı verilmektedir (Dinçer, 2013).

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan SWOT analizinde kamu idareleri mevcut durumlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Kamu idarelerinin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle sahip bulunduğu kaynakları ve yetersizlikleri ve kontrolü dışında performansını olumlu ya da olumsuz etkileyen gelişmeleri belirlemesi zorunludur.

SWOT analizinin önemli iki faydası olduğu bilinmektedir: Öncelikli olarak, SWOT analizi kapsamında mevcut durum analizi gerçekleştirilir. Mevcut durum analizi kapsamında; güçlü-zayıf yönler ile kurumun karşılaşması muhtemel fırsat ve tehditleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen SWOT Analizi ile organizasyonun gelecekteki halinin nasıl olacağı tespit edilerek buna uygun davranış yöntemleri geliştirmeyi sağlar. Bu açıklamalardan anlaşılabacağı üzere SWOT bir “gelecek durum” analizidir (Aktan, 2008).

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmeye çalışıldığı belirtilmektedir (DPT, 2006).

Bu süreçte karşılaştığımız “neredeyiz” sorusu kurumun durum analizinin ilk adımıdır. Kurumun geleceğine yönelik amaç, hedef ve stratejilerin belirlenebilmesi

için ilk olarak kurumun hali hazırda sahip olduğu kaynakların neler olduğu ve eksik olduğu yönleri, çevresel şartları değerlendirerek sonraki adımları izlemesi gerekmektedir. Bu analiz sayesinde kurum hem kendini hem de çevredeki unsurları tanıyarak çalışmalarını bu doğrultuda şekillendirmekte ve başarıya ulaşabilmektedir. Ayrıca bu analiz kapsamında kurumun mevzuatta tanımlı görevleri ve bu görevler kapsamında yürütülen faaliyet ve projeleri ortaya koymaktadır.

Bu analiz kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (DPT, 2006) :

- Tarihsel değişim
- Kurumun yükümlü olduğu yasal düzenlemeler ve kanuni hükümler
- Kurumun hizmet ve faaliyet çerçevesinin belirlenmesi
- Paydaş analizinin tamamlanması
- Kurumsal Analiz (kurum yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün vb.)
- Dış Çevre analizi (Kurumun çevresinin ve çevresel faktörlerin analizi).

Bu kapsamda yukarıdaki bilgiler sonucu stratejik planlama sürecinde görev alanların dört temel soruya cevap araması gerekmektedir. Bunlar; neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız, başarıımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz sorularıdır (Bağdigen, 2007).

Neredeyiz sorusu durum analizinin ilk basamağı kabul edilmektedir. Bu soruyu dört amaçla sorarak cevaplamak mümkündür (Narinoğlu, 2009):

- Gerçek anlamıyla tüm varlığımızla bugün neredeyiz?
- Rekabet, yarış ve pay alma çabalarında neredeyiz?
- Bulunduğumuz ortam neresidir? İç ve dış şartlar, çevre, dünya nerede, biz neredeyiz?
- Nerede olmak istediğimiz ile ilgili bakış açısıyla bugün (şimdi) neredeyiz?

Durum analizini gerçekleştirirken bu tarz ayrıntılara inmek daha kolay şekilde süreci devam ettirmemizi sağlar. Bu sorulara cevap aradığımızda, iki farklı analiz durumu karşımıza çıkmaktadır. Analizi gerçekleştiren kişilerin hangi yoldan devam ettiklerini bilinçli olarak görmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde durum analizi konusuna ait çok fazla bilgi arasında kaybolma tehlikesi bulunmaktadır. Durum analizinde

birtakım metotlar belirleyerek ve bilinçli seçimler yaparak yola çıkmak gerekmektedir (Narinoğlu, 2009).

3.2.1 İç çevre analizi

İç çevre analizi kapsamında, kurumun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyecek, iç ortamdan kaynaklanan, kurumun kontrol edebildiği koşullar üzerinde durulmaktadır.

İç çevre analizi, kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Kurum sahip olduğu güçlü yanları sayesinde içsel zayıflıklarını giderir ve bu üstünlükleri dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı kullanabilir (Aktan, 2008).

Kurumun içsel üstünlük ve güçlülük faktörleri; iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni etkin teknolojileri iyi kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma şeklinde sıralanabilmektedir. Kurumda içsel zayıflık ve güçsüzlük göstergeleri ise, kurumun stratejik bir hedefinin olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve satış/hizmet sunum yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması gibi faktörler şeklinde sayılabilir (Aktan, 2008).

Kuruluş içi analiz olarak da adlandırılabilen iç çevre analizi, kamu idaresinin şu andaki durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşulları ve eğilimleri incelemektedir. Yapılan inceleme sonucunda güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurum içi analizin amacı kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan temel kaynakları tespit etmektir. Kurum içi analizde etkili olan bir dizi faktör vardır (Bağdigen, 2007). Bu faktörler, Çizelge 2.3' de sunulmaktadır.

Çizelge 3.3: Kurum içi analizde etkili olan faktörler

Kuruluş yapısı
• Kuruluşun örgüt yapısı • Aynı veya benzeri görev yapan birimler ve yetki çalışmaları • Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler • Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler • İzleme ve değerlendirme sistemi
Beşeri Kaynaklar
• Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı • Personelin eğitim düzeyi ve yetkinliği
Kurum Kültürü
• İletişim süreçleri • Karar alma süreçleri • Gelenek ve değerler
Teknoloji
• Kuruluşun teknolojik altyapısı • Teknolojiyi kullanma düzeyi
Mali Durum
• Mali Kaynaklar • Bütçe Büyüklüğü • Kuruluş araç, bina envanteri ve diğer varlıkları.

3.2.2 Dış çevre analizi

Dış çevre analizi genel olarak fırsat ve tehlikelerin tespit edilmesi ile kurumun çalışmasını etkileyen dış çevreden gelen etkenleri kapsayan analiz olarak tanımlanmaktadır (Gözlükaya, 2007):

Bu analizde kurumsal anlamda yüksek performans yaratabilen alanlar (fırsatlar) ile yüksek performansa ulaşmayı zorlaştıran alanlar (tehditler) belirlenmeye çalışılmaktadır. Çevre analizinde kurumu etkileyebilecek ekonomik, sosyal, demografik, politik, kültürel ve teknolojik faktörlerin ortaya konması zorunludur (Bağdigen, 2007).

Dış çevre, kurumun kendisi ile ilgili olan, kurumu etkileyebilecek fakat kurumun kendisi dışındaki tüm faktörleri kapsamaktadır. Buradan hareketle, dış çevreyi bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey şeklinde tanımlamak mümkün olmaktadır. Dış çevre analizi, kuruma çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri araştırma ve değerlendirilme imkanı vermektedir. Fırsatlar, kurumun dış çevresinden kaynaklanan ve kuruma avantaj sağlayan hususları içerirken tehditler ise yine kurumun dış çevresinden kaynaklanan ve kurum için dezavantaj oluşturan hususları içermektedir. Dış çevre analizi yoluyla kurum, teknolojidaki ilerlemeler, sosyal yapıdaki gelişmeler hakkında bilgi toplayarak karşı karşıya bulunduğu fırsat ve tehditleri belirlemektedir (Dinçer, 2013).

Dış çevre faktörlerindeki değişim ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirleyici etkenlerden bir tanesi olmaktadır. Stratejik yönetim ve planlama, uzun süreli bir zaman dilimini dikkate alarak dış çevre faktörlerini incelemektedir. Buna göre kurumların sınırları dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan bir unsur olmaktadır. Bu faktörlerin başında ekonomik koşullar, siyasi ve hukuki koşullar, kültürel yapı ve teknolojik koşullar gelmektedir (Dinçer, 2013).

Bu bağlamda, dış çevrenin analizi uzak dış çevre ve yakın dış çevre olarak iki kategoride incelenebilmektedir (Şentürk, 2005). Bunun nedeni ise etkileşim farklılığıdır. Kurumlar içinde bulundukları uzak çevrelerini pek fazla etkileme olanağına sahip değilken uzak çevrede meydana gelebilecek yeni oluşumlardan fazlasıyla etkilenebilmektedir (Alpkan, 2000). Uzak dış çevre olarak ise uluslararası alanda meydana gelen gelişmeleri gösterebiliriz (Al, 2002).

3.2.3 Paydaş analizi

Paydaşlar, stratejik plan sürecine doğrudan katılan, veri ve bilgi aktaran örgütlü kuruluş ve kişilerdir. Ayrıca stratejik planı yerel idareyle birlikte sürece katarak hazırlayan kurum ve kuruluşlar ortak paydaş diye nitelendirilmektedir.

Paydaşların literatürde tanımı tartışmalı bir durumdadır. Paydaşları tanımlayabilmek için onlara daha çok konumları açısından bakmak daha doğru olmaktadır. Bu görüşe göre paydaşlar (Narinoğlu, 2009) :

- Plandan etkilenenler
- Plana etki edenler
- Plandan hem etkilenen hem de plana etki edenler
- Plana katılanlar
- Plan ortakları
- Planı yönetenlerdir.

Paydaşların fonksiyonunu belirlemek demek onları analiz etmek demektir. Paydaş analizinin ilk aşamasında kimlik tespiti yapılmaktadır (DPT, 2006). Planla ilgisi olanlar, yararlananlar, yönlendirenler, etkilenenler ve ilişkilendirilenlerin tespiti yapılmaktadır. Paydaş analiz edilirken, paydaşların fonksiyonları, plana yapacakları katkılar ve onlardan beklentiler üzerinde durulmaktadır (Narinoğlu, 2009)

Stratejik planlama sürecinde paydaşları bütün yönleriyle ele almak, etkilenme durumuna göre ele almak ve sıralamak daha gerçekçi olacaktır. Bu kapsamda, paydaşlar stratejik plandaki önem ve katkı derecelerine göre ikiye ayrılabilir (Narinoğlu, 2009) :

İç paydaşlar: Planı ve plan hazırlığını doğrudan etkileyen, yönlendirme gücü olan örgütlü kesim ve idare alanının öncü birimleridir.

Dış paydaşlar: Etkileme gücü az, daha çok etkilenen, az fayda elde eden, örgütlü veya örgütsüz dış çevre içinde bulunan kurumlar ve gruplardır. Paydaşlar tespit edilirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Narinoğlu, 2009) :

- Paydaşlar fonksiyonlarına göre stratejik planlama sürecine dahil edilmelidir.
- Muhatap olarak belediyenin örgütlenmiş temsilcileri alınmalıdır.
- Paydaşların net olarak tanımlanmaları gerekmektedir.
- Paydaşlar örgütlü değilse, temsilcilik sistemi teşvik edilir.
- Paydaş eğilimleri, beklentileri, menfaatleri çatışacağı gerçeğinden hareketle toplantılarda çeşitli yönetim teknikleri kullanılarak ortak eğilimlerde ve ortak hedeflerde uzlaşımaya çalışılır.
- Paydaşlarla yeterli iletişim kurulmalı ve bilgi paylaşımında bulunulmalıdır.
- Planın ilgili aşamalarında uygulama, izleme ve planın denetiminde paydaşlara rol verilmelidir.

Bu doğrultuda, stratejik plan hazırlanırken paydaşlarla görüşmeler, planın bütün süreçlerinde yapılmaktadır. Paydaşların planın içinde rol almaları katılımcılık ilkesinin temelini oluşturmaktadır. Paydaşlar stratejik plan sürecinin her aşamasına katılmalıdır. Tablo 6’da paydaş analizi ile ilgili çalışma verilmektedir (Narinoğlu, 2009).

Çizelge 3.4: Paydaş analizi

Paydaş Analizi	Yüz yüze görüşmeler
	Anketler
	Tarama Toplantıları
	Vatandaş beklentileri tespit
	Vatandaş memnuniyeti arama
	Forumlar tartışma toplantıları
	Yazılı rapor
	Yazılı rapor, görüş ve öneriler

Paydaş analizinin yürütüldüğü dört aşama aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Narinoğlu, 2009) :

- Paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların görüş ve önerilerinin alınması
- Paydaşların katılımının sağlanması
- Paydaşların karar ve uygulamalarda rol alması.

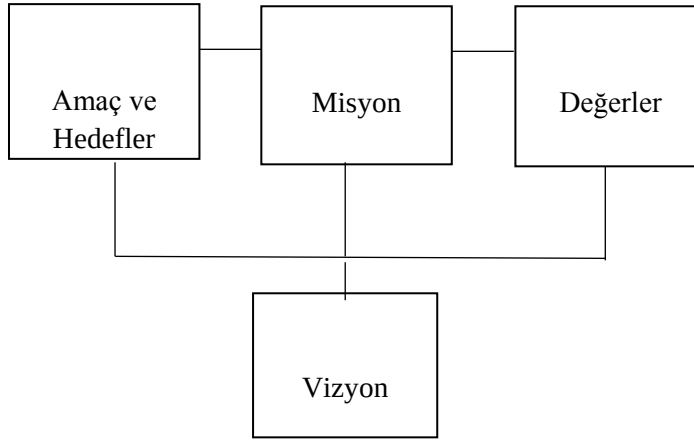
Paydaşlar, stratejik plan ekibinin koordinasyon, yürütme ve danışma kurulunda yer almaktadırlar. Bu kapsamda çalışma gruplarında temsilci veya uzman görevlendirilmelidir. Paydaşların stratejik plan yapım sürecinin hazırlık, durum analizi, SWOT analizi bölümlerine dahil olması gerekmektedir. Paydaşlar, vizyon-misyon-amaç-hedef-politika-strateji oluşturmada rol almaktadırlar. Nihai anlamda, kritik başarı faktörlerinin oluşturulması için paydaş görüşleri ve beklentileri dikkate alınmaktadır.

3.3 Vizyon

Geleceğin tasarlanması sürecinde; misyon, vizyon ve ilkeler bir kurum veya kuruluşun kurumsal kimliğini belirleyen en önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunu cevaplandırmaya çalıştığı bir süreçtir. Bu doğrultuda; geleceğin tasarlanması sürecinde misyon, vizyon ve ilkelerin belirlendiği görülmektedir (Haraç, 2015).

Vizyon, kurumların gelecekte ulaşmak istedikleri durumu ifade edip, gelecekte ulaşmayı planladıkları hedefi tanımlamaktadır. Bir kurumun yöresel, ulusal veya küresel boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, üst yönetimi, stratejik birimleri

ve fonksiyonel boyutlarda da birbirine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).



Şekil 3.1: Vizyon bildirimi

Vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan kurumun bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru düşünsel bir bakış açısı olarak ifade edilebilir (Dinçer, 2013).

Bu bağlamda güçlü bir vizyonun aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir (Yalçın, 2002):

- Kurum geleceğinin nasıl olacağını göstermelidir (Hayal edilebilir olmak).
- Çalışanlar, vatandaşlar ve paydaşlar için uzun vadede cezbedici olmalıdır (Cazip olmak).
- Gerçek anlamda amaçlara sahip olmalıdır (Ulaşılabilir olmak).
- Karar verme sürecinde yeteri kadar açık yön göstermelidir (Odaklanmış olmak).
- Değişen koşullara göre kişilere alternatifler sunmalıdır (Esnek olmak).
- Anlatımı kolay olmalıdır (İletilebilir olmak).

Vizyon, kuruluşun ideal geleceğini sembolize etmektedir. Kuruluşun uzun dönemde neleri yapmak istediğinin ifadesidir. Vizyon kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir taraftan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer taraftan da ulaşılabilir olmalıdır. Bu bağlamda vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturmaktadır, diyebiliriz (DPT, 2006).

Vizyon, örgütün en uzak ve soyut amacını oluşturur ve giderek somutlaşan diğer amaçların en tepesinde yer alır. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder (Dinçer, 2006).

Vizyon, her yönetici ve lider için orijinal bir nitelik taşımaktadır. Strateji ve amaçlar için kaynak oluşturan vizyon, kuruluşun geleceğine dönük bir bakış açısı durumundadır.

İyi bir vizyon ifadesinin belirlenmesinde bazı sorulara cevap aranmalıdır. Bu sorular; (DPT, 2006)

- Kuruluşun gelecekteki ideali nedir?
- Kuruluş; vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Kuruluş bir vizyon ifadesi oluşturmuştur? Mevcut vizyonun yenilenmesi gerekiyor mu?

Aşağıda bazı kamu idarelerinin hazırladığı stratejik planlardan alınmış vizyon örnekleri verilmektedir:

Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin Vizyonu:

Bursamızı; planlı, sağlıklı, çevreye duyarlı, refah seviyesi yüksek, tarihi değerleri korunan ve tüm kent dinamikleriyle gelişen, sanayi, ticaret ve turizmde lider kent yapmak (Bursa Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, Bursa).

İstanbul Teknik Üniversitesi'nin Vizyonu:

Bilim, teknoloji ve sanatta, uzmanlığı ve yaratıcılığı ile uluslararası, lider bir üniversite olmak (İstanbul Teknik Üniversitesi 2017-2021 Stratejik Planı, İstanbul).

Kurumlar açısından vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici nitelikte olmasıdır. Yöneticiler, uzun vadeli temel kararları verirken vizyona istinaden bir takım sınırlamalar koyar ve böylece kurumun başka yönlere gitmesini engellemektedir. Vizyon ayrıca, yöneticilerin motivasyonlarını arttırmasında etkin rol almaktadır. Vizyonun kurum çalışanları tarafından paylaşılması gerekmektedir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyon” dan söz edilmektedir. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer

Çalışanların görüşlerini de almalıdır. Böylece vizyonun kurum içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazandırdığı görülmektedir (Dinçer, 2013)

3.4 Misyon Bildirimi

Stratejik planlama sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Misyon, bir örgütün şu anda yapmakta olduğu işi niçin yapmakta olduğuna dair bir açıklama getirmektedir. Örgütün misyonunun belirlenmesi amaçlarına açıklık kazandırmaktadır (Bryson, 1995).

Misyon kısaca bir organizasyonun var olma nedenidir. Organizasyon yelerine yn göstermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş bir görev, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına gelmektedir (Dinçer, 2013).

Misyon, bir örgütün varlık nedenidir. Kurum için stratejiler hazırlanırken, amaç ve hedefler belirlenirken kurumun mevcut misyonu stratejilere yol göstermektedir (lgen ve Mirze, 2016).

Misyon ifadesi, kurumların temel değer ve beklentilerini tanımlamaya çalışmaktadır.

Misyon bir kurumun varoluş nedeni olarak bilinir ve yönetimin hangi yönü takip etmesi gerektiğini ifade eder. Misyon belirlenirken st yönetimin ve planlamadaki kişilerin görüş ve nerileri değerlendirilmeye alınır. Ayrıca alt birimlerin misyon ifadesi ise; kurumun misyonu ile uyumlu olması ve gerekli kişiler tarafından belirlenmesi gerekir (Bağdigen, 2007).

Devlet Planlama Teşkilatının yayınladığı kılavuza göre; misyon belirlenirken şu hususları göz önünde bulundurmak gerekmektedir (DPT, 2006):

- Örgütün ortaya çıkmasında ve kurulmasının nedeni
- Hangi kesime hizmet sunduğu
- Hangi alanda çalışmalar gerçekleştirdiği
- Karşıladığı ihtiyaçların kapsamı
- Kurum için tanımlanmış ve yasal nitelikteki görevler
- Kurumun kurulma amacının sonraki dönemde değişip değişmediği

Ayrıca misyon belirlenirken ayrıca aşağıdaki şu hususlar da göz önüne alınmalıdır (DPT 2006) :

- Misyon ifadesi, öz, açık ve çarpıcı şekilde nitelendirilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme süreci değil, amacı tanımlanmalıdır.
- Misyon, yasal düzenlemelerle kurum için tanımlanmış olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmetler açıkça tanımlanmalıdır.

Bu doğrultuda, tüm bu hususlara dikkat edilerek oluşturulan etkili bir misyon ifadesi kurumun tüm paydaşlarının beklenti ve değerlerini kapsamalıdır. Kurumun sunduğu hizmetlerin niteliği, mekanı ve zamanı önem taşımaktadır. Ayrıca misyonun, kurumun hizmet felsefesini oluşturması ve yaptığı işlerin nitelikleri, kalitesi ve verimliliği ile ilgili ifadeleri içermesi ve ilgili paydaşların görüşlerini de kapsamı gerekmektedir (Karabulut, 2007).

Kurum misyonunun başarılı olabilmesi için geliştirdiği politikalara tamamen inanmış personel ile birlikte her türlü değişime karşı teknolojik ve ekonomik kaynakları kullanarak yenilikçi ve insan merkezli amaçlar doğrultusunda çalışmak gerekmektedir (Dinçer, 2013).

Aşağıda bazı kamu idarelerinin hazırladığı stratejik planlardan alınmış misyon örnekleri verilmektedir:

Sakarya Büyükşehir Belediyesi'nin Misyonu (Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, İstanbul).

Yerel ve ortak nitelikli talepleri karşılayan, insana değer veren, çevreyle uyumlu, kaliteli ve çözüm odaklı hizmetler üretmek ve halkın gündelik yaşamını kolaylaştırmak.

Marmara Üniversitesi'nin Misyonu (Marmara Üniversitesi 2010-2015 Stratejik Planı, İstanbul).

Marmara Üniversitesi köklü geçmişinden gelen deneyimi ile toplumsal değerleri ön planda tutarak tüm paydaşları için bilim, kültür, sanat ve sporda değer üreten, yaşam boyu öğrenmeye verdiği önemle sürdürülebilirliği hedefleyen, çok dilli eğitimiyle öncü, uluslararası ve çağdaş bir üniversitedir.

3.5 Temel Değerler

Temel değerler, kurum ve kuruluşlarda paylaşılan inançları; ahlaki prensipler bütünü; amaç ve vizyonun niteliklerini taşımaktadır. Uzun zaman ve emekler sonucu oluşan temel değerler, kurumun kültürü içinde temel oluşturmaktadır (Narinoğlu, 2009).

Ayrıca temel değerler, kurumların gelecekteki durumunu ve tutumlarını bazı açılardan etkileyebilmektedir. Temel değerler, kurumsal gelişimi, kültürel ve felsefi bakış açısını ve etik ilkeleri kapsamaktadır. Temel değerlerin kurumun hizmet alanlarını sınırlayabilmektedir. Ayrıca; hizmet ve faaliyet alanlarının niteliğine göre kurumu başka kurumlardan da ayırabilmektedir. Bu hususlar, kurumsal önceliklerin belirlenmesini, misyon ve vizyonun temelini oluşturmasını sağlamaktadır. Son olarak da kurumun faaliyetleri sunma yöntemi ve alınması gereken kararlar ile ilgili yol haritası niteliği taşımaktadır (Gözlükaya, 2007).

Dolayısıyla temel değerler kurumun ilkelerini ve inançlarını açık ve kesin bir dille ortaya koymalı; çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir. Ayrıca kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir. Bu nitelikleri taşıyan temel değerler belirleyebilmek için aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir (DPT, 2006):

- Kuruluş çalışma felsefesi nedir?
- Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmektedir. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama açısından oldukça önem taşımaktadır. Bir kurumun temel değerleri; vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin oluşmasına temel teşkil etmektedir. Aynı zamanda temel değerler; kurumun tercihleri, kararları ve stratejilerinin belirlenmesini sağlar. Temel değerlerin belirlenmesi, kurumsal kimliğinin oluşmasında ve personelin kuruma adapte olmasında güçlü bir etkisi vardır.

Aşağıda temel değerlerin bazı nitelikleri yer almaktadır (DPT, 2006):

- Kurumun kültürünü ve temel inançları ile ilkelerini içermesi gerekmektedir.

- Personelin verimliliğini ve etkinliğini sağlayacak temel hususları açıklamalıdır.
- Kurumsal vizyona ulaşılmasını sağlayacak bazı araç ve sistemi bünyesinde barındırması

Temel Değerler üç temel alanı ifade edebilir (DPT, 2006) :

- Kurum personeli ve ilgili paydaş grubu ile ilgili oluşan değerler,
- Yönetimsel karar alma ve faaliyetlerin tasarlanması süreci ile ilgili değerler,
- Kurum tarafından üretilen hizmetlerin kalitesi ve etkinliği ilgili değerler

Aşağıda bazı kamu idarelerinin hazırladığı stratejik planlardan alınmış temel değerleri örnek olarak verilmektedir:

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Temel Değerleri: (İstanbul Medeniyet Üniversitesi 2014-2018 Stratejik Planı, İstanbul).

Girişimci, yenilikçi, araştırma temelli, toplum ve medeniyet odaklı, uluslararası.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Temel Değerleri: (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2017-2021 Stratejik Planı, İstanbul).

Bütüncül yaklaşım, kapsayıcılık ve erişilebilirlik, paydaş odaklılık, rehberlik, sosyal adalet, sosyal diyalog, sürekli gelişim, tarafsızlık, yenilikçilik.

3.6 Stratejik Amaç ve Hedefler

Demir ve Yılmaz'a göre; stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde örgütün kaynaklarını doğru yönlendirmesini, önceliklerin ve tercihlerin açık olarak ifade edilmesini sağlaması, sorumlulukların devrini ve sonuçlar bakımından hesap vermeyi daha kolay hale getirmesi açısından kritik bir aşama olarak benimsenmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Diğer bir tanıma göre de amaçlar, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin hususlardır. Amaçlar, organizasyonun projelerine ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de üstlenmektedir (Eren, 2010).

Organizasyonun amaçları denildiğinde anlaşılması gereken stratejik amaçlardır. Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır (Dinçer, 2013).

Bir kuruluşun belirli bir zaman dilimi içerisinde misyonunu yerine getirme ve vizyonuna ulaşma şeklini ifade eden, sonuca yönelmiş orta ve uzun dönemli amaçlara stratejik amaçlar denilmektedir. Bu amaçlar, kurumun mevcut durumundan gelecekteki arzu edilen durumu ulaşmasını sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar, kurum için açık bir yön belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici, iddialı fakat gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde bazı sorular dikkate alınmalıdır. Bu sorular şunlardır (DPT, 2006) :

- Kurumlar ulaşmak istedikleri misyonunu tamamlamak için nasıl bir yol izlemelidir?
- Kurumların orta vadede başarmak istedikleri hususlar nelerdir?
- Kurumun sunduğu hizmetlerin dış çevreyle uyumlu olup olmadığı değerlendirilmelidir, olumsuz bir durum varsa ne yapmak gerekir?

Yukarıdaki sorular cevaplandırılarak tespit edilen stratejik amaçlar aşağıda sıralanan özellikleri taşınmalıdır (DPT, 2006) :

- Kurumun misyonunu gerçekleştirebilir kılması
- Uyum açısından misyonu vizyon ve temel değerlerle paralel olmalı
- İddialı olmasının yanı sıra ulaşılması mümkün olan gerçekçi ifadeler barındırmalı
- Ulaşmayı amaçladığı hedefleri net bir şekilde ortaya koyabilmeli, fakat buna nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılacağını belirtmemeli
- Hedeflerin kapsamının ve sınırlarının belli olduğu bir çerçeve oluşturulmalı
- Yapılan durum analizi çıktıları baz alınmalı
- Zaman dilimi olarak orta vadeli düşünölmeli
- Çevresel bazı nedenler olmadığı takdirde değışilmesi düşünölmemeli

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçölebilir alt amaçlardır. Hedefler, ulaşılması öngörölen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, Birim ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye

yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler bir takım özelliklere sahip olmalıdır (DPT, 2006) :

- Hedeflerin net ve anlaşılması kolay olması gerekir
- Ölçümü kolay ve açık olması gerekir
- Hedeflerin tutarlı bir şekilde iddialı olmasında bir sakınca yoktur
- Hedefler anlık değil, sonuca yönelik hazırlanması gerekir.
- Hedeflerin belli bir zaman diliminde geçerli olması gerekir.

Kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için aşağıdaki soruları cevaplandırması gerekmektedir (DPT, 2006) :

- Hedeflerin kurumun oluşturduğu misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumlu olup olmadığı,
- Hedeflerin ulaşmayı amaçladığı noktalar nelerdir? Bu sonuca giden yoldaki kriterler nelerdir?
- Bir amaca ulaşabilmek için o amaca bağlı hedeflerin tamamının gerçekleşmesi gerekiyor mu?
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmak ne kadar zamanda mümkündür?
- Amaca ulaşmak için alınan yolda ne tür gelişmelerle karşılaşmıştır?
- Hedeflerin ölçülebilir olması için hangi verilerin toplanması gerekmektedir?
- Bu konuda kıyas yapılması gerekli midir? Öncesine göre sağlanan gelişme ne düzeydedir?

Amaçlar, yapılan işin niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlayarak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, stratejik alanlar belirleyerek, bu alanlara ait amaçlar ortaya koymaktır. Bu amaçlar, örgütün başarı kriterlerini oluşturmaktadır. Amaçlara ulaşıldıkça başarı elde edilebilir (Narinoğlu, 2009).

3.7 Performans Göstergeleri

Bu başlık altında, stratejik plan ve performans programı çalışmalarında sıklıkla kullanılan “Performans Göstergeleri” ifadesi açıklanacaktır. Performans göstergeleri, kurum ve kuruluşlarının belirlediği strateji amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için sundukları hizmet ve faaliyetlerin çıktılarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan performans denetiminin temel yapı taşlarıdır. Stratejik plan ve performans

programı çalışmalarının başarılı olarak hazırlanıp uygulanması için hedef ve amaçlara uygun performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Kurumların sunmuş oldukları hizmetleri her açıdan ölçme ve değerlendirebilme faaliyeti için belirlenen performans göstergeleri, idarenin kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasına dikkat çeken bir araç niteliğindedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde faaliyet göstermelerini sağlayan unsur performans göstergeleridir (Söyler, 2007).

Bazı hedeflerin kendi başına ölçülebilir olmasını sağlamak mümkün değildir. Hedeflerin ölçülebilir kılınması için stratejik plan çalışmasında performans göstergelerinin belirlenmesi gerekir. Kurumun belirlediği hedefe ne derece ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koyabilmek için performans göstergeleri büyük önem taşımaktadır. Performans göstergelerinin ölçülebilir olması için miktar, zaman, kalite ve mali kaynak cinsinden ele alınması gerekmektedir.

Bu doğrultuda performans göstergelerini bazı noktalarda sınıflandırmak gerekmektedir. Buna göre; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Bunları aşağıdaki gibi verebiliriz (DPT, 2006):

Girdi: Kurumun hizmet üretebilmesi ya da ortaya bir ürün koyabilmesi için ihtiyaç duyulan mali, beşeri ve fiziki kaynaklara verilen addır. Örneğin; bir kurumun bakım onarım hizmetlerinde kullanacağı asfalt miktarı, açılması planlanan kurs için gerekli öğretmen sayısı, verilecek bir yemek organizasyonu için ihtiyaç duyulan malzeme miktarı gibi ifadeler girdi göstergeleri için örnek niteliğindedir.

Çıktı: Sunulan hizmet ve üretilmiş olan ürünün miktarına verilen isimdir. Çıktı göstergeleri, söz konusu ürün ve hizmetlerin niceliği ile ilgili bir açıklık getirmesine rağmen, sonucun ne olduğu ya da etkinliği ve verimliliği ile ilgi bilgi vermemektedir. Örneğin, aşısı yapılan hayvan sayısı, mezuniyet belgesi verilen öğrenci sayısı çıktı göstergelerine örnek olarak gösterilebilir.

Verimlilik: Verimlilik bir faaliyetin gerçekleştirilmesi için oluşan girdiler ve çıktıların arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Eğitim verilen öğrenci başına ders saati süresi (zaman/çıktı), asfalt yapılan yol maliyeti (maliyet/çıktı), aşısı yapılan hayvan başına maliyet bu gösterge türüne birer örnektir.

Sonuç: Faaliyetlerin gerçekleşmesi sonucu meydana çıkan çıktıların, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmede nasıl ve ne kadar başarılı olduklarını gösteren ölçütler, sonuç göstergeleridir. Bu anlamda belirlenen başarı seviyesi etkililik kriteri ile açıklanmaktadır. Bu kapsamda sonuç göstergelerinin kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde rol oynayan en değerli göstergelerden biridir (DPT, 2006: 37). Bu konuda örnek vermek gerekirse; bakımı gereken bir yolda yapılan bakım onarım hizmeti sonucunda kaza ve trafik sorununun azalması.

Birim: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler). Birim performans göstergesine örnek olarak, taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı verilebilir.

Çıktı ve sonuç göstergeleri birbirine karıştırılmamalıdır. Çıktı ve sonucun aynı kavramı ifade edebildiği durumlar da olmasına rağmen, iki gösterge birbirinden farklıdır. Örneğin; “imar ruhsatı verilen hasta sayısı” bir çıktı göstergesidir. Burada sadece sayı ifade edilmektedir.

Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlenebilmektedir. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kalitesine yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkilemektedir (DPT, 2006).

3.8 Maliyetlendirme

Bu süreçteki en büyük amaç, idarenin gerçekleştireceği faaliyet ve projeler için belirlenen amaç ve hedeflerin maliyetlerinin oluşturulması için doğru karar ve onayın alınmasıdır. Bu anlamda maliyetlendirme, kurumun bütçesi ile hazırladığı stratejik plan ilişkisini kuvvetlendirmeyi ve yapılacak harcamanın öncelik sıralamasının belirlenmesine destek olmayı amaçlamaktadır.

İdarenin belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmek adına geliştirilen stratejiler, faaliyet ve projeler ile bunlar için belirlenen kaynak ihtiyacı bu süreçte belli olmaktadır. Bütün faaliyetlerin bir hedefe yönelik olması gerekmektedir. Mevcutta yürütülen hedeflerin her birinin faaliyetle ilişkisinin kurulması gerekmektedir. (DPT, 2006).

Aşağıda, faaliyet ve projelerin belirlenmesi sürecinde cevabının aranması gereken bir takım sorular yer almaktadır (DPT, 2006):

- Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?
- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?
- Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?
- Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik halihazırda yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?
- Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri/projeleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?
- Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabacaktır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir.

Bu kapsamda; amaç ve hedeflerin bir öncelik sıralaması yapılarak kurumun geleceği açısından büyük önem taşımayanlardan vazgeçilmesi mümkündür. Bu doğrultuda amaç ve hedeflerin sürdürülebilirliği, etkinliği, verimliliği ve etkisi önemli kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Faaliyet ve projeler için öngörülen mali kaynaklar ile tahmini yapılan kaynakların ilişkisinin kurulabilmesi ve tutarlı olması gerekmektedir. Aksi takdirde, öngörülmekte olan maliyetlerin aktarılan kaynağı aşmış olması durumunda bazı yolların izlenmesi gerekmektedir (DPT, 2006) :

- Maliyeti daha az strateji seçilmesi gerekebilir.
- Hedef küçültmesine gidilebilir.

- Zaman bakımından amaç ve hedeflerin düzenlenmesi gerekebilir.

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturmaktadır. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulmaktadır. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer almaktadır. Dolayısıyla bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanabilmektedir. Performans programlarının hazırlanmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır (DPT, 2006).

3.9 İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlama sürecinin izleme ve değerlendirme aşamasında sorulabilecek temel sorular şunlardır (DPT, 2006):

- Neler yapıldı?
- Başarı nasıl anlaşılmaktadır?
- Uygulamanın etkisi nelerdir?
- Hangi unsurların değiştirilmesi gerekmektedir?
- Dikkatten kaçan hususlar nelerdir?

Stratejik planlama çalışmasının izleme ve değerlendirme aşamasında raporların nasıl hazırlanması gerektiği, hangi aralıklarla tekrarlanacağı, sorumlu olan birimlerin tespiti belirlenmelidir. Aynı zamanda üst yönetimin bu aşamadaki desteği ve sorumluluğu planın uygulanabilirliği anlamında hayati öneme sahiptir (Saygılı, 2014).

Bu doğrultuda, stratejik yönetim sürecinin bu evresi, seçilen stratejilerin değerlendirilmesi, bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolünün yapılmasıdır (Eren, 1990). Bu safhada uygulanan stratejinin, işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu safha, yeni stratejilerin de belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. Çünkü sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi, aynen veya düzeltilerek eski stratejilerin mi kullanılacağı yoksa yeni stratejilerin mi geliştirileceği konusunda üst yönetime geri besleme sağlamaktadır (Dinçer, 2013).

Kurumun belirlediği misyon ve vizyonuna uygun olarak saptanan stratejik hedeflerin kendilerinden bekleneni ne kadar gerçekleştirdiği değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmede uygulama sonucunda elde edilenlerin değerlendirilmesi gerektirmektedir (Şentürk, 2005).

Stratejik plan çalışmalarının sistematik bir şekilde yürütülerek takibinin gerçekleştirilmesi ve rapor haline getirilmesi faaliyetine izleme denilmektedir. Bunun yanı sıra değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflerle olan bağlantısının ölçümünün yapılması ve tespit edilmesi gerekir.

Stratejik plan çalışmasında belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin icra edilebilmesi için amaç, hedef ve projeler ölçeğinde kimlerin sorumlu tutulduğu, zamanının belirlenmesi ve kullanılacak kaynakların tespiti gibi konuların bulunduğu bir eylem planının hazırlanabilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda hazırlanacak eylem planı izleme ve değerlendirme faaliyetini kolay kılacaktır.

Faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi için belli aralıklarla gelişmelerin rapora dökülmesi gerekir. Bu doğrultuda hazırlanan raporların hem kurumsal düzeyde hem de paydaşlar tarafından değerlendirilerek incelenmesi izleme faaliyetlerini kapsamaktadır. İzlemenin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi yönetime yardımcı olmaktadır. Bu raporların objektif olması oldukça önem taşımaktadır. Tüm bunların yanı sıra başarılı faaliyetlerin yanı sıra başarısız faaliyetlerin de raporda yer alması gerekmektedir.

Stratejik Planlama çalışmasının İzleme süreci yıllık Performans Programları ile takip edilmektedir. Kurumun birimler bazında hazırladığı amaç ve hedeflerin maliyetlendirilmesi ile oluşturulan yıllık uygulama dilimleri olan performans programları ile her birimin yıllık olarak gerçekleştireceği faaliyet ve projelerin bütçelerinin izlenmesi esastır. Birimlerin hedeflerini oluşturan göstergelerin ölçülebilir olması ve gerçekçi olması bu süreçte önem taşımaktadır. Her birim hedeflerinin altında yer alan göstergeler bazında faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve uygulanabilmesi için uygun bütçe/kaynak analizinin yapılması gerekmektedir. Hazırlanan göstergelerin ve bütçenin kağıt üzerinde kalmaması ve birimin gerçekçi hedeflerine hizmet etmesi amacıyla bu çalışmanın üst yönetim ve tüm çalışanlar koordinesinde hazırlanması şarttır. Bu şekilde hazırlanmayan çalışmalar sadece birim

dokümanı olmaktan öte gidememiş gerçekleştirilebilir hedefler sunmayan çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum performans programının ve izleme-değerlendirme raporlarının en sağlıklı şekilde hazırlanıp uygulanabilmesi için konuyla ilgili mevzuatın ve güncel çalışmaların takip edilmesi, gerekli noktada eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir. Yönetimin desteği alınarak yetkin ve deneyimli çalışanlar tarafından hazırlanan program ve planlar başarılı bir yönetim ve faaliyet sürecini de beraberinde getirecektir.

Performans göstergelerinin düzenli ve sistemli bir şekilde tasnif edilerek değerlendirildiğinde performans izlemesinin tam anlamıyla gerçekleştirilebileceği görülmektedir. Bu süreçte, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sonunda ulaşılan bilgiler doğrultusunda, stratejik plan çalışması gözden geçirilerek hedef/çıktı karşılaştırması yapılmaktadır.

Bu doğrultuda izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, uygulamadan önce belirlenen hedeflerin objektif ve ölçümü mümkün göstergeler ile ilişki kurulmasını gerektirmektedir.

Kurumsal gelişmenin sağlanabilmesi ve faaliyetlerinde iyileştirilmesi izleme ve değerlendirme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kurumlar için hesap verebilmenin de önü açılmaktadır. Stratejik plan kapsamında izleme ve değerlendirme sürecinin atlanması, yöneticilerin hesap verme sorumluluğunun önüne geçilmesine neden olacaktır (DPT, 2006).

Bu sürecin başarısı, aynı zamanda gerekli verilerin ve istatistiklerin elde edilmesi ve değerlendirilmesine bağlıdır. Bu anlamda verilerin, amaca uygun, net ve objektif olması stratejik plan süreci için oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Hedeflerin izlenerek değerlendirmelerinin yapılması için hangi verilere ihtiyaç olduğu ve bu verilere nasıl ulaşılabileceği gibi soruların mutlaka önceden cevaplanması gerekmektedir.

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberinde yer almaktadır (DPT, 2006).

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanıp ve uygulanmaktadır. Daha sonra değerlendirme safhasına geçilmektedir.

Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirildikten sonra bunların arka planındaki sebepler incelenmektedir.

Stratejilerin kontrolü; (i) stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarıldığını göstermesi ve (ii) örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlaması açısından önemlidir.

Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir (DPT, 2006). Bu ölçümün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının ve ulaşmak istenilen hedeflerin neler olduğu net ve anlaşılır şekilde önceden ortaya konmalıdır (Özdemir, 1999).

Bu kapsamda değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılmaktadır (Dinçer, 2013).

4. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde; ülkemizde bulunan yerel yönetim birimi olan belediyelerin durumu üzerinde genel bir bilgi verilecek, büyükşehir belediye sisteminin süreci değerlendirilecek ve bu süreçte gerçekleşen 2012 tarihli yasal düzenlemenin getirdikleri ile birlikte yeni büyükşehir belediye sistemi incelenecektir. Ayrıca bu çalışmada büyükşehir belediye sistemine dahil bir ilçe belediyesi örnek olarak inceleneceği için, büyükşehir ilçe belediyelerinin görevleri, organları ve örgüt yapısı daha detaylı olarak incelenecektir. Son olarak ise; çalışmada belediyelerde stratejik planlamanın yasal çerçevesi, belediyeler açısından önemi, faydaları ve uygulama zorluklarına değinilecektir.

Belediye kavramı ve kapsamı anlatılmadan önce belediyelerin bağlı olduğu yerel yönetimler kavramının kısaca üzerinde durulması gerekmektedir.

4.1 Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetim kavramını tanımlamadan önce, genel olarak yönetim (idare) kavramından neyin anlaşılması gerektiğini açıklamak gerekir. İdare ya da yönetim kavramı birden çok anlamı ihtiva etmektedir. İdare kavramı kimi kez idari faaliyet anlamında kullanılırken kimi kez idari örgüt anlamında kullanılmakta kimi kez de sevk ve idare etmek anlamında kullanılmaktadır. Bazen de idare bu anlamların bir kaçını aynı anda içerecek şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, 1982 Anayasası'nın 125. maddesinde idare, örgüt anlamında kullanılmışken, 126. maddesinde idare, idari etkinlik anlamında kullanılmıştır. 123. maddesinde ise idare kavramı hem örgütsel hem de işlevsel anlamda kullanılmıştır (Koçak, 2008).

İdarenin kamu boyutu Kamu Yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Kamu Yönetimi ise kamu gücünün örgütlenmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir tanımıyla da Kamu Yönetimi, yasama, yargılama ve bir ölçüde de hükümet etmenin dışında kalan kamusal kuruluşlar ve işleyişler olarak anlaşılmaktadır (Gözübüyük, 2004).

Kamu Yönetimi kendi arasında Merkezi idare ve Mahalli idare (yerel yönetim) olarak ayrılmaktadır. Mahalli İdare (Yerel Yönetim) genel olarak, belli bir coğrafi

alandaki yaşıyan topluluğun ortak gereksinimlerini karşılayan, karar organları yerel halk tarafından belirlenen bir takım görev ve yetkilere sahip, özel bütçesi ve personeli olan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanabilir (Tortop, 2006).

Kurumlar tarafından sunulan hizmetler toplumu ilgilendirmekte bazı hizmetlerin niteliği bölgesel olarak değişmektedir. Halkın ihtiyaçlarının yerinden tespit edilerek karşılanması en verimli hizmet sunumunu doğuracaktır. Yerel yönetim birimlerinin hizmet amacı, halkın ihtiyaçlarını en uygun şekilde belirlenerek hizmetlerin aksamdan en kısa zamanda yerine getirilmesidir (Aygün, 2010).

Türkiye’deki yerel yönetimlerin geçmişi pek eskilere gitmemektedir (Nadaroğlu, 1994). Tanzimat’tan önce Batı tipi yerel yönetim sistemi yoktu; fakat yerel hizmetleri yürüten çeşitli kurumlar bulunmaktaydı. Bilindiği gibi, Osmanlı Devleti’nin mülki taksimatı, “eyalet”, “sancak” (liva), “kaza” ve “köy” esasına dayanmaktaydı. Eyalet ve sancak daha çok askeri birimlerdi. Osmanlı şehir yönetimi geleneksel toplum düzeni içinde, başta kadılık olmak üzere, esnaf kuruluşları ve vakıflar tarafından birlikte yürütölmekteydi. Belediye yönetiminin ayrı bir bütçesi, görevlileri ve organları bulunmaktadır. Tanzimat sonrasında yönetim sistemimize girmiştir (Eryılmaz, 2007). Bu idareler Tanzimat döneminde ve esas itibarıyla 1854’ten sonra oldukça yavaş ve ilginç bir gelişme izleyerek kurulmuşlardır. Yerel yönetimlerin kuruluşu tüm yasal altyapısı hazır bir şekilde Cumhuriyet döneminde ortaya çıkmıştır (Nadaroğlu, 1994).

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda yerel yönetimlerin, demokratik toplumlarda, varlıklarının çok önemli olduğu söylenebilir. Bu durum, pek çok siyasi, hukuki ve ekonomik nedenlere dayandırılabilir. Tarihi süreç içinde yer almış, değişen dünya şartlarında varlığını bugün de devam eden yerel yönetimlerin, bundan sonraki süreçte de önemini daha da artırarak varlığını devam ettireceği söylenebilir.

Yerel yönetimler anayasal kurumlardır. Yerel yönetimler anayasalarla güvence altına alınmıştır. Anayasa ve yasalarda yerel yönetimler ile ilgili düzenleme yapılırken yerel yönetimlerin bir takım özelliklerinden de bahsetmiştir. Yerel yönetimler, özerk, demokratik, sosyal, ve kar gütmeyen ve kamu yararını esas alan kurumlardır. Yerel yönetim kuruluşlarımızın özellikleri şöyle sıralanabilir (Gözübüyük, 2006).

- Tüzel kişiliğe sahiptir.
- Yerinden yönetim ilkesine dayanana özerk kuruluş niteliğindedir.

- Yerel yönetim seçimleri beş yılda bir yapılmaktadır. Genel karar organları seçimle görev başına gelir.
- Seçilen organların organlık sıfatını kazanmaları ve kaybetmelerine ilişkin denetim yargı tarafından yapılmaktadır. İçişleri Bakanlığı önlem olarak, görevleri ile ilgili soruşturma ve kovuşturma açılan yerel yönetim organlarının veya üyelerinin görevden uzaklaştırabilir.
- Görev ve sorumlulukları mevzuatla belirlenmektedir.
- Genel yönetimin, yerel yönetimler üzerinde, yönetimin bütünlüğünü sağlama, toplum yararının korunması amacı ile vesayet yetkisi vardır.
- Yerel yönetimlere görevleri ile paralel oranda bütçe aktarımı yapılır.
- Yerel yönetim kuruluşları, Bakanlar Kurulu'nun izni ile aralarında birlikler kurabilirler.
- Büyük yerleşim merkezleri için yasa ile özel yönetim biçimleri getirilebilir.

4.2 Ülkemizde Belediye Sistemi

Belediyeler icra ettikleri görevleri ve fonksiyonları düşünüldüğünde halkla iç içe olan ve halka en yakın olan yönetimlerdir. Bu yüzden belediyeler oldukça önemli bir konumda yer almaktadır. Bu başlık kapsamında ülkemizde belediye sistemi, büyükşehir belediyesi sisteminin gelişimi ve büyükşehir ilçe belediyelerinin yasal çerçevesi, görevleri ve organları bakımından detaylı incelemesi gerçekleştirilecektir.

Dünyada görülen küresel gelişmelerle birlikte gelişmekte olan yerleşme süreci,

Kamu hizmet ve faaliyetlerinin yerel halka en yakın yönetim birimi tarafından sağlanması (subsidiarite) ilkesini ve buna bağlı olarak yerel yönetimlerin güçlü olmasını gerektirir. Bu doğrultuda nüfusun hızla artması ile birlikte hızlı kentleşmenin getirdiği kompleks sorunların çözümünde merkezi yönetim ölçeğinin yeterince etkin ve işlevsel olmaması, vatandaşın yönetimde söz hakkının olması ve yerel yönetimlere sosyal, kültürel ve imar faaliyetleri dışında kentlerin ekonomik gelişmesinde yeni işlevler yüklenmesi, bu yönetimlerin önemini arttıran noktalardır (Köse, 2004).

Son dönemde özellikle ülke nüfusunun köylerden kentlere doğru göçmesiyle birlikte kentlerdeki nüfus yoğunluğunun oldukça arttığı görülmektedir. Dolayısıyla kentsel anlamda bazı problemlerin ortaya çıkmasını önlemek ve halkın yaşam standardını

daha da fazla yükseltebilmek için yerel yönetimlere önemli görevler düşmektedir. Yerel yönetim içerisinde bu rolü üstlenen ve ciddi paya sahip olan yönetimler ise belediyelerdir (Renkal, 2012).

Belediyeler, sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla diğer yerel yönetim birimlerinden, aynı zamanda diğer kamu yönetim birimlerinden farklılar göstermektedirler. Bütçesi, insan kaynakları, idari ve hiyerarşik yapılanması olarak farklılık gösteren belediyeler yerel anlamda mevzuatta tanımlı tüm ihtiyaçlara cevap vermekle yükümlüdür.

Ayrıca sürekli gelişen dünyamızda toplum ihtiyaçlarının merkezden karşılanmasının oldukça zor hale gelmiş olması, merkezden yürütülen çalışmalarda bürokrasi ve kırtasiyeciliğin artması, ayrıca zaman ve maliyet konusunda etkin bir yapıya sahip olmaması ile birlikte yerel hizmetlerin artık yerel yönetimler tarafından karşılanması anlayışı kabul görmeye başlamıştır.

Yerel yönetimler içerisinde en çok imkan ve serbestliğe sahip olan kuruluşlar olarak belirtilen belediyeler, merkezden yönetimin bu tür sakıncalarını gideren ve azaltan yönetim birimleri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla belediyelerin, bürokrasiyi azaltarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması açısından önemi oldukça büyüktür (Tortop, 2006).

Belediye kelimesine kökeni itibariyle baktığımızda; kökenin Arapça olduğu ve bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yer anlamına gelen belde kelimesinden türediği; belediye sözünün esas itibariyle beldeye ilişkin kuruluş veya yönetim anlamına geldiği ifade edilmektedir. Keleş, Arapçada kent anlamına gelen belde ya da belediye kelimesinin, Türkçe’ de, toplum bilimsel bir birim olarak kenti değil, bir yerel yönetim birimini ifade etmek için kullanıldığını belirtmektedir (Keleş, 2011).

Belediye kavramının anlamına bakacak olursak; Arapça, “beled” sözcüğünden üretilmiştir. Bu sözcük Arapçada, kullanılan “medine” sözcüğüyle ilişkilidir. Medine sözcüğü memleket, kasaba, şehir anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, Medine, şehir sayılan yaşam tarzıyla bu yerleşim yerlerinin dışındaki yaşam tarzının bazı yönlerden ve mevcut ilişkiler bakımından birbirinden ayırmak için kullanılmaktadır (Toprak, 2006).

Yerel yönetimlerin bugünkü organik ve yasal dayanakları, il özel idaresi istisnasıyla Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanır. Gerçekten önce; 1924'te Köy Kanunu, daha sonra 1930'da Belediye Kanunu kabul edilmiştir. İl özel idarelerini düzenleyen 1913 yıllık kanuna ise hiç dokunulmamıştır. Bir dönem (Ocak 1978 - Kasım 1979) "Yerel Yönetim Bakanlığı" kurulmuş ise de, uzun ömürlü olmamıştır (Bilgiç, 2005).

Yerel yönetimler, 1982 yılında yürürlüğe giren Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 127. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre "yerel yönetimler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından oluşturulan kamu tüzel kişileri" olarak ifade edilmiştir.

1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu 2005 yılına kadar yürürlükte kalmış ve 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Kanunu ile uygulamadan kaldırılmıştır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. maddesinde belediye; "belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini" ifade ettiği belirtilmiştir. Yine bahsi geçen kanunun 4. maddesinde bir yerleşim yerinde belediye kurulmasının öncelikli şartı olarak nüfusunun 5.000 ve üzerinde olması şartı getirilmiştir. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun 7. maddesi bu hususta 1924 yılında çıkartılan Köy Kanunu'na sadık kalarak bir yerde belediye kurulabilmesi için nüfus açısından 2000 ve üzeri nüfus şartını aramıştı.

Türkiye'de gerek şehir nüfusu, gerekse kırsal nüfusu ülke nüfusuna paralel olarak artış göstermekle beraber; şehir nüfusunun artış hızı, genel nüfus artış hızından yüksek olması sebebiyle Şehirleşme oranı süratle artmıştır (Kaya, 1988). Yine 1982 Anayasası'nda 127. Madde'nin 3. fıkrasında "kanun, büyük yerleşim merkezleri için özel yönetim biçimleri getirebilir"; hükmü yer almıştır. Bu ana hükümden yola çıkarak 2972 sayılı "Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun" çıkartılarak büyükşehir belediyelerinin kuruluşuna ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

Belediyenin tanımı şu şekilde yapmak mümkündür; Belde ve köy birimlerinden hem sosyal hem de ekonomik açıdan büyük olan yerleşim alanlarının mahalli müşterek ihtiyaçlarını gidermek için kurulan karar organları seçimle görev başına gelen

kendine ait bir tüzel kişiliği bulunan aynı zamanda idari ve mali özerkliğe sahip merkezi yönetimin denetiminde olan kamu yönetim birimidir (Bozlağan, 2005).

Yerel hizmetlerin etkili, verimli ve hızlı olarak yerine getirilmesi için yerel yönetimlere faaliyet ve politika üretmek adına oldukça fazla görev düşmektedir (Urhan, 2008).

1984 yılında 195 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile büyükşehir belediye yönetimi düzenlenmiştir. 195 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname yayımlandıktan kısa bir süre sonra büyükşehir belediye yönetimin hukuki statüsü, hizmetlerin planlanarak etkin ve uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlayacak “3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun” 27.06.1984 tarihinde yayınlanmıştır (Öner, 2006).

Yirmi yıl uygulanmış olan 3030 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu yerini, yerel yönetim reformu kapsamında hazırlanarak TBMM’de 2004 yılında kabul edilen 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’na bırakmıştır (Eryılmaz, 2007).

Belediye’nin tanımı 5393 sayılı Kanunun 3. Maddesinde de yapılmıştır. Bu tanım kapsamında belediye; belde sakinlerinin yerel nitelikteki ortak ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan idari ve mali özerkliğe sahip seçmenlerce karar organları seçilen kamu tüzel kişisidir. Ayrıca Büyükşehir Belediyesi ile ilgili tanıma da 5216 sayılı Kanun’da yer verilmiştir. 5216 sayılı Kanunu’nun 3. Maddesine göre büyükşehir belediyesi, Bünyesinde en az üç ilçe ve ilk kademe belediyesini barındıran, söz konusu belediyeler arasındaki iletişimi ve koordineyi sağlayan, görev ve sorumlulukları kanunla tanımlanan idari ve mali özerkliğe sahip seçmelerce karar organı seçilen kamu tüzel kişisidir.

Belediyeler, ülkemizde anayasal sınırlar çerçevesinde kurulan kuruluşlardır. Bu kapsamda 1982 Anayasası’nın 123. Maddesinde belirtildiği üzere; “İdarenin kuruluş ve görevlerinin merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı” ifade bulmuştur. Bu kapsamda yine Anayasa’nın 127. Maddesinde belediyelerin anayasal kuruluşlar olduğu belirtilmiştir. Buna göre; Mahalli İdareler; il, belediye veya köyde yaşayan halkın ortak yerel ihtiyaçlarını gidermek üzere kuruluş hususları mevzuat çerçevesinde belirlenmiş, karar organları seçmenler tarafından seçilerek getirilen kamu tüzel kişilikleridir.

Mevcut yapılanma içinde belediyelerimizle ilgili iki yasadaki söz edilebilir. Bunlardan biri 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı “Belediye Kanunu” diğeri de 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı “Büyükşehir belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanunu”dur. 1930 yılında çıkarılan ve 75 yıl yürürlükte kalan 1580 sayılı belediye kanunu, 2005 yılında yeniden düzenlenerek, Dünyadaki konjonktürel gelişmelerin etkisiyle büyük değişiklikler yapılarak yerini “5393 sayılı Belediye Kanunu”na bırakmıştır (Öztekin, 2012).

Her ülkenin ve devletin kendine özgü ulusal ve yerel politikaları, sosyo- ekonomik yapısı ve gelişim süreci olduğundan belediye sistemi de bu faktörlere göre şekillenmiştir (Bozlağan, 2005). Ülkemizdeki belediye sistemi evrensel bir takım özellikler taşıyan bunun yanı sıra kendine has bazı özellikleri de yapısında bulunduran bir sistemdir (Bozlağan, 2001).

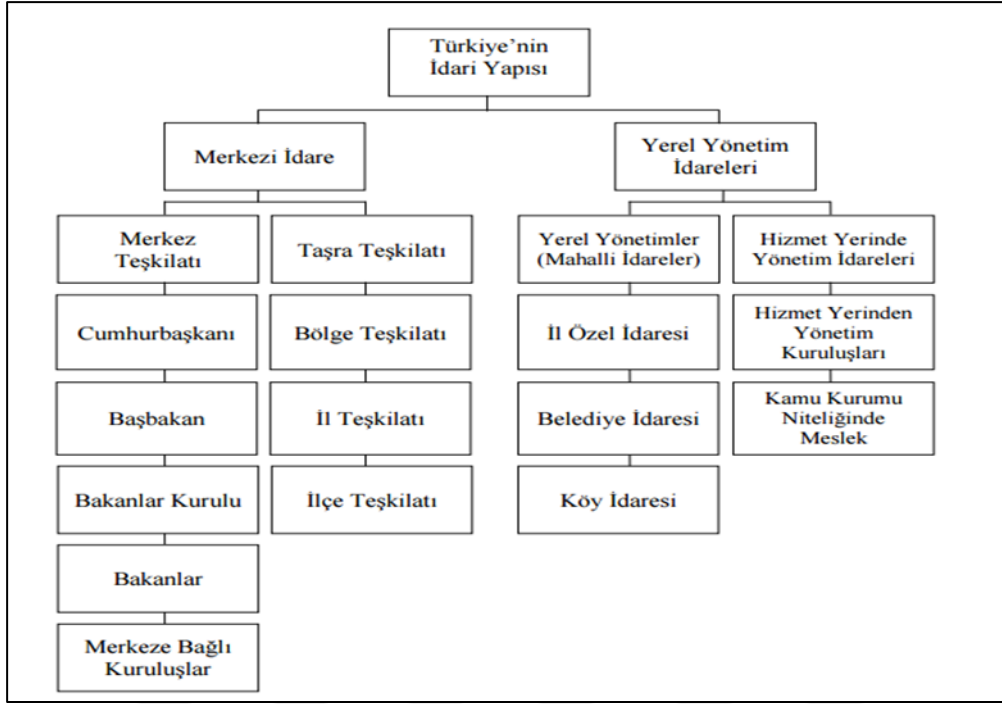
Keleş’e göre; belediyelerin birçok ülkede genel yönetimle karşılıklı görev ve yetkilerinin belirlenmesinde geçerli başlıca üç ilkeden söz edilmektedir. Bunlar “genel yetki ilkesi”, “yetki ilkesi” ve “liste ilkesi” dir (Keleş, 2011):

Genel yetki ilkesine göre yerel yönetimler, kanunların yasaklamadığı ya da başka idari birimlere bırakılmamış olan bütün yerel nitelikteki hizmetleri yürütmekle görevlidir. Almanya’da bu ilke uygulanmaktadır.

Yetki ilkesine göre ise, belediyeler, kanunun açıkça yetkilendirdiği konularda yerel nitelikteki hizmetleri yerine getirebilirler. Belediyeler, kanunların yasaklamadığı alanlarda hizmet götürmekle görevli ve yetkili değildir. İngilizler bu ilkeyi kullanmaktadır.

Liste ilkesinde ise, belediyelerin yetki ve görevlerini, kanunlar liste şeklinde teker teker saymaktadır. Buna “sayma” yöntemi de denilmektedir. Ülkemizde 2005 yılına kadar belediyelerin yetki ve görevleri, büyük ölçüde “liste ilkesi” ne göre belirlenmiştir. 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda, tek tek sayma usulünden vazgeçilmiş ve yetki alanları daha genel nitelikte belirtilmiştir.

Türkiye’de belediye konusu genel olarak ifade edildikten sonra aşağıda belediyeler iki kısma ayrılarak incelenmektedir. İlk olarak, büyükşehir belediyeleri dışında kalan il, ilçe ve belde belediyeleri, ikinci olarak ise büyükşehir belediyeleri ve büyükşehir belediyeler sistemindeki ilçe belediyeleri ele alınmaktadır.



Şekil 4.1: Türkiye'nin idari yapısı

4.2.1 Belediyelerin hukuki dayanakları

Yüz elli yılı aşkın yerel yönetim geleneğine sahip olan ülkemizde, yerel yönetimlerin, Cumhuriyet Döneminde hizmetlerini yıllar boyunca aynı mevzuat düzenlemelerine tabi bir şekilde yürüttükleri görülmektedir. 1930'da kabul edilen Belediye Kanunu, ilk aşamada ne kadar iyi bir şekilde yürütülse de yeni dönemde yaşanan değişime ayak uydurmayı başaramamıştır. Bu anlamda değişiklik ve yenileme ihtiyacı doğmuştur. Ayrıca Avrupa Birliği sürecinde yaşanan gelişmeler yerel yönetimlerin daha etkin hizmet vermesini sağlamak amacıyla mali açıdan güçlendirilmesini gerekli kılmıştır (Kabadayı, 2010).

Belediyelerin kurulması ve hukuki düzenlemelerin tarihine bakmamız gerekirse; Cumhuriyet ilan edildikten uzun bir süre sonra valiler belediye başkanlığı görevini de üstlenmişlerdir. 1948 yılında Ankara'da ve 1954 yılında İstanbul'da ilk defa belediye başkanlığı görevi valilik görevinden ayrılmıştır. 1961 Anayasası ile mahalli idare birimlerinin seçimle iş başına geleceği belirtilmiştir. 19.07.1963 tarih ve 307 sayılı kanunla belediye başkanlarının halk tarafından seçilmesi benimsenmiştir. İlk mahalli seçimler, 1963 yılında yapılmış ve ilk defa seçmenler tarafından seçilen belediye başkanları görev başına gelmiştir.

1930 tarihinde çıkartılan 1580 sayılı Belediye Kanunu’nun, belediyelerin yönetimine ilişkin hükümleri 07.12.2004 tarih ve 5272 sayılı Belediye Kanunu yürürlüğe girene kadar geçerliliğini sürdürmüştür. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun yürürlüğe girmesi ile birlikte ise 5272 sayılı Kanun hükümleri geçerliliğini yitirmiştir. Bu kapsamda hazırlanan 5393 sayılı Belediye Kanunu; Büyükşehir Belediye Kanunu sınırları dışında kalan bütün il, ilçe ve belde belediyelerinde uygulanmaktadır. Ayrıca, 5216 sayılı Kanun’da ilgili maddeler kapsamında olmayan hususlarla ilgili de Kanuna aykırılık olmadan büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerinde de uygulandığı belirtilmiştir (Mahalli İdareler, 2014).

Bu bilgiler çerçevesinde daha detaylı olarak anlatmak gerekirse; Belediyeler, Mülga olan 1580 sayılı Belediye Kanununun 1’inci maddesine göre; “beldenin ve sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir” şeklinde bir ifade yer bulmuştur. Buna göre; belediyenin tanımı şu şekilde yapılmakta idi; Belediye; beldenin ve beldede yerleşmiş olanların, mahalli nitelikteki ortak ve medeni ihtiyaçlarını düzenlemek ve karşılamakla yükümlü bir tüzel kişiliktir. Bu tanımlamada idari özerklik yani özerk karar alma ve uygulama ile seçim hususuna yer verilmemiştir (Yayla, 1987).

1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Kanun, 2004 yılına kadar 74 yıl yürürlükte kalmıştır. 2004 yılında yapılan kamu yönetimi reformlarından mahalli idare birimleri de etkilenmiş ve başta Belediye Kanunu olmak üzere, İl Özel İdaresi Kanunu, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve daha birçok yeni düzenleme yapılmıştır. Bugün yürürlükte bulunan 03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyelere birçok yeni görev ve sorumluluk vermiş, yapılan diğer düzenlemelerle Türk İdare Sistemi köklü değişikliklere uğramış ve kamu yönetimi düzeninde bir zihniyet değişikliğine gidilmiştir (Tortop ve diğ. 2006).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nda belediye; “belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tanımlanmaktadır. Kanundaki tanımdan yola çıkılarak; belediyeler için vatandaşların büyük çoğunluğunun yerleşim gösterdiği, belde adıyla ifade edilen yakın mesafeli konutlardan oluşan ve sınırları çizili olan yerleşim birimlerinin idare teşkilatı olarak tanımlanabileceği ifade edilebilir (Gözler, 2008).

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 4. Maddesi belediyelerin kurulmasını düzenlemektedir. Buna göre (Tortop, 1987) :

Nüfusu 5.000'in üzerinde olan yerleşim birimlerinde ve il ve ilçe merkezi olan yerleşim merkezlerinde belediye kurulabilir. Ayrıca, 5393 sayılı kanun, belediye kurulamayacak yerleşim yerlerini de şu şekilde belirtmektedir: “İçme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskun sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz” (Gözübüyük, 2006).

Belediyelerin yetki, görev ve sorumlulukları 5393 Sayılı Belediye Kanun çerçevesinde belirlenmiştir. Bu kanun kapsamında yer alan bazı görevler Asli nitelikli görevlerdir. Zorunlu ve emredici nitelik taşıyan bazı görevleri 14. Maddenin a bendinde yer almaktadır (Gül ve Batman, 2013). Buna göre; “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 hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar” (Belediye Kanunu, 2005) şeklinde sıralanmıştır (Görün ve Kara, 2008). Son cümlede sözü edilen sorumluluk, diğer belediyeler için isteğe bağlı olmaya devam etmektedir (Gül ve Batman, 2013).

Bu doğrultuda Belediyelerin diğer yetkilerini 14. maddenin “b” bendinde belirtildiği görülmektedir (Belediye Kanunu, 14.madde) :

“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; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî 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. Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı

müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.”

4.2.2 Büyükşehir belediye sistemi ve gelişimi

Ekonomik, sosyal, idari ve hatta siyasi boyutları olan büyükşehir kavramını tanımlamak için tek bir ölçüte göre tanım yapmak büyük yanılgılara neden olabilmektedir. Bu tanım üzerinde doktrinde bir görüş birliği bulunmamakla birlikte, büyükşehir uygulamasının mukayeseli hukuk boyutunda ise Londra, Tokyo, Paris ve Toronto gibi büyük kentlerde bir yerel yönetim birimi olarak büyükşehir belediyeleriyle karşılaşmak mümkündür (Özgür, 2008).

Keleş, Türkiye’de büyükşehir belediye modeline geçilme nedeni olarak; “dağınıklığı ve başına buyrukluğu gidermeyi” göstermektedir. Bununla birlikte, büyükşehirler içindeki farklı hizmet ölçütlerinin giderilmesi; hizmetler arası eşgüdüm sağlanması; tek elden ve merkezden görülmesi zorunlu olan hizmetlerde hizmeti üretme ve dağıtma sürecinin bölünmezliği kuralına bağlı kalınmasını büyükşehir sisteminin dayandığı başlıca düşünceler olarak belirtmektedir (Keleş, 2011).

Türkiye’de büyükşehir belediyeleri 18.01.1984 tarihinde çıkarılan 2972 sayılı kanundan sonra ilk defa 1984 yılında çıkarılan 195 nolu Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyeleri Anayasanın 127. maddesinde yer alan hükme bağlı olarak 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun’la düzenlenmiştir (Tortop, 2006):

1984 tarihli ve 3030 sayılı Kanun’un 3. maddesinde, “Belediye sınırları içinde birden fazla ilçe bulunan şehirleri” büyükşehir olarak tanımlanmış, 4. maddesinde de büyükşehirlerde büyükşehir adı ile büyükşehir belediyesi kurulacağını hüküm altına alınmıştır. Aynı kanunun uygulanmasına yönelik yönetmelik ise tanımları biraz daha açmıştır. Yönetmeliğin 3. maddesine göre belediye sınırları içinde merkez ilçe dahil olmak üzere birden fazla ilçe bulunan şehirler büyükşehir, büyükşehirlerde kurulan belediyeler ise büyükşehir belediyesi olarak tanımlanmıştır (Özgür, 2004).

2004 tarihli ve 5216 sayılı Kanun’da ise büyükşehir belediyesi; “en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve

malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak tanımlanmıştır (5216 Büyükşehir Belediye Kanunu, 3. madde).

1984 yılında 3030 sayılı kanun ile Türkiye’de büyükşehir belediyeleri kurularak, mevcut sorunlar giderilmeye çalışılmıştır (Sezer ve Torlak, 2005). 3030 sayılı mülga kanun ile kurulan büyükşehir belediyeleri, Arıkboğa’ya göre, 1984 askeri müdahalesiyle oluşan yeni yapı üzerine oturtulmuştur. Dolayısı ile İstanbul, Ankara ve İzmir il merkezleri, ilk kez, birden fazla ilçe belediyesinin kuruluşuna tanık olmuştur. Bu bağlamda; önceden il merkezinde birden çok ilçe bulunmakta ancak tek bir belediyeden söz edilebilmekteydi. Farklı ilçelerde şube müdürlükleri bulunmaktaydı. 1984’te getirilen bu yeni model, özetle, il belediyesinin büyükşehir, şube müdürlüklerinin ise, ilçe belediyesine dönüştürülmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Arıkboğa, 2013).

Ancak bu kanunun da zamanla yetersiz kalması sonucu 2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu düzenlenmiş ve büyükşehir belediyeleri için yeni ölçütler getirilmiştir (Sezer ve Torlak, 2005).

Büyükşehir alanlarında sunulan hizmetlerin daha az kaynak kullanılarak daha çok ve daha kaliteli hizmet sunumunu mümkün kılma iddiaları söz konusu olmuştur. Bu iddiaları gerçekleştirmek için de il sınırında hizmet üretecek bir büyükşehir modeli öngörülmüştür. Bu bağlamda; 6360 sayılı Kanun ile 14 yeni ilde daha büyükşehir belediyesi kurularak, toplamda 30 il ölçeğinde hizmet üretecek büyükşehir belediyesi oluşturulmuştur. Bu kanunla birlikte, çeşitli kanunlarda da değişiklik yapılmıştır.

6360 sayılı yeni büyükşehir düzenlemesi, Türkiye’de var olan büyükşehir yönetim modelini, il bazlı büyükşehir yönetimine dönüştürerek yaygınlaştırdığı belirtilmektedir. Buna göre, il büyükşehir belediyelerinin sınırları tüm ili kapsayacaktır. Bu çerçevede var olan 16 büyükşehir belediyesinin yanı sıra; nüfusu 750.000’i aşmış olan 14 yeni il (Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Kahramanmaraş, Malatya, Manisa, Mardin Muğla, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon, Van ve Ordu), sınırları il sınırları olacak şekilde büyükşehir olmuştur. İstanbul ve Kocaeli ile mevcut diğer 14 büyükşehir belediyesinin (Adana, Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, İzmir, Kayseri, Konya, Mersin, Sakarya, Samsun) sınırı da il mülki sınırına dönüşmektedir. Ayrıca illerin merkez ilçeleri de dahil olmak üzere, 26 yeni ilçe belediyesi kurulmuştur. Böylece, 30 ilde, ilin

tamamını kapsayan büyükşehir belediyesi ve ilçenin tamamını kapsayan büyükşehir ilçe belediyeleri olarak iki tür belediye oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, büyükşehirlerdeki belde belediyeleri ve köyler kapatılmış ve bağlı oldukları ilçeye mahalle olarak bağlanmıştır. Yine 30 ildeki il özel idareleri de kapatılmıştır (Gül ve Batman, 2013).

Bu kanun ile birlikte; 30 büyükşehirde 1000 civarında, 51 ilde de 500 civarında olmak üzere toplam 1.600'ün üzerinde belde belediyesi ve 16.000 civarında köyün tüzel kişiliği kaldırılmıştır. Bu kanunla sayıları 16 olan büyükşehir belediyesi sayısı 30'a ve 143 olan büyükşehir ilçe belediyesi sayısı 519'a çıkarılmıştır.

Bu düzenlemeye göre yeni büyükşehir belediyeleri, merkez ilçede mevcut büyükşehir belediyelerinin sahip olduğu görev ve yetkilerini kullanmaya devam edecek, ancak ilin tüm sınırları içinde; imar, tarım, kentsel planlama, alt yapı, toplu taşıma ve ulaşım, cenaze ve mezarlık hizmetleri, toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek ve işlettirmek, itfaiye ve zabıta hizmetleri, su ve kanalizasyon işleri ve atık su artma tesisleri ile katı atık tesisleri yapımı ve bakımı vb. konusunda da esas yetkili olacaktır. Ayrıca afet işleri, kentsel dönüşüm, çevre koruma, dini mabet yapma, il ölçeğinde ana arter yol ve tretuvarların yapımı ve bakımı, il ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak veya uygulamak; şehri içi otopark ve ulaşım hizmetleri ile yasaların belediyeye verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek konularında da görevli olacaktır. İlde yer alan diğer ilçe belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları ise bugünkü büyükşehir sınırlarında yer alan ilçe belediyelerinin sahip olduğu görev, yetki ve sorumluluklarla aynı olacaktır (Gül ve Batman, 2013).

Ancak bu tez çalışmasının bulgu ve sonuç konusunu oluşturan Küçükçekmece Belediyesi Örneği; ülkemiz belediye sistemi içerisinde Büyükşehir İlçe Belediyeleri kapsamına olduğundan büyükşehir ilçe belediyelerinin yetki alanları ve organları daha detaylı olarak aşağıda anlatılmaya çalışılacaktır.

4.2.2.1 Büyükşehir belediyeleri

1984 yılında 3 il merkezinde büyükşehir belediyesi kurulmuştur. Ancak zamanla farklı illerde de büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. 2014 yılına gelindiğinde nüfusu 750.000' in üstündeki toplam 30 ilde büyükşehir belediyesi bulunmaktadır.

Günümüzde büyükşehir belediyeleri, ilin merkezini veya sadece bir kısmını değil, tamamını kapsamaktadır. Bu bağlamda büyükşehir belediyelerinin yetki ve sorumluluk alanı ilin tamamıdır. Büyükşehir belediyesi, büyükşehir belediye sisteminin üst kademesini oluşturan belediye türüdür. Bu belediyelerin kendi organları ve birçok yetki ve sorumluluğu vardır.

Büyükşehir Belediye Kanunu kapsamında belirtildiği gibi Büyükşehir Belediyesi şöyle tanımlanmaktadır (3. madde): “a) Büyükşehir belediyesi: Sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisini,” ifade etmektedir. Yine aynı Kanunun 4. Maddesinde, “Toplam nüfusu 750.000’den fazla olan illerin il belediyeleri kanunla büyükşehir belediyesine dönüştürülebilir.” denmektedir. Aynı yasanın 5. maddesinde “Büyükşehir belediyelerinin sınırları, il mülki sınırlarıdır. İlçe belediyelerinin sınırları, bu ilçelerin mülki sınırlarıdır.” denilmektedir.

Görüldüğü gibi, büyükşehir belediye sistemi içinde iki tür belediye bulunmaktadır. Bunlardan büyükşehir belediyesi, sadece bir takım yetki ve görevleri yerine getirmemekte, aynı zamanda ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlama görevine de sahip bulunmaktadır. Koordinasyon meselesi, büyükşehir belediye Kanunun 27. maddesinde özel olarak belirtilmektedir. Buna göre “Büyükşehir kapsamındaki belediyeler arasında hizmetlerin yerine getirilmesi bakımından uyum ve koordinasyon, büyükşehir belediyesi tarafından sağlanır. Büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyeleri veya ilçe belediyelerinin kendi aralarında hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili ihtilaf çıkması durumunda, büyükşehir belediye meclisi yönlendirici ve düzenleyici kararlar almaya yetkilidir (6360 sayılı Kanun, 11. madde).

Büyükşehir belediyelerinin üç organı bulunmaktadır. Bunlar; belediye meclisi, encümen ve belediye başkanıdır (Tortop, 2006).

Büyükşehir belediye meclisi, belediyenin karar organıdır. Büyükşehir ve ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyeleridir. İlçe belediye meclisi üyelerinin beşte biri de büyükşehir belediye meclisinin üyesidir. Büyükşehir Belediye Meclisi’nin çalışma hususları da yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Buna

göre Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri beş yıl süre için görev başına gelirler ve meclis her ayın ikinci haftasında belirlenen gün ve yerde toplanmaktadır (Tortop, 2006).

Büyükşehir Belediye Encümeni, büyükşehir belediyesinin yürütme ve danışma organı işlevini yerine getirmektedir. Büyükşehir belediye encümen toplantılarına belediye başkanı başkanlık etmektedir.

Büyükşehir belediye başkanı, büyükşehir belediyesinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Başkan, belediyenin yürütme organıdır. Belediye meclisinin aldığı kararları uygular, belediyeyi sevk ve idare eder. Büyükşehir belediye başkanı, bir ildeki seçmenler tarafından beş yıllığına seçilir (Tortop, 2006).

4.2.2.2 Büyükşehir ilçe belediyeleri

Büyükşehir İlçe Belediyesi Büyükşehir Belediye Kanunu'nun 3. Maddesinde yer almıştır:

Bu doğrultuda; Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan belediye ilçe belediyesi tanımı getirilmektedir. İdari ve mali özerkliğe sahip idari birim olarak kaşımıza Büyükşehir ilçe belediyeleri çıkmaktadır. Büyükşehir Belediye sisteminin bir parçası olan büyükşehir ilçe belediyeleri bu sistemin alt kademesini oluşturmaktadır. Yetkileri bu anlamda; büyükşehir belediyesine göre sınırlıdır ve bütçe anlamında da kısıtlıdır. Ayrıca; İlçe belediyelerinin aldığı imar ve bütçe konularındaki kararların büyükşehir belediye meclisinde görüşülerek onaylanması gerekmektedir. Bu durum dışında kalan konularda kanunla sınırları belli alanlarda yetkisi tamdır. Söz konusu büyükşehir ilçe belediyeleri aşağıda daha detaylı anlatılmaktadır.

4.3 Büyükşehir İlçe Belediyelerinin Yetki Alanları ve Organları

4.3.1 Büyükşehir ilçe belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanun'un 7. maddesinde büyükşehir ilçe belediyelerinin yetkileri açıklanmaktadır. Bu maddeye göre ilçe belediyelerinin yetkileri şunlardır (5216 sayılı Kanun, 7. madde) :

- Kanunlarla münhasıran büyükşehir belediyesine verilen görevler ile yukarıda büyükşehir belediyesince yürütüleceği belirtilenler dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.
- Sıhhi işyerlerini, 2. ve 3. sınıf gayrisihhi müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- Büyükşehir belediyesince yürütüleceği belirtilen hizmetlerden; 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak, otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürllüer, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak.
- Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.
- 5216 sayılı Kanunun 7. Maddesinde verildiği üzere; Büyükşehir Belediyelerinin İlçe Belediyelerine devredeceği bazı görevler aşağıdaki gibidir:
- Mezar olarak tesis edilecek alanları belirlemek, bunları işletip defin ile ilgili bazı hizmetleri yerine getirmek
- Yolcular için terminal ve yük noktaları oluşturmak ve ayrıca yaptırmak, işletmek ve ruhsat hazırlamak
- Farklı türden toptancı ve mezbaha yapmak, işletmek ve işlettirmek. Ve planlarda belirtilen yerlerde açılacak olan hal ve mezbahaları denetleyerek bunlara ruhsat vermek
- Bu kanuna dayanarak Büyükşehir Belediyeleri; Kanunun 7.maddesindeki “l, s, t” bendindeki görevler ile adres numaralandırma ve temizlik görevlerini meclisin de kararı ile İlçe Belediyelerine devrini yapabilir, ya da birlikte yapabilirler.

Keleş’ e göre, büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyeleri arasındaki ilişki dikkate alındığında, büyükşehir belediyesinin ilçe belediyelerinin meclisleri tarafından alınan imar ve bütçeye ilişkin kararlarda bir vesayet makamı gibi hareket etmesini sağlayan

düzenlemelerin olması yerel özerklikle bağdaşmamaktadır. (Keleş, s.286) Mevcut durum yukarıda ifade edildiği gibi olmakla birlikte, büyükşehir belediyesi modelinin ilk dönemlerine göre büyükşehir belediyelerine tanınan bazı yetkilerin zaman için de az da olsa törpüldüğü ve ilçe belediyelerinin karar verme özerkliklerinin arttırıldığı görülmektedir (Arıkboğa, 2012).

Bunların yanı sıra Büyükşehir Belediyelerinin İlçe Belediyelerinin baz kararları üzerinde yetkileri de bulunmaktadır. Bunlar; İlçe belediyelerinin bütçe ve imar konularına ilişkin kararları üzerinde kabul etme ve değiştirerek kabul etmek yetkisidir.

Değişiklik yapılmadan önce ilçe belediyelerine ait kararları geri gönderme yetkisi de bulunmaktaydı. Bu doğrultuda bir örnek verecek olursak; Kocaeli Büyükşehir Belediyesi sınırları dahilindeki 12 adet ilçe belediyesi tarafından 2006-2012 yılları arasında ilçe belediyesi meclisinde kabul edilen ve büyükşehir belediye meclisine onaylanması için gönderilen 1997 adet imar plan ve tadilatının 635 tanesi değiştirilerek onaylandığı belirlenmiştir (Alıcı, 2012).

4.3.2 Büyükşehir ilçe belediyelerinin organları

Büyükşehir ilçe belediyelerinin organları ile ilgili bilgilere 5393 sayılı Kanunu'nun ikinci kısmında bulunan "belediyenin organları" kısmından ulaşılabilir. Bu doğrultuda belediyenin organlarını; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni, Belediye Başkanı olarak sıralayabiliriz.

4.3.2.1 Belediye meclisi

Belediyenin organlarından biri olan Belediye Meclisi, belediyenin en büyük karar organı olarak bilinmektedir. Belediye Meclisini oluşturan üyeler, 5 yılda bir nispi temsil yoluyla doğrudan vatandaş oyuyla seçilmektedir (Keleş, 2012: 270). Bu doğrultuda oluşan Belediye Meclisi karar işlevinin yanı sıra aynı zamanda yürütme organı olarak çalışmakta ve yerel yönetim birimini de denetleyerek görevini icra etmektedir (Arıkboğa, 2008).

Karar ve müzakere organı olan belediye meclislerinin görev süresi beş yıl olmakla birlikte Belediye Başkanı Meclise başkanlık etmektedir. Bu doğrultuda Meclis Başkanının meclis çalışmalarında düzeni sağlama yükümlülüğü bulunmaktadır (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 2014). Belediye Meclisi, her ayın ilk haftası

toplanmak üzere bir gün kararlaştırılır ve eğer resmi tatile denk geldiyse çalışmasına ara verilebilir. Bunun yanı sıra her yıl bir ay tatil karar verilebilir. Ayrıca meclis toplantıları halka açık gerçekleştirilmektedir (5393 sayılı kanun, 19. madde).

Tüm bu bilgileri yanı sıra Belediye Meclisinin bazı görev ve yetkilerinden bahsetmek gerekmektedir;

- Belediye'nin stratejik plan, yatırım ve çalışma programlarını görüşmek ve kabul etmek
- Belediyenin gerçekleştirdiği faaliyetleri ve personelin performans kriterlerini görüşmek ve kabul etmek
- Hazırlanan bütçe ve kesin hesabı görüşmek ve kabul etmek
- Belediyenin İmar planlarını görüşmek ve onaylamak
- Belediyenin borçlanma konusuna karar vermek (5393 sayılı kanun, 19. madde).

Belediye Meclisi'nin bazı hallerde feshedildiği durumlar vardır. Bu kapsamda; Belediye Kanunu'nun 30. Maddesinde verilen bilgiye göre, Belediye Meclisine yasal olarak verilen görevleri belirlenen zaman dilimi içinde yapmazsa ve bu durum belediyenin faaliyetlerini geciktirirse, İçişleri Bakanlığı'nın bildirmesi üzerine Danıştay'ın da kararı alınarak feshi gerçekleştirilir. Böyle bir durumda feshi gerçekleştirilen meclisin yerine göreve gelen meclis bir sonraki seçime kadar olan süreyi tamamlamaktadır (Erdem, 2011).

4.3.2.2 Belediye encümeni

Belediyenin bir diğer organı olan Belediye Encümeni, belediyenin karar organı olarak görev yapmaktadır. Belediye encümeninin iki tür üyeden oluştuğu söylenebilir. Bunlardan birincisini oluşturan üyeler, seçimle görev başına gelen üyeler olmaktadır. Diğer bir kısmı oluşturan üyeler ise; atama yolu ile görev başına gelen üyelerdir. İlk türü oluşturan üyeler, her yıl belediye meclisi üyeleri arasından gizli oylama ile seçilmektedir (Tortop, 2006).

Encümen üyelerinin toplantılarına belediye başkanı katılamadığı takdirde belediye başkanının görevlendirdiği başkan yardımcısı ya da encümen üyesi başkanlık eder. Gündemi oluşturan konunun niteliğine göre, müdürlük yöneticileri, belediye başkanının isteği doğrultusunda görüşlerine başvurulmak üzere çağrılabilir.

Ancak bu kişilerin oy hakkı bulunmamaktadır (5393 sayılı Belediye Kanunu, 33. madde).

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye Başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir. Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Encümenin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu uyarınca ihale komisyonu olarak yapacağı toplantılarda da bu hüküm geçerlidir. Oyların eşitliği durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Çekimser oy kullanılamaz (5393 sayılı Belediye Kanunu, 35. madde).

4.3.2.3 Belediye başkanı

Bir diğer belediye organı ise belediye başkanıdır. Belediyenin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi belediye başkanıdır. İlgili ilçe sınırları içerisinde yaşamakta olan seçmenlerce tek dereceli ve çoğunluk sistemine uygun şekilde 5 yıl için seçilmektedir. Bu doğrultuda belediye başkanının doğrudan halkın oyları ile seçilmesinin, ona görevde bulunduğu süre boyunca güçlü bir liderlik vasfı kazandırdığı söylenebilir (Gökçe ve Bayrakçı, 2005).

Belediye başkanı, belediye teşkilatının en üst düzey yöneticisi ve yürütme organı olması nedeniyle belediye meclisinde ve belediye encümeninde alınan kararları uygularken aynı zamanda bu kararların uygulanması ile ilgili sorumluluğu da üstlenmektedir (Derelioğlu, 2014).

Belediyenin sunduğu faaliyetlerin çoğu belediye başkanının koordinesinde ve gözetiminde yürütülmektedir. Belediye başkanı görev başında bulunduğu sürece, siyasi partilerin idari ve denetleme organında yer alamaz, profesyonel spor kulüplerinde başkanlık yapamaz ve idarisi de gerçekleştiremez (Belediye Kanunu, 37. madde).

Bu kapsamda; belediye başkanının ilgili görev ve yetkileri Belediye Kanunu'nda belirtilmiştir. Buna göre;

Belediye başkanının görev özeti, “belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi sıfatına sahip biri olarak belediye yönetimini sevk ve idare etmek, belediyenin haklarını ve menfaatlerini koruyup kollamak” olarak belirtilmiştir. Belediye başkanı, kendisine tanımlanan görev ve sorumlulukları

gerçekleştirebilmek için bazı yetkilere de sahiptir. Bu yetkiler; meclise ve encümene başkanlık etmek, sözleşme yapmak, ihtiyaç doğrultusunda belediyeye personel atamak, belediyenin alacaklarını ve gelirini takip ve tahsilini gerçekleştirmek şeklinde sıralanabilir (Gözübüyük, 2006).

Nihai olarak, belediye başkanlığı, ölüm ve istifa hallerinde kendiliğinden sona ermektedir. Ayrıca belediye başkanının başkanlık sıfatının sona erdiği durumlar aşağıda verilmiştir:

- Belediye başkanının, yirmi günden fazla mazeretsiz ve kesintisiz olmak suretiyle görevinin başında olmaması ve bunun mahallin mülki idare amiri tarafından tespit edilmesi,
- Seçilme yeterliğini kaybetmesi,
- Sağlık anlamında görevini devam ettirmesine engel olacak nitelikte bir hastalık veya engellilik durumunun yetkili sağlık kuruluşu raporuyla belgelenmiş olması,
- Belediye meclisinin feshine neden olan eylem ve işlemlere katılması, gibi yukarıda sayılan durumlardan bir tanesinin ortaya çıkması halinde İçişleri Bakanlığının başvurusu üzerine Danıştay kararıyla başkanlık sıfatı sona ermektedir (Erdem, 2011).

4.4 Belediyelerin Mali Yapısı

Son dönemde karşılaşılan değişim ve gelişim sürecinde kamunun sunduğu hizmetlere yönelik gerçekleştirilen düzenlemeler, hizmetlerin subsidiarite ilkesi gereği, halka en yakın birimlerce yerine getirilmesi ön plana çıkmış olup bu konuda yönetimler anayasa ve düzenlemelerinde bu yönde önemli gelişmeler gerçekleştirmiştir (Arıkboğa, 2008). Bu anlamda hizmetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için uygun ve yeterli ölçüde kaynağa sahip olması gerekmektedir (Arıkboğa, 2008). Bu kapsamda Anayasamızın ilgili 127. Maddesinde belediyelerin görevleri ile oranlı ölçüde gelir kaynağı sağlanacağı yer almıştır (1982 Anayasası, Madde 127).

4.4.1 Belediyelerin gelirleri

Belediyeler için ayrılan kaynak ve gelirler ile ilgili hazırlanan mevzuat ve kanun düzenlemeleri zamanla bir takım değişikliğe maruz kalmıştır (Akış, 2000). Belediye

gelir sisteminin verimsizliği ve yetersizliği dolayısıyla, 1.3.1981 tarihinde ilk düzenleme gerçekleştirilmiştir. Bu düzenleme, 2380 sayılı “Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi” hakkındaki Kanun olmaktadır. Bunu takiben 01.07.1981 yılında 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu yürürlüğe girmiş ve 33 yıl süre uygulanmış olan 5237 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu’nu yürürlükten kaldırmıştır. Nihai olarak, 2380 sayılı Kanun aktarılabak kaynak bakımından belediyelerin lehine olacak şekilde değiştirilmiştir. 1986 yılından itibaren de Emlak Vergisi belediyelerin kapsamına dahil edilmiştir (Nadaroğlu, 2001).

5393 sayılı Belediye Kanunu’nda belediye gelirleri ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Buna göre 59. Maddeye göre belediyenin gelirleri arasında gösterilen maddeler aşığıda verilmiştir:

- Belediye vergi, resim, harç ve katılma payları,
- Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay
- Genel ve özel bütçeli idarelerin gerçekleştirdiği harcamalar
- Taşınır ve taşınmaz malların değerlendirilmesi ile kazanılacak gelir (kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesi)
- Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler
- Faiz ve ceza getirileri, bağış ücretleri
- Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler
- Ayrıca, Büyükşehir Belediyesinin gelirleri ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunun 23. Maddesinde belirlenmiştir. Buna göre;
- Büyükşehir Belediyesi’ne bırakılan sosyal ve kültürel tesisler, spor, eğlence ve dinlenme yerleri ile yeşil sahalar içinde tahsil edilecek her türlü belediye vergi, resim ve harçları;
- Her türlü ilân ve reklamların vergileri ile asma, tahsis ve bakım ücretleri; park yerlerinin işletilmesinden elde edilen gelir;
- Yol, su ve kanalizasyon harcamalarına katılma payları;
- Kira, faiz ve ceza gelirleri;
- Büyükşehir belediyesi iktisadî teşebbüslerinin safi hasılatından büyükşehir belediye meclisi tarafından belirlenecek oranda alınan hisseler;

- Büyükşehir belediyesinin taşınır ve taşınmaz mal gelirleri;
- Yapılacak hizmetler karşılığı alınacak ücretler, şartlı ve şartsız bağışlar büyükşehir belediye gelirleri arasında yer almaktadır.

4.4.2 Belediyelerin giderleri

Belediyenin gider ve harcamaları, belediyelerin mevzuatta kendisine tanımlı yetki ve görevler ile ilgili yaptığı harcamaların yanında cari nitelikteki harcamalardan oluşmaktadır.

Bu doğrultuda, 5393 sayılı Belediye Kanunun 60. Maddesinde belediyenin giderleri tanımlanmıştır:

- Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler,
- Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar,
- Hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler,
- Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri,
- Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler,
- Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar,
- İmar düzenleme giderleri ve her türlü proje giderleri belediye giderleri arasında yer almaktadır.

Ayrıca, Büyükşehir Belediyesinin giderleri 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununun 24. maddesinde belirlenmiştir.

- Belediye hizmet binaları ve tesislerin temini, bakım ve onarımı için yapılan giderler,
- Belediye personeline ve belediyenin seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar,
- Hizmet faaliyetleri ile ilgili harcamalar,
- İlçe belediyeleri ile bağlı kuruluşlara yapacakları yardımlar ve ortak proje giderleri, her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri,

- Mevzuatta tanımlı görevler ve hizmetlerin icra edilmesi için gerçekleştirilen harcama ve giderler büyükşehir belediye giderleri kapsamında sayılmaktadır.

4.5 Belediyelerde Stratejik Planlama

4.5.1 Ülkemizde stratejik planlamanın hukuki temelleri

Yeni kamu yönetiminin temel fikirlerinin çoğu iktisat teorilerine dayanmaktadır (Gault ve Garcia, 2004). Yeni kamu yönetimi uygulamaları kamu sektörü için yenilikçi uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Hookana, 2008). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, başta iktisadi ve siyasi olmak üzere idari, hukuki, toplumsal ve teknolojik birçok faktörde meydana gelen değişim ve dönüşümün kavramsal bir bütünü ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu kavramın oluşmasında temel tetikleyici unsurlar iktisadi ve siyasi alanda 1970’lerden sonra meydana gelen dönüşümlerdir.

Günümüz üretim tüketim modellerinin teorik arka planında, “Liberal Devlet Modeli” yatmaktadır. Liberal Devlet Modeli’nin ilk versiyonu olan Geleneksel Liberalizm, Jeremy Bentham, John Locke, Adam Smith, John Stuart Mill, David Ricardo, Thomas Malthus, Jean Babtiste Say ve Frederic Bastiat gibi bilim adamlarının görüş ve düşünceleri üzerinde şekillenmiştir. 1929 Büyük Ekonomik Bunalımı öncesinde devlet modeli, Geleneksel Liberalizm’in etkisi altında kalmıştır (Bozlağan, 2003).

Kamu kurumlarının içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında bu kurumların faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gerektiği gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Sunulan hizmetleri planlı üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izleme sürecinde kamu kurumlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kurumlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, kuruluşlarca hazırlanması gereken stratejik planların, kamu kurumlarının etkinliğini arttıracak ve kaynakların daha rasyonel şekilde kullanılmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Canbay, 2008):

Kamu kesiminde stratejik planlama konusundaki çalışmaların ilk adımları 1995 yılına kadar gitmektedir. 1973 yılından itibaren uygulanmakta olan, mal ve hizmet

sunumunda çıktı odaklı ve programa dayalı bütçelemeyi esas alan program bütçe sistemi ve geleneksel bütçe sisteminde birtakım aksaklıklar görülmekteydi. Bu nedenlerden dolayı stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanabilirliğinin sorgulanması gündeme gelmiştir.

Bu kapsamda, 1995 yılında performans esaslı bütçeleme sistemine geçiş için hazırlıklar başlatılmıştır. 1995 yılında konsalide (genel ve katma) bütçe kapsamındaki idarelerde tahakkuk esasına dayalı bütçelemeye geçilmesini amaçlayan “Kamu Mali Yönetim Projesi” çalışmaları başlamıştır. Ancak, bu çalışmalar yaklaşık beş yıl sonra, 2001 yılında genel yönetime dahil kamu idarelerinde ortak standartları amaçlayan tahakkuk esaslı bir devlet muhasebe sisteminin oluşturulması doğrultusunda ivme kazanmıştır (Bağdigen, 2006).

Ayrıca stratejik planlama meselesi 2003 yılında gerçekleşen Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı’nın “Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamaya Geçiş” başlığı altında şu şekilde ifade edilmiştir (2003/5930 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 24.07.2003 Tarih, 25178 Sayılı Resmi Gazete) :

“ Merkeziyetçiliğin aşırı olduğu ve siyasi otoritelerin sıklıkla müdahale alanı içinde kalan kamu kurumları, büyük ölçüde kendi başına faaliyet ve politika üretmez duruma gelmiştir. İdarelerin stratejik plan çalışmalarını hazırlaması ile birlikte, kurumlar, misyonlarını; planda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda netleştirebilecek, faaliyet ve önceliğini hazırlayabilecek ve bu kapsamda performans göstergeleri oluşturarak başarılarını analiz edebileceklerdir. Bu doğrultuda hazırlanan planların katılımcılığı ön plana alarak vatandaş memnuniyetini gözden kaçırmaması önemli kriterlerdir. Aynı zamanda stratejik planlarını hazırlayan kurum ve kuruluşlar bu temele dayanarak bütçelerini de oluşturabileceklerdir. Dünyanın çoğu yerinde gerçekleştirilen bu sistemin ülkemizde de başarılı bir şekilde uygulanması için pilot uygulamalar gerçekleştirilecektir.”

Bu süreçte, 10 Aralık 2003 tarihinde TBMM’de kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur (Yılmaz, 2003).

Bu kanunu takiben çıkartılan ve mevcut birçok kanunda yapılan değişiklikler, Bakanlar Kurulu Kararları, yönetmelikler, YPK Kararları, tebliğler, kılavuzlar ve diğer yazılar stratejik planlamaya ilişkin mevzuatı oluşturmaktadır.

5018 sayılı KMYKK, stratejik planlamanın ilk ve temel yasal kaynağı olsa da, bu kanunda değişiklikler yapan 5436 sayılı Kanun ile 5216 ve 5302 sayılı yerel yönetim yasaları da, stratejik planlamanın mahalli idareler bazında uygulanabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Başbakanın başkanlığında, belirleyeceği sayıda bakanlar ile DPT Müsteşarının katılımından oluşan Yüksek Planlama Kurulu stratejik planlamaya ilişkin 2003/14 ve 2004/37 sayılı olmak üzere iki karar almıştır.

Kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamalarına yol göstermek amacıyla hazırlanan Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Yine bu kapsamda kamu idarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik ıkarılmıştır.

Ayrıca Strateji Geliştirme Birimlerinin alışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Strateji Geliştirme Birimlerinin alışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’in 5. maddesine göre Strateji Geliştirme Birimlerinin görevleri sıralanmıştır.

Stratejik planlama alanında en önemli düzenlemelerden biri olan ve stratejik planlama uygulamalarına rehberlik yapmak amacıyla DPT tarafından 2003’te hazırlanan Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu ve 2006 yılında ikinci versiyonu yayımlanan Kamu idareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu da hazırlanmıştır (Güven ve Bağdigen, 2008).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi, 5302 sayılı İl zel İdaresi ve 5393 sayılı Belediye Kanunlarında mahalli idarelerin mali yönetiminin bir unsuru olarak stratejik planlama tanımlanmış, mahalli idarelerde stratejik plan hazırlama takvimi ve süreci ayrıca belirlenmiştir. Buna göre, il özel idarelerinde Mart 2006, belediyelerde ise Temmuz 2006’ya kadar ilk stratejik planların tamamlanması öngörülmüştür (Erkan, 2008).

Stratejik planlama çalışmalarının temel yasal dayanağını oluşturan 5018 sayılı Kanun'da stratejik plan; Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır. Aynı kanunun 9. maddesinde (5018 sayılı KMYKK, 9. madde);

Kamu kurum ve kuruluşları; yasal düzenlemeler, hükümet programları ve kalkınma planları doğrultusunda geleceği öngörebilmek adına misyon ve vizyonlarını oluşturabilmek, stratejik amaç ve ölçülmesi mümkün hedefler belirlemek, performans ölçümünü belirli kriterler çerçevesinde gerçekleştirebilmek ve bu sürecin izlenmesi ve değerlendirilmesini yapabilmek için paydaşlarında dahil edildiği stratejik plan çalışmasını hazırlamaktadırlar.

Bu kapsamda; kamu kurum ve kuruluşları kamusal faaliyet ve hizmetlerin başarılı ve etkin sunumunun gerçekleştirilmesi için bütçeleri ve faaliyet ve projelere ait kaynak aktarımlarını; stratejik plana, yıllık amaç ve hedefleri ile göstergelerine dayandırmakla yükümlüdür.

Stratejik plan çalışması hazırlaması gerektiği mevzuatla belirli olan kamu kurum ve kuruluşları bu sürece ilişkin bir çalışma takviminin belirlenmesine ve stratejik planın merkezi plan ve programlarla olan ilişkisine yönelik usul ve esasların hazırlanmasına Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.” ifadesine yer verilmektedir.

Söz konusu 5018 sayılı kanun ile birlikte önemli bir yenilik gündeme gelmiştir. Buna göre, kamu kuruluşları için stratejik planlama bütçeleme sürecinin temel bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (Erkan, 2008).

Şentürk'ün de belirttiği gibi, 5018 sayılı Kanun'un 9. maddesine göre; “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” (Şentürk, 2005).

Tüm bu yasal düzenlemeler ile birlikte Makro Çerçeve Kararında, AEP ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluştaki pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla işbirliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibari ile 2005 yılı

programına ve bütçe teklifine baz oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır. Bu bağlamda; pilot uygulamalar yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik planlama çalışmalarından amaçlanan faydaların elde edilebilmesinde ve yaygınlaştırma aşamasına yönelik faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenmesi beklenmektedir. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları.) Bu tarihte söz konusu pilot kuruluşlar şu şekilde belirlenmiştir (Yılmaz, 2003):

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli Valiliği
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı'dır.

Belediyeler, stratejik planlarını yerel seçimlerden itibaren altı ay içerisinde, performans programlarının ise ilgili yılbaşından önce hazırlanması gerekir. Bu kapsamda hazırlanan İç İşleri Bakanlığı'nın 2005/36 sayılı Genelgesi ile stratejik plan ve performans programlarının kurumun bütçesine esas teşkil etmesi gerektiği belirtilmiştir. Belediye Kanununun geçici dördüncü maddesinde, ilgili belediyelerde stratejik plan, "Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren bir yıl içinde hazırlanır." hükmüne yer verilmiştir. Bu kanun maddesi ile Belediyelerde ilk Stratejik Plan 13 Temmuz 2006 tarihine kadar hazırlanması gerekli kılınmıştır (Canbay, 2008).

4.5.2 Belediyelerde stratejik planlamaya ilişkin yasal çerçeve

Son dönemlerde yönetsel anlamda gerçekleştirilen düzenleme ve değişikliklerle birlikte stratejik plan kavramı ortaya çıkmıştır. Kamu Mali Yönetim Kanunu, Belediye Kanunu ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre, nüfusu 50.000'in üzerinde olan Belediyeler için Stratejik Plan hazırlamak yasal bir yükümlülük haline getirilmiştir. Nüfusu 50.000 'in altında olan belediyelerde stratejik plan hazırlanması isteğe bağlı tutulmuştur.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 18, 34, 38, 41, 56, 61 ve geçici 4. Maddelerinde stratejik planlama ile ilgili hükümler bulunmaktadır:

Belediye Kanunu'nun 18. Maddesinde, Belediye Meclisi'nin görev ve yetkileri arasında; “stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek” ifadesine yer verilerek stratejik planın kabul edilmesi meclise bağlı olduğu bildirilmiştir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 18. Madde).

34. maddede belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında; “stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip görüş bildirmek” ifadesi kullanılmıştır (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 34. Madde).

38. maddeye göre “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 (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 38. Madde).

Ancak bu zorunluluk nüfus kriteriyle sınırlandırılmış ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesine göre nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelere stratejik plan yapılması, kalkınma planı ve yıllık performans planı hazırlanması öngörülmüştür. Aynı kanunun yine 41. maddesinde “stratejik plan ve performans programı” başlığı altında şu ifadelere de yer verilmiştir (5393 Sayılı Belediye Kanunu, 41. Madde) :

“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. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.” şeklinde ifade edilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 61. ve 62. maddelerinde yer alan hükümlere göre; (5393 sayılı Belediye Kanunu, 61-62. Madde)

Belediyenin stratejik planı ve performans programı çerçevesinde hazırlanan bütçe, belediyenin mali yıl olarak adlandırılan yılı ve onu izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini kapsar, gelirlerin toplanarak harcamaların da yapılabilmesine olanak tanır. Kurum tarafından hazırlanan bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları da ilave edilmektedir. Bu çerçevede bütçe yılı devlet mali yılı ile aynı dönemi ifade etmektedir. Bütçe dışında bir harcamanın yapılması mümkün değildir. Belediye başkanı ve harcama yetkilisi olan diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin etkin, verimli ve düzenli bir şekilde harcanması sorumluluğunu taşımaktadırlar.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na göre büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlukları şunlardır (5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 7. Madde):

“a) İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerinin, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.”

Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri ise şu şekilde ifade edilmiştir (5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 18. Madde):

“Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.”

Ayrıca; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7. Maddesinde “Stratejik Planlar 5 yıllık dönemi kapsar” ifadesi yer almaktadır. Bunun yanı sıra “Stratejik Planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra Stratejik Planın kalan süresi için güncelleştirilebilir” ifadesine de yer verilmektedir. Belediye Başkanları 5 yıllık dönem için seçilip göreve başladıkları için Stratejik Plan çalışmaları da beş yıllık süre için hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurumlar isterse daha kısa vadeli (2-3 yıllık) alt planlar hazırlanarak uygulamaya koyabilir.

4.5.3 Stratejik planlamanın belediyeler açısından önemi

Sürekli değişen ve değişen bir yapının söz konusu olduğu ortamda yerel idareler ve belediyeler de bu durumdan oldukça etkilenmektedir. Bu açıdan idarenin yapısı,

işleyişi, yetki alanı, üretimi, hizmetleri, çalışanları, politikaları, hedef ve programları bütün olarak sorgulanmaktadır. Bu kurumlarda yönetemeyenden yönetene (iyi yönetene) geçme arayışı sürmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, yerelde dönüşümü zorlamakta ve olumlu bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir.

2000’li yılların başları itibariyle ülkemizde belediye ve yerel yönetimler; kendi vizyon ve misyonlarını belirleyemeyen, net ve somut hedeflere sahip olmayan, vatandaşın memnuniyetini ö planda tutmayan, sert kuralları olan, bütçe kaynakları açısından sınırlı olan, liyakat esaslarına göre personel çalıştırmayan ve idari anlamda yetersizlikleri olan idareler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle personellerin kamuda çalışma düşüncesinin getirdiği rahatlığa sahip olması ve hizmetlerin ve faaliyetlerin daha iyi sunumuna yönelik çaba sarf etmemesi, motivasyon kayıpları, ücret sisteminin tatmin edici düzeyde olmaması, halkla yönetim arasında iletişim kopukluğu yaşanması da bazı sıkıntıları doğuracağı ortaya koyulmuştur (Erdem, 2011).

Yukarıda değinilen bu aksaklıklar ve sorunlarla birlikte belediyelerde stratejik planlamayı önemli kılan, diğer bir ifadeyle bu yönetimleri stratejik planlamaya iten önemli nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Narinoğlu, 2009):

- Kırtasiyecilik, iş ve işlemlerin çokluğu, iş akışının karmaşası zaman kaybına ve işlerin yavaş yapılmasına neden olmaktadır. Hâlbuki kurumlarda plan hedefleri doğrultusunda (yıllık, aylık, haftalık, günlük) iş programları yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu tarz çalışma, emek, iş ve zaman kaybını önleyecektir.
- Belediyelerde yönetim süreçleri, iş planları, performans programları yeterince uygulanmamaktadır, işler planlanan zamanda, hızda ve kalitede bitmemekte, verim alınamamaktadır. Stratejik planlama anlayışında iş yönetim süreçleri ve verimlilik göstergeleri önceden belirlenmiştir. Performans değerlemeleri buna göre yapılmaktadır. Şeffaf yönetim de aynı sisteme dayanmaktadır.
- İşletmelerde müşteri memnuniyeti odaklı çalışılırken, belediye yönetimlerinde vatandaş odaklı çalışılamamaktadır. Plan, hedef ve programlar önceden konulmadığı için buna ihtiyaç da duyulmamaktadır. Üstelik vatandaş memnuniyetinin gerçekleşmemesi durumunda ödenen bir bedel ödeme zorunluluğu da yoktur.

- Başka bir ifadeyle yerel yönetim çalışanları, sistemin yavaşlamasından kaynaklanan zararın bedelini ödememektedir. Halka karşı hesap verme sorumluluğu olmamasından dolayı da değişme ve planlı çalışma anlayışına geçmeye karşı isteksizdir. Sonuç olarak, verimli, etkin, süratli, planlı yönetim süreçlerine uygun davranış göstermemektedir. Kısaca planlı yönetime karşı bekleneni verememektedirler. Oysaki stratejik plan, çalışanlara benimsetilmekte, çalışanları motive etmekte ve sinerji yaratmaktadır.
- Yerel yönetimlerde insan kaynakları yönetim sisteminin eksikliği verimli çalışmayı engellemektedir. Planlama sürecinde insan kaynakları yönetimi, sistemin özünü teşkil etmektedir.
- Belediyelerde en önemli sorunlardan biri de kaynakların etkin ve verimli kullanılmamasıdır. Bu durum plancılığın temel sorununu oluşturmakta ve bu alanda karar veren de uygulayanlar da bürokrasiyi aşamamaktadır (Narinoğlu, 2009):

Bu doğrultuda, Türkiye’de belediyelerin içinde bulundukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kurumlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir (Yılmaz, 2003).

Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan belediyelerin kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır (DPT, 2006).

Ayrıca belediyeler açısından stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasını sağlayan durumlar şu şekilde sıralanmıştır (Barca ve Balcı, 2006) :

- Devlet müdahalesinin aza indirilmesi isteği
- Ulusal devlet anlayışının daha esnek ve yumuşak hale getirilmesi
- Değişen yönetim anlayışı ile yönetişim kavramının ağırlık kazanması

- Değişen ortamda devletin kendini sorgulayarak eksiklerini fark etmesi
- Kamu hizmetlerinin ve faaliyetleri ile ilgili düşük memnuniyet düzeyleri
- Harcamaların kısıtlanması eğilimi
- Katı, sert hiyerarşik yapılanmadan daha yumuşak örgütsel yapıya geçiş
- Özel sektörün desteklenmesi
- Hizmetlerin yerinde sunulması isteği
- Ortaya çıkan sorunları kamunun yeterli ölçüde çözmemesi
- Hizmet anlayışında değişimler
- Yer alan hızlı kalkındırma ve geliştirme isteği
- Kanuni zorunluluk haline gelmesi.

Stratejik planlama, değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Çevresel değişiklikler içinde en önemle takip edilmesi gerekenlerin başında bilimsel ve teknolojik değişimler gelmektedir. Bu alandaki gelişmeler çok büyük hızla seyrettiğinden takibi kolay olmamaktadır. Stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalmamaktadır.

Nihai olarak; kurum ve kuruluşlar meydana gelen değişmelere ve düzenlemelere uyum sağlayabilmek ve kazançlarını maksimum oranda yükseltmek amacıyla stratejik plan çalışmalarının önemini kavramıştır. Bu kapsamda stratejik plan çalışmasını önemli hale getiren yukarıdaki nedenlerin yanı sıra başka nedenler de yer almaktadır. Bunlardan en önemlisi, belediyelerin kamu menfaatini düşünerek adım atmasıdır. Bu doğrultuda belediyeler hizmet sunarken sunulan hizmetlerin büyüklüğünü, çeşitliliğini dikkate alarak eldeki kaynakların etkin ve verimliliğini denetlemek ve mevcut durum analizi yaparak geleceğe yönelik hedefler oluşturmak zorundadır (Erdem, 2011).

Bir diğeri ise; belediyelerin yeni yönetim teknikleri arayışına girmiş olmalarıdır. Bu arayışın temel nedenleri ise; vatandaşın kamu hizmetlerini etkin bir şekilde sunulmasını talep etmesi, teknolojik gelişmelerin hizmetlerin niteliğinde değişiklik yaratması, devlete yeni görevler yüklemesi, ihtiyaçların değişmesi, paydaşların sayısının artması, performans değerlendirmenin öneminin fark edilmesidir (Erdem, 2011). Üçüncüsü ise; belediyeler, karşı karşıya kaldıkları sorunları öngörebilmek, tespitini yapabilmek ve kamu hizmetlerini yeni gelişmelerle sunabilmek ve kendini

sürekli iyileştirebilmek zorundadır. Bu doğrultuda dördüncü olarak ise; kurum ve kuruluşlar üstlendikleri hizmetleri yerine getirirken önem arz eden güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi, güçlü yönlerini pekiştirmesine ve fırsat ve tehditlerinin analizinin yapılmasına stratejik planlama çalışması ile ulaşmak mümkündür. Ve son olarak, kamu kurum ve kuruluşlarının yaşadığı mali ve idari sorunların çözülmesinde rol oynayan politika ve faaliyetleri, bütçe ve programa dayandırabilmenin öneminin artması belediyeler için stratejik planlama çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir (Erdem, 2011).





5. KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ VE BELEDİYESİ'NE AİT GENEL ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın teorik çerçevesinin belirlenmesinin ardından, bu bölümde Küçükçekmece Belediyesi'nin hazırladığı ve uygulamaya koyduğu 2015-2019 Stratejik Planı örnek çalışma olarak incelenecektir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi açıklandıktan sonra İstanbul' da yer alan bir Büyükşehir İlçe Belediyesi olan Küçükçekmece İlçesi hakkında temel bilgiler verilecektir. Bir sonraki başlık altında Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili gerekli açıklamalar da yapıldıktan sonra diğer bölüme geçilerek 2015-2019 Stratejik Planı değerlendirilecektir.

5.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışma; ülkemizde yerel yönetimlerde özellikle de belediyelerde yaygın bir şekilde uygulanan stratejik planlama çalışmalarının işlevselliğini, hazırlık ve uygulama süreçlerini Küçükçekmece Belediyesi örneği doğrultusunda anlamaya yönelik hazırlanmış teorik ve amprik bir çalışmadır.

Küçükçekmece Belediyesi'nin 2015-2019 Stratejik Planı uygulamalarının; vatandaş odaklılık, demokratik katılım, hizmet kalitesi, verimlilik ve mevzuata uygunluk açısından değerlendirilmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Küçükçekmece Belediyesi'nde uygulamaya koyulan stratejik planlamanın tüm bileşenleri ile birlikte ilgili mevzuat doğrultusunda, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki rolü ve belediyedeki mevcut durumun betimlenmesi hedeflenmiştir.

Bu amaçla çalışmanın ilk üç bölümünde ağırlıklı olarak yazılı materyallere ulaşılarak belgesel tarama ve yazışma yöntemleri ağırlıklı olarak kullanılmıştır. Bu doğrultuda belgesel tarama yapılarak bulgular kısmında değerlendirilmesi mümkün olan birçok ikincil kaynağa ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın bu bölümünde Stratejik Planlama uygulamalarının yıllık uygulama dilimleri bazında anlaşılabilmesi için son beş yıllık stratejik plan kapsamında hazırlanan Performans Programları ve Faaliyet raporlarının

da ilgili kısımlarından yararlanılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve yürütülen stratejik plan çalışmasına dair raporların, sunumların ve tutanakların da incelenerek değerlendirilmesi söz konusudur.

Stratejik Plan çalışması mevzuat gereği seçim dönemlerini baz alarak beş yıllık olarak hazırlandığından bu tez çalışmasında, belediyedeki tüm birimlere ait Stratejik amaç, hedef ve göstergelerin incelenmesi mümkün değildir. Stratejik plan çalışmasının Küçükçekmece Belediyesi'nde kuruma özgü nasıl hazırlandığı, uygulandığı ve raporlandığı ile ilgili genel çerçevenin çizilmesi adına belediyeye ait tüm amaçlar verildikten sonra bir müdürlüğün bu bağlamda Stratejik Hedef ve Performans göstergeleri baz alınarak bunun üzerinden değerlendirme yapılacaktır.

Bu araştırma kapsamında Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü kapsamında faaliyet gösteren Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile bir görüşme yapılacaktır. Bu görüşme yöntemi iki farklı grubu baz alarak uygulanmıştır. Öncelikli olarak; Küçükçekmece Belediyesi'nde stratejik planlama faaliyetlerini hazırlayan ve uygulanmasında tüm müdürlüklere bir anlamda danışmanlık görevi sunan Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde hizmet veren Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. İkinci aşamada ise Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında amaç ve hedeflerin dağılımına ve faaliyet alanlarına göre seçilen 15 adet müdürlük seçilmiştir. Müdürlüklerini temsilen seçilen 15 “Birim Temsilcisi” ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Strateji Yönetim Şefliği personelleri ve diğer müdürlüklerdeki birim temsilcileriyle yapılan görüşmelerde soru formundan yararlanılmıştır. Görüşmelerin yapılabilmesi için Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nden uygun bir zaman için randevu talep edilmiştir. Görüşmeler Küçükçekmece Belediyesi Ana Hizmet Binası Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün Çalışma Ofisinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce görüşülen kişiler, görüşmecisi ve yapılan çalışma hakkında bilgilendirilmiş daha sonra görüşmeye geçilmiştir. Görüşmeler 25 Haziran- 20 Temmuz 2017 tarihleri arasında yapılmıştır.

5.2 Küçükçekmece İlçesi Hakkında Temel Bilgiler

Bu başlık altında örnek olarak seçilen belediyenin bulunduğu ilçeyle ilgili temel bilgilere yer verilecektir. Burada yer alan bilgiler, aynı zamanda stratejik planlamada “dış çevre analizi” kapsamında yapılması gereken çalışmalar olduğu için, bu bölüm yazılırken gerekli yerlerde Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı’nın ilgili kısımlarından da yararlanılmıştır.

5.2.1 İlçenin nüfusu

Sanayileşme ile birlikte İstanbul’un genel olarak tüm ilçelerinde yaşanan nüfus artışı ve göç olgusu Küçükçekmece ilçesinde de kendini göstermiştir. Küçükçekmece ’nin nüfusunun artması 1940’lı yıllara dayanmakla birlikte 1980 ve 1990’lı yıllarda yoğun bir artış göstermiştir. 1990’lı yıllarda 480 bin civarında bulunan ilçe nüfusu 2000’li yıllara gelindiğinde 594 bin düzeyine çıkmıştır. Ancak 2008 yılında Küçükçekmece’ nin kuzeyindeki 6 mahallenin kurulumu yeni gerçekleşmiş olan Başakşehir ilçesine bağlanmasıyla nüfus oranında bir düşüş gözlemlenmiştir.

Küçükçekmece’nin 2016 yılı adrese dayalı nüfus sayımına göre ilçe nüfusu 766.609 'dur. İlçe nüfusu farklı yerlerden göç alması dolayısıyla çok kültürlü bir sosyal yapıya sahiptir. Özellikle son yıllarda yaşanan iç savaş nedeniyle Suriyeli göçmenlerimiz tarafından yoğun göç yaşanan ilçemizde göçmenlerin ilçeyle sosyal ve kültürel anlamda bütünleşmesi için birçok çalışma yapılmaktadır. Özellikle kültürel adaptasyon ve dil problemini çözebilmek adına belediye önemli projeler yürütmekte, uygulamaktadır (Küçükçekmece Belediyesi Resmi İnternet Sitesi, 2018).

5.2.2 İlçenin tarihçesi

Küçükçekmece; oldukça eski bir yaşam alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Jeologlar ve antropologlar tarafından yapılan araştırmalar neticesinde bu alanın epey eski bir tarihe sahip olduğu ve insanların çok önceden de yaşadığına dair bilgiler bulunduğunu açıklamaktadır. Bu anlamda yapılan araştırmalar, Küçükçekmece Gölü’nün bulunduğu bölgedeki Yarım Burgaz Mağaraları’ nda ortaya çıkan bulgular, buradaki insanların balıkçılık ve avcılıkla geçindiğini göstermektedir. Küçükçekmece Gölü bölgesinde Helenistik, Roma-Bizans zamanlarına ait birçok yapı örnekleri bulunmuştur. Yapılan literatür araştırmalarına göre bu yapıların

Helenistik dönemdeki “Bathonea” isimli antik kent olma ihtimali üzerinde durulmuştur.

Küçükçekmece, Bizans ve Avrupa arasında bir bağlantı niteliğinde olmasından dolayı oldukça önemli bir konuma sahipti. Mevcut konumu itibariyle, birçok saldırının hedefi olmuştur. Bu doğrultuda; bazı kavimlerin saldırılarına maruz kaldığı söylenebilir. Küçükçekmece’nin 1453’den önce Türklerin hakimiyeti altına girdiği ve sonrasında yollarının ve köprülerinin inşa ettirildiği bilinmektedir (Belediye Resmi İnternet Sitesi, 2018).

Küçükçekmece (Çekme-i Küçük) adını alan kasaba, camiler, medreseler, hanlar, hamamlar ve çeşmeleriyle önemli bir yerleşim ve konaklama merkezi haline gelmiştir. İdari anlamda Haslar kazasına bağlı bir kasaba olan Küçükçekmece, Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman’ın Başdefterdarı Abdüsselam Çelebi tarafından bayındır durumuna alınmıştır. Bu doğrultuda 1865 yılında, Bab-ı Zabtiye İdaresi’ne bağlandığı söylenmektedir. 1877 Devlet Salnamesi kayıtlarına göre İstanbul’un idari bakımından Üsküdar, Beyoğlu, Kaza-ı Erbaa ve İzmit olmak üzere 4 mutasarrıflığa bölünmüş olduğu görülmektedir. Merkezi Çatalca olan Kaza-ı Erbaa, Büyükçekmece, Silivri, Terkos ve Küçükçekmece’yi kapsamaktadır. Bu doğrultuda Küçükçekmece, 1878 yılı itibariyle Şehremaneti (İstanbul Belediyesi)’ye bağlanmıştır.

Cumhuriyetin başlarında esas itibariyle Yeşilköy nahiyesinin bir köyü statüsünde bulunan Küçükçekmece, 1956 yılında nahiye merkezi olarak kayıtlara geçmiştir. Ayrıca 1981’de Halkalı, Avcılar, Sefaköy Belediyeleri’ni de kapsamına dahil ederek belediye şube müdürlüğü adı altına İstanbul Belediyesi’ne bağlandığı bilinmektedir.

Nihai olarak bakıldığında ise; Küçükçekmece İlçesi 04.07.1987 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 3392 Sayılı Kanunla biri köy 25’i mahalle olmak üzere toplam 26 yerleşim yeri, Bakırköy İlçesi’nden ayrılarak kurulmuş bir ilçedir.

Resmi olarak hizmete başladığı tarih ise 15.07.1988 olarak belirtilmektedir (Dünden Bugüne Küçükçekmece Dergisi, 2010).



Şekil 5.1: Küçükçekmece ve komşu ilçelerin haritası

5.3 Küçükçekmece belediyesi hakkında temel bilgiler

Bu başlık altında Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili bazı temel bilgilere yer verilecektir. Burada yer alan bilgiler, aynı zamanda stratejik planlamada “iç çevre analizi” kapsamında yapılması gereken çalışmalar olduğu için, bu bölüm yazılırken gerekli yerlerde Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı’nın ilgili kısımlarından da yararlanılmıştır.

5.3.1 Belediye tarihi

Küçükçekmece Belediyesi sınırları içerisinde yerel halkın ihtiyaç ve taleplerini karşılamak ve yerine getirmek üzere 2014 yılı Yerel Seçimleri sonrasında 186.707 oy sayısı ve %42.09 oy oranıyla Ak Parti’den Belediye Başkanı adayı Temel Karadeniz görevi bir önceki Belediye Başkanı olan Aziz Yeniay’dan devralmıştır.

Yasal düzenlemelerde de bilindiği üzere Belediye’nin karar organı olarak Belediye Meclisi faaliyet gösterirken Belediye Encümeni danışma organı olarak ve yürütme organı da Belediye Başkanı olarak faaliyet icra etmektedir. Küçükçekmece Belediye Meclisi’nde toplam 45 üye bulunmaktadır. Belediyenin faaliyetleri ile ilgili oluşan gündemi görüşmek adına her ayın ilk haftasında toplanmakta ve ilgili konular

görülmektedir. Aynı zamanda yönetsel olarak bakıldığında Belediyede 6 adet Başkan yardımcısı faaliyet alanlarına göre ilgili müdürlüklerin koordinasyonunu sağlamak adına görev almaktadır. Ayrıca Norm Kadro İlke ve Standartları ile ilgili yasal düzenlemeye göre “C-19 grubunda” bulunan Belediye’de toplam 24 adet birim hizmet sunmakla yükümlüdür. Bu doğrultuda hazırlanan organizasyon yapısı ve hiyerarşik yapılanma daha detaylı olarak alt başlıklarda anlatılmaktadır.

Küçükçekmece İlçesi 04.07.1987 tarihli resmi gazetede yayınlanan 3392 Sayılı Kanunla bir köy 25'i Mahalle olmak üzere toplam 26 yerleşim yeri Bakırköy ilçesinden ayrılarak kurulmuş bir ilçedir. Fiilen ve törenle hizmete girmiş tarihi ise 15.07.1988'dir. Küçükçekmece Belediye Başkanlığı görevini 1989 yılından itibaren yürütmekle görevli olan kişilerin isim listesi aşağıda verilmiştir (2015-2019 Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planı) :

Çizelge 5.1: Küçükçekmece belediyesi başkanları dönemlerine göre tasnif

Küçükçekmece Belediyesi	
Belediye Başkanlığı Görevini Yürüten Kişiler	
1989 ve 1994 yılları arası	Ertuğrul TIĞLAY
1994 ve 1999 yılları arası	Nurettin ŞEN
1999 ve 2004 yılları arası	F. Haldun ÖZBATOR
2004 ve 2009 yılları arası	Aziz YENİAY
2009 ve 2014 yılları arası	Aziz YENİAY
2014 ve 2019 yılları arası	Temel KARADENİZ

5.3.2 Belediye teşkilatı ve insan kaynakları

Küçükçekmece Belediyesi Belediye Başkanı Başkanlığında, 6 adet Başkan Yardımcısının yönetiminde olduğu 24 müdürlükten oluşan bir kurumdur. Her birim bir başkan yardımcısı koordinatörlüğünde hizmet sunmakla birlikte Özel Kalem Müdürlüğü, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Teftiş Kurulu Müdürlüğü ve İç Denetçiler Başkanına doğrudan bağlı birimlerdir. Ayrıca 45 meclis üyesinden oluşan bir meclise sahiptir.³ Encümen üyesi bulunan Küçükçekmece Belediyesi'nde hiyerarşik yapılanma oldukça sistemli ve doğru kurgulanmıştır (Küçükçekmece Belediyesi Faaliyet Raporu, 2017).

Bir kurumun belirlediği amaç, hedef ve politikalara ulaşmasının en önemli kriteri personel kaynağı ve kalitesidir. Kurumda gerçekleştirilecek faaliyetlerle ilgili personel alımının liyakat esasları çerçevesinde gerçekleştirilmesi, göreve başlayan personelin eğitiminin ve motivasyonunun sağlanması ve performansının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde kurumsal anlamda gelişme ve başarı elde etmek mümkündür. Bu doğrultuda Küçükçekmece Belediyesi bünyesinde görev yapmakta olan kişilerin kadro dağılımı aşağıdaki çizelgede sunulmuştur:

Çizelge 5.2: Küçükçekmece belediyesi personel durumu

Şeflik Sayısı	Kadro Durumu (Müdürler Dahil / Başkan ve Başkan Yardımcıları Hariç) 31.12.2016 İtibariyle	
80	Memur	486
	İşçi	100
	Sözleşmeli Personel	38
	Taşeron Personel	1889
	TOPLAM	2513

5.3.3 Fiziksel ve teknolojik donanım

Küçükçekmece Belediyesi tüm faaliyet ve hizmetleri sistemli ve sorunsuz yürütebilmesi için son teknoloji ile kuruma adapte edilmiş bazı yazılım ve donanım ürünlerine sahiptir. Bununla ilgili detaylı çizelge aşağıda verilmiştir:

Çizelge 5.3: Yazılım ve program alt yapısı

TÜRÜ	ÜRÜN ADI
İşletim Sistemi	Windows 8
	Windows 7
	Windows XP/Vista
	Windows Server
	Unix
	Tablet İşletim Sistemi (Android Mac OS)
Antivirüs	Sunucu
Veri Tabanı Yönetim Sistemi	Kullanıcı
	Oracle
	Metafor
Ofis Paketleri	Microsoft Office (2007-2010-2013)
Coğrafi Bilgi Sistemi ve Cad /CAM	Auto DESK (Auto CAD)
	Net CAD
	SisKBS-WORLD
Evrak Akış ve Doküman/Belge Yönetim Sistemi	MIS
	Hakediş Programı
	Sunucu Sanallaştırma ve Depolama
Diğer (Hakediş, Mevzuat ve İhtihat, Sunucu Sanallaştırma ve Yedekleme, Uzaktan Erişim Yazılımları)	Sunucu Kontrol Yedekleme ve Uzaktan Erişim
	Sunucu Loglama Yazılımı
	Kazancı İhtihat ve Mevzuat, Hukuk Eserleri Programı
	Dev Exspres
	Alan Adları
	Visual Studio

5.3.4 Mali yapı

Küçükçekmece Belediyesi Mali Hizmetler Müdürlüğü tarafından tüm müdürlüklerle koordineli bir şekilde belediyenin bütçesi, stratejik plan ve stratejik planların yıllık dilimlerini oluşturan performans programına uygun şekilde hazırlanması sağlanmaktadır. Ayrıca; bütçe ile ilgili verilerin kaydını oluşturmak, bütçe uygulamalarının da meydana getirdiği verileri toplamak, incelemek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri oluşturmak görevlerini de Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde yürütmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki Çizelgede Mali Hizmetler Müdürlüğü ve bütün hizmet birimleri tarafından Küçükçekmece Belediyesi'nin yıllara göre Bütçe Değerlendirmesi verilmiştir.

Çizelge 5.4: Küçükçekmece belediyesi yıllar bazında bütçe değerlendirme tablosu

Yıllara Göre Bütçe Değerlendirme Tablosu						
Bütçe Yılı	Gider Bütçesi	Gerçekleşen Gider Bütçesi	Gider Bütçesi Gerçekleşme Oranları	Gelir Bütçesi	Gerçekleşen Gelir Bütçesi	Gelir Bütçesi Gerçekleşme Oranları
2017	465.000.000,00	455.762.224,83	98,01%	455.000.000,00	435.396.026,43	95,69%
2016	410.000.000,00	391.408.035,56	95,46%	410.000.000,00	401.776.828,60	97,99%
2015	370.000.000,00	355.591.161,70	96,11%	370.000.000,00	338.769.403,34	91,56%
2014	350.000.000,00	308.333.199,67	88,10%	350.000.000,00	316.615.198,96	90,46%
2013	337.000.000,00	325.537.223,39	96,60%	312.000.000,00	283.112.399,18	90,74%
2012	290.000.000,00	274.177.695,40	94,54%	265.000.000,00	247.992.893,01	93,58%
2011	250.000.000,00	236.127.880,47	94,45%	230.000.000,00	235.809.464,67	102,53%

Çizelge 5.4'de verilen yıllara göre Belediye Gelir ve Gider Bütçeleri ve gerçekleşme oranlarına bakılarak Stratejik Plan çalışmasının ayrıntılı hedef/maliyet analizini çıkarmak mümkündür.



6. KÜÇÜKÇEMECE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

6.1 Ön Araştırma ve Organizasyon

Mevzuatta incelendiği üzere stratejik planlar 5 yıllık seçim dönemlerini kapsayacak şekilde hazırlanmaktadır. Bu doğrultuda Küçükçekmece Belediyesi mevcut Stratejik Planını 2015-2019 dönemini kapsayacak şekilde hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur.

Küçükçekmece Belediyesi'nde stratejik plan çalışması kapsamında yürütülen çalışmalar, belediyedeki tüm birimlerin katkısı ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinesinde 2014 yılı Mayıs ayında başlatılmış ve yaklaşık bir yıllık sürede tamamlanmıştır. Bu kapsamda hem ilgili mevzuat göz önüne alınmış hem de yurt içi ve yurt dışından yirminin üzerinde plan örneği incelenmiştir. Ayrıca plan hazırlık sürecinde Devlet Planlama Teşkilatı ve Maliye bakanlığı uzmanlarıyla görüşmeler yapılarak çalışmanın uygunluğu teyit edilmiştir.

Stratejik Planlama çalışmalarının hem yıllık faaliyet raporları, performans programları ve bütçe hazırlığı bileşenlerinin de müdürlükler ve üst yönetim tarafından daha sistemli ve işlenebilir şekilde hazırlanabilmesi için Strateji Yönetim Şefliği bünyesinde iki adet alanında uzman yazılımcı personel istihdam edilmiştir. Stratejik planlama çalışmalarının tüm aşamalarının takibinin, veri girişlerinin ve raporlamanın daha düzenli ve kayıtlı olmasını sağlayacak bir yazılım geliştirilerek tüm müdürlüklerin kullanımına sunulmuştur. Hazırlanan bu yazılım programı, ayrıca Başkan Ekranlarına da sahip olup üst yönetimin de katılımını zorunlu gören mevzuat düzenlemesinin de gerekliliğini yerine getirmektedir. Strateji Yönetim Şefliği tarafından hazırlanan bu yazılım programı ayrıca her yılsonu tüm yılın tüm birimler bazında faaliyetlerini ve bütçelerini nasıl hizmete dönüştürdüklerini anlatan Faaliyet raporlarının hazırlanmasını da sağlamaktadır. Bununla birlikte bir sonraki yılın bütçesini ve birimlerin hedeflerini belirleyen performans programları da bu yazılım üzerinden doğrudan hazırlanmakta ve raporlanmaktadır.

Stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında literatür taraması ve örnek planların incelenmesinden sonra SWOT analizi kapsamında; dış çevre analizi, iç çevre analizi ve paydaş analizi yapılmıştır. Böylece Küçükçekmece Belediyesi'nin “Güçlü-Zayıf Yönleri, Fırsat-Tehditleri” analiz edilerek Stratejik Plan çalışmasına yansıtılmaya çalışılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı hazırlanırken “9 adet Stratejik Alan” belirlenmiş olup stratejik amaç ve hedefler bu alan üzerine kurgulanmıştır.

Bu kapsamda yapılan dış çevre analizinde; Küçükçekmece ilçesini sosyo ekonomik yapısını ortaya çıkarabilmek adına ilçenin demografik durumu, mekânsal gelişimi, ekonomik göstergeleri, kültür düzeyleri ele alınmıştır. İç çevre analizi kapsamında ise; kurum yapısı, personel durumu, fiziki, teknolojik ve mali yapı değerlendirilmiştir. Paydaş analizinde ise; ilçenin önemli paydaşlarını oluşturan Kaymakamlık, İlçe Müftülüğü, Muhtarlar, Sivil Toplum Kuruluşları, Emniyet, Sağlık çalışanları, Eğitimciler, gibi paydaşlara anket uygulanarak Stratejik Planlama sürecine dahil edilmişlerdir. Ayrıca Küçükçekmece ilçesindeki vatandaşlara da sorular yöneltilerek Stratejik Plan çalışmasının en önemli Paydaşları olarak bu süreçte yer almaları sağlanmıştır. Yine iç çevre analizi kapsamında; kurum çalışanlarına yönelik olarak da anket uygulanarak çalışanların çalışma ortamı, görevli olduğu işler ve fiziki şartları ile sorumlu olduğu yöneticiye ilişkin bir takım bilgiler değerlendirilerek plana yansıtılmıştır. (Küçükçekmece Belediyesi, 2015-2019 Stratejik Planı)

Yapılan bu iç çevre, dış çevre ve paydaş analizi kapsamında; kurumun üst yönetimi ve tüm personelin katılımı sağlanarak 2015-2019 Stratejik Plan çalışması kapsamında stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi sağlanmış ve bu süreçte gerçekleştirilecek olan faaliyet, proje ve bütçenin hazırlanmasına temel oluşturulmuştur.

Stratejik plan dönemi içerisinde stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ya da bunun en mümkün hale getirilmesi bunların bağlı olduğu stratejik alanların doğru belirlenmesine bağlıdır. Bu kapsamda Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı ve bu sürecin yıllık dilimlerini ifade eden performans programı ve faaliyet raporlarının 9 Stratejik alan üzerine oturtulduğu gözlemlenmiştir. Belirlenen

stratejik amaçlar kapsamında gerçekleştirilmesi en mümkün ve etkin amaç ve hedefler oluşturulması sağlanmıştır.

9 Stratejik alan kapsamında belirlenen 13 adet amaç ile hizmet sunmaktadır. Her bir amaca hizmet eden hedefler oluşturulmuştur. Amaçlar idare düzeyinde, hedefler ise müdürlük düzeyinde hazırlanarak her hedef için sorumlu birimler belirlenmiştir. Ayrıca stratejik plan ekibiyle veri akışını sağlayabilmek için her birimde ‘‘birim temsilcileri’’ tayin edilerek müdürlükler arası koordinasyonun aksamaması ve iletişimin her daim güçlü tutulması sağlanmıştır.

Stratejik Planlama çalışmasında önemli olan nokta stratejik amaç ve hedeflerin sayıca ve görece fazla tutulması değildir. Stratejik amaç ve hedeflerin reel ve ölçülebilir olarak oluşturulması önem arz etmektedir. Bu anlamda; amaç ve hedeflerin sayısının fazlaca olmasına değil belirlenen faaliyet ve hizmetleri daha kapsayan net ifadelerden oluşmasına dikkat edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan tüm hedeflerin performans göstergelerinin de aynı özelliklere uygun olup olmamasına dikkat edilmeye zen gösterilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi’nde 2015-2019 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, yaklaşık bir yıllık süreyi kapsayan, görev ve sorumluluklar ile süreçteki yetkilerin tam olarak belirlendiği bir takvim diliminde gerçekleştirilmiştir.

6.2 Paydaş Analizi

Küçükçekmece ilçesi kapsamında sunulan hizmetlerin muhatabı olan kişi, grup ve kuruluşlar belediyenin paydaşları olarak belirlenmektedir. Söz konusu paydaşlar, kurumu her açıdan etkilemesi mümkün olan ve kurumun sunduğu faaliyet ve hizmetlere girdi niteliği sağlayacak deşteği veren gruplardır. Paydaşlar zellikleri itibariyle dış ve iç paydaşlar olarak iki grupta toplanabilir. İ paydaşları oluşturan grup; belediyenin hizmetlerinden etkilenen veya etkileyen çalışan kişi, grup ve kuruluşlardır. Diğer yandan ise belediyenin hizmetlerini etkileyen ve bu hizmetlerden etkilenen kurum dışı kişi, grup ve kurumlar ise dış paydaşları ifade etmektedir.

Bu doğrultuda paydaş analizinin görüşlerinin, düşünce ve taleplerinin belirlendiği ve değerlendirilerek hizmet ve faaliyete dönüştürüldüğü bir çalışma olduğu görülmektedir. Paydaşların bu sürece dahil edilmesindeki temel amaç; paydaşların

görüş, öneri ve beklentilerinin planın ve sürecin bu kesimdeki kişiler tarafından sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının yükseltilmesidir.

Bu sürecin içerisinde yer alan iç ve dış paydaşları ifade eden bir çizelge hazırlanmıştır. Bu doğrultuda Küçükçekmece Belediyesi'nin iç ve dış paydaşları aşağıda yer alan çizelgede gösterilmiştir (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı)

Çizelge 6.1: Küçükçekmece belediyesi paydaş grubu

Paydaş Grubu	Paydaş Türü	Gerekçe
Meclisi Üyeleri	İç	Hizmet ve Faaliyet oluşturmak
Encümeni Üyeleri		
Üst Yönetim		
Personeller		
İBB	İç	Hizmet ve Faaliyetin oluşturulmasına doğrudan destek vermek
Sendika Kuruluşları		
İlçe Belediye Başkanlıkları		
Hizmet Yüklenicileri/Alt Yüklenici		
Tedarikçiler	Dış	Hizmetin Üretilmesini Doğrudan Etkilemek
Meslek Örgütleri		
Üniversiteler		
Bankalar-Finans Kurumları		
İçişleri Bakanlığı		
Valilik		
Faaliyetlerin muhatabı vatandaşlar		
Siyasi Parti Kuruluşları	Dış	Hizmetin Üretilmesini Dolaylı Etkilemek
İl Özel İdaresi		
Kaymakamlıklar		
Muhtarlıklar		
Sivil Toplum Kuruluşları		
Uluslar Arası Kuruluşlar		

6.2.1 İç paydaş analizi

Küçükçekmece Belediyesi’nin 2015-2019 Stratejik Plan alışması kapsamında; personelin çalışma ortamı, fiziksel ve teknolojik imkanlar, kurum kültürü ve yöneticisiyle ilgili düşünce ve görüşlerini belirlemek adına 13 sorudan oluşan bir “Memnuniyet Anketi” alışması yapılmıştır. Söz konusu bu çalışmaya 728 personel dahil olmuştur. Çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre personellerin memnuniyet düzeyi %70 oranında belirlenmiştir.

Bu memnuniyet ölçümü ile ilgili en önemli beş gösterge; kurumun halkın beklenti ve memnuniyet düzeyine oldukça önem gösterdiği, personelin çalışma ortamından memnun olduğu, kendisine tanımlanan görevlerle ilgili sorun yaşamadığı ve bu Belediye’de çalışıyor olmaktan memnun olduğu ve ayrıca belediyenin kendileri için güven veren bir iş ortamı olmasıdır. Bu doğrultuda aynı zamanda iç paydaş analizi kapsamında belediyenin geliştirmesi ve üzerine eğilmesi gereken bira husus da ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri personelin kurumsal düzeyde karar alma süreçlerine katılım durumu ve performanslarının izlenmesi ve fikirlerinin değerlendirilmesi durumlarıdır.

Ayrıca kurumsal anlamda gelişim ve iyileştirmelerin sağlanması için bazı noktalara zen gösterilmesi gerektiği de belirlenmiştir. Personel görüşlerine göre; “vatandaşla ilişkilerin daha fazla önemsenmesi gerektiği”, “kurumsal düzeyde iletişimin güçlendirilmesi gerektiği”, ve “personelin çalışma mekanlarının ve fiziksel şartlarının daha iyi hale getirilmesi” üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

Belediye personellerinin hizmetlerin sunumu ile ilgili bölümde yer alan değerlendirmeler doğrultusunda ise stratejik plan sürecinde hangi hizmetlere ne kadar zen gösterilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Söz konusu araştırmada ilgili personellerin görüşlerine göre; eğitim ve sağlık hizmetleri, ulaşım ve altyapı hizmetleri, evre temizliği ve afet yönetimi gibi faaliyetlerin daha özenle yerine getirilmesine dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda bu kapsamda; Stratejik Plan çalışmasında yer alması gereken en önemli kavramlar belirlenmiştir. Bu kapsamda; Küçükçekmece Belediyesi’nin vizyonu, misyonu ve temel ilkeleri belirlenirken temel kavramlarla ilgili olarak iç paydaşların görüşlerine ve düşüncelerine başvurulmuştur. Bu araştırmada görüşleri alınan personellere göre; İnsan Odaklı ve İnsana Saygılı, ağdaş ve Modern, Eşitlik ve Adalet, Güvenli ve Güvenilir, evreye duyarlı gibi kavramlar büyük önem ve değer taşımaktadır.

Küçükçekmece ilçesinin gelecek yıllarda hangi özelliği ile öne çıkan bir yerleşim yeri olması gerektiği konusundaki soruda belediye çalışanları “Kültürel ve sanatsal faaliyetler merkezi”, “Eğitim merkezi”, “Sağlık Hizmeti merkezi”, “Sakin bir Şehir” ve “Spor merkezi” ifadelerini daha çok tercih etmişlerdir (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).

6.2.1.1 Araştırmanın yöntemi

İç Paydaş anketi; paydaş grubun tamamını değil paydaları temsil eden bir grup insanı baz alarak uygulanan bir analiz yöntemidir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen anket çalışmalarıyla; iç paydaşların talep, istek ve önerilerine ulaşarak stratejik planda değerlendirilmek üzere kullanılması mümkün olan veriler elde edilmektedir.

Paydaşlar için anket sorularının yer aldığı bir form hazırlanarak bu form vasıtasıyla verilere ulaşılarak analiz edilir.

Bu araştırmanın çalışma evrenini belediye çalışanları meydana getirmektedir. Araştırmanın Anketörler tarafından gerçekleştirilen bu çalışma ile “tesadüfi örnekleme” yöntemi baz alınmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formunda toplam 13 soru bulunmaktadır. Anket iki bölümde kurgulanmıştır. İlkinde; personellerin niteliklerine yönelik altı adet soru bulunmaktadır. Diğer bölümde ise personellerin çalıştıkları kurumla ilgili memnuniyetlerini ölçmek amacıyla oluşturulan sorular yer almaktadır. Bu kapsamda; kurumsal kimlik, misyon, vizyon ve temel ilkeleri baz alan bazı sorular bulunmaktadır. Ayrıca bu doğrultuda belediyenin güçlü ve zayıf yönlerini ele almalarını sağlayacak açık uçlu iki soru yöneltmiştir.

İç paydaş analizinde beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Ayrıca çalışanları da kategorilere ayırarak memur, işçi ve taşeron üç grup şeklinde değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Çizelge 5.2 ‘de ankete katılanların statüsü verilmiştir. Sözleşmeli personel, sayısı oldukça az olduğundan analizin kapsamı dışında bırakılmıştır. (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan Çalışması.)

Çizelge 6.2: Ankete katılanların statü çizelgesi

Statü Çizelgesi
Müdür
Şef
Memur
Sözleşmeli Personel
İşçi
Şirket Personeli

Aşağıdaki çizelgede İç paydaş memnuniyet düzeyi verilmiştir. Bu çizelgeye göre memnuniyet düzeyi %70 oranında bildirilmiştir.

Çizelge 6.3: İç paydaşların memnuniyet sonuçları

Değer	Memur Çalışan	İşçi Çalışan	Taşeron Çalışan	Genel Sonuç
Ortalama değer	3,29	3,62	3,57	3,50
Yüzdesel Değer (%)	65,8	72,4	71,4	70,0

6.2.2 Dış paydaş analizi

Belediye'nin söz konusu dönem için stratejik plan çalışmaları yürütülürken katılımın yüksek düzeyde sağlanabilmesi için ve dış paydaşların düşünce ve isteklerinin sürece dahil edilebilmesi için bazı yöntemler kullanılmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle, kurumsal dış paydaşların Belediye ile ilgili görüşlerinin tespit edilmesi anlamında

anket formu kullanılmıştır. Dış paydaşları; olarak belirlenen bazı kurumlar, meslek odaları, üniversiteler, STK'lar ve muhtarlar olarak belirleyerek bu paydaşlara anket uygulanarak değerlendirilmeye alınmıştır. Diğer yandan; ilçedeki seçmen vatandaşlara “memnuniyeti anketi” uygulanarak bu doğrultuda elde edilen bulgular da değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Kurumsal Dış Paydaş Anketi Sonuçları: Dış paydaş anket çalışmasının sonuçlarına göre; bu araştırmaya katılanların %60'ı Belediye'nin sunduğu hizmet ve faaliyetlerle ilgili yeterinde bilgi ve duyuruya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Dış paydaş grubunun %67 si ise belediye ile kurumsal anlamdaki ilişkinin iyi olduğunu vurgulamıştır.

Dış paydaşlar, hizmet ve faaliyetler ölçeğinde Belediye'yi hangi oranda başarılı bulduklarını 5 puan üzerinden değerlendirmeye almışlardır. Bu doğrultuda çıkan sonuçlara göre; belediyenin en başarılı bulunduğu hizmet alanları; cenaze desteği ve hizmetleri olarak belirtilmektedir. Bunun yanı sıra aynı zamanda; altyapı, çevre, park ve bahçeler ile sosyo-kültürel hizmetler ve dezavantajlı vatandaşlara yönelik hizmetler başarılı görülen alanlardır. Bu doğrultuda dış paydaşlar tarafından başarı oranının en az bulunduğu hizmet alanı ise otopark hizmeti olarak görülmüştür.

Aynı zamanda bu kapsamda stratejik plan döneminde hangi alanlara öncelik vermesi gerektiği ve hangi alanlarda daha fazla çalışması gerektiği de sorulmuştur. Bu doğrultuda dış paydaşların düşüncelerine göre belediyenin gelecekte önem vermesi gereken konular; park ve bahçeler, temizlik ve çevre düzeni, geri dönüşüm ve katı atıkların toplanması ile vatandaşlara yönelik sosyal ve kültürel yardımlardır.

İlçenin gelecek dönemde ön planda olmasını bekledikleri konularla ilgili nasıl bir yerleşim yeri olmasını bekledikleri ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu soru kapsamında belirtilen tercihler; “kültür ve sanatta merkez”, “sağlık konusunda merkez”, eğitim ve spor faaliyetlerinde merkez” ve “sakin bir şehir” olarak belirlenmiştir. Bu sıralamada alt düzeyde kalan ifadeler; “küçük ve orta düzeyde imalat merkezi”, “lojistik merkezi”, “finans merkezi”, alışveriş merkezi” ve “sanayi üretim merkezi” olarak belirlenmiştir.

Ayrıca Belediye'nin en önemli ifadeleri olarak belirlenen misyon, vizyon ve temel ilkeleri kapsamında yer alan kavramlar ile ilgili de paydaşların görüş ve düşünceleri de yansıtılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, paydaşların stratejik plan çalışmasında

en fazla yer almasını istedikleri kavramlar bulunmaktadır. Bunlar; eşitlik, adalet, insan odaklılık, insana saygılı, çevreye duyarlı ve güvenli bir yaşam olarak sıralanabilir (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı.)

6.2.2.1 Araştırmanın yöntemi

Paydaş anketi kapsamında paydaş grubun tamamı değil de bir kısmı örneklem olarak belirlenerek bu paydaşların tamamına yönelik bulgular edinilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu bu araştırmayla düşünce ve önerileri saptanmak istenen bu paydaş grubuna ilişkin önemli verilere ulaşılması hedeflenir. Bu anket ile önceden belirli kriterlere bağlanmış bazı sorular anket formu vasıtasıyla analiz edilebilecek bilgilere ulaşılması amaçlanır.

Bu araştırmada örneklem olarak seçilen kesim; Küçükçekmece ilçesinde yer alan STK'lar, kurum ve kuruluşlar, üniversite ve özel sektör işletmeleri gibi bazı örgütsel yapılardır. Bu anketler, daha öncesinde belirlenen bu paydaş grubuna yönelik olarak alanında tecrübeli anketörler tarafından uygulanmaktadır (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).

Dış paydaş analizine dahil olan paydaş grupları aşağıdaki Çizelge: 6.4'de verilmiştir:

Çizelge 6.4: Paydaş listesi

Dış Paydaşlar
Muhtar
STK Temsilcisi
Kamuda Yönetici
Üniversite Temsilcisi
Meslek Odası Temsilcisi
Özel Sektör temsilcisi
İlköğretim-Lise Yöneticisi
Diğer

Aşağıdaki Çizelge 6.5'de dış paydaş analizinde kullanılan ankete ilişkin tablo verilmiştir. Aşağıdaki çizelgede yer alan kavramların hangisine Küçükçekmece Belediyesi olarak daha çok önem verilmesi gerektiği sorulmuştur.

Çizelge 6.5: Hizmet alanları

Hizmet Alanı

Kentsel Alanda Dönüşüm Faaliyetleri
Kültürel ve sanatsal alanda etkin hizmetler
Engelli ve dezavantajlı vatandaşlara yönelik hizmetler
İmar alanında ruhsat ve yapı denetim faaliyetleri
Halkın önemli bir bölümünü oluşturan kadın, çocuk ve yaşlılara yönelik hizmetler
Sosyal ve Psikolojik Hizmetler
Gençlere yönelik hizmetler ve spor faaliyetleri
Altyapı kapsamındaki yol, kaldırım ve asfalt faaliyetleri
İlçedeki yeşil alanlara yönelik hizmetler, park ve bahçe faaliyetleri
Çevrenin temizliği ve katı atıkların toplanıp geridönüşümü
Otopark faaliyetleri
Vatandaşa yönelik işsizliğin azaltılmasına yönelik faaliyetler
Afet ve Sivil Savunma Hizmetleri
Çevre düzenini sağlayacak Zabıta Hizmetleri

Çizelge 6.6: Küçükçekmece ilçesini gelecekte nasıl görmektesiniz?

Tercihler

Kültür ve sanatta merkez
Sağlık hizmetlerinde merkez
Eğitim faaliyetlerinde merkez
Gençlere yönelik aktivite ve spor faaliyetlerinde merkez
Huzurlu ve sakin bir şehir merkezi
Dinlenme ve sosyal aktivitede merkez
Deniz sporları merkezi
Ticaret ve teknolojiye merkez
Turizm ve eğlence merkezi
Finans ve sanayi faaliyetlerinde merkez
Lojistik faaliyetlerin merkezi
Alışveriş ve imalatın merkezi

6.2.2.2 Araştırmanın amacı

Stratejik Plan hazırlama amaçları; kurumun gelecekteki stratejik amaç ve hedeflerini, performans göstergelerini ve kaynak yönetimini önceden planlayarak faaliyet ve projelerin etkinliği ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Hızlı bir şekilde değişime uğrayan ortam ve şartlar çerçevesinde kurumun kaynakları ve potansiyeli oranında şartlara ve ortama uyumunun sağlanmasıdır.

Bu doğrultuda araştırma kapsamında kurum personelleri kadar vatandaş temsil eden kişilerin de planlama sürecine katılımı büyük değer arz etmektedir.

Stratejik planlama sürecinde uygulanan araştırma yöntemleri ile vatandaşın belediyenin faaliyetleri ile ilgili memnuniyet durumları, şikayet ve talepleri belirlenerek gelecekteki stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulmasında önemli veriler elde edilmektedir. Aynı zamanda bu paydaş grubunun sürece dahil edilmesi Stratejik Plan çalışmasının daha fazla sahiplenilmesi ve uygulamada karşılaşılan sorunların önüne geçilmesini sağlar.

Bu araştırma nihai olarak; Küçükçekmece Belediye'sine ait 2015-2019 Stratejik Plan çalışması doğrultusunda; ilçe sınırlarına dahil olan STK, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör sorumluları gibi belediye ile hizmet ve faaliyet anlamında temasta bulunan paydaşların beklenti, öneri ve isteklerini belirlemek ve bu doğrultuda plan çalışmasına yön vermek için yapılmıştır.

Araştırmanın analizi doğrultusunda elde edilen bulgular kapsamında stratejik plan çalışmasının stratejik amaç, hedef ve stratejilerin oluşturulması için gerekli çalışma yapılır.

6.3 PESTE Analizi

Kurumsal anlamda Belediye'yi, ilçeyi ve vatandaşları etkileme ihtimali olan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik bazı faktörlerin değerlendirilerek müdahale edilmesi gereken ve önlem alınması gerekenler ile ilgili yapılması gerekenleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bir araştırma yöntemidir (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).

Politik Faktörler

- Kanunlar
- Vergi düzeni
- Dış ticaret yapısı
- Merkezi Hükümet tutumları
- Devletin etki alanı
- Çok uluslu ilişkiler

Ekonomik Faktörler

- Dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler ve krizler
- Yurt dışı kurum ve kuruluşlar
- Ticaret ağı
- Enflasyon ve faiz oranları
- Ekonomik gelişme
- Kredi ve finans kaynakları
- İş gücü durumu
- Enerji kaynakları ve tasarrufu

Sosyal Faktörler

- Çevresel etkiler
- Tüketici kesimin tutum ve davranışları
- Artan beklenti ve talepler
- İnsanların zamanlarını nasıl geçirmek istediği
- Maddi anlamda gelir dağılımı ve düzeyi
- Vatandaşların yaş ve eğitim oranları
- Yeni doğan ve ölüm düzeyleri
- Ahlaki ve etik bazı kriterler

Teknolojik Faktörler

- Yeni teknolojik ürünler
- Enerji kaynaklarının kullanılabilirliği
- Kullanılan girdiler ve bunların maliyet durumları
- Merkezi hükümetin ve akademik çevrenin AR-GE harcamaları
- Ekolojik sistem faktörleri

- Teknoloji anlamında esinlenilen kaynaklar
- Altyapı sistemi

Politik Faktörler

- Merkezi hükümet ile ideolojik olarak aynı yönde yürümek
- Büyükşehir Belediyesi'nin de aynı şekilde görüş ve fikir olarak benzerlik taşıması
- Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansı fon kaynaklarının varlığı
- Civar ülke ve yönetimlerde yaşanan bazı iç karışıklık ve sıkıntılar
- 6306 Sayılı Dönüşüm Yasa ile birlikte dönüşüm uygulamalarının kolay hale gelmesi
- Planları hazırlama ve onaylama merciinin birden çok olması
- Tekrarlayan vergi aflarının gelir düzeyinde düşüşe yol açması
- Sanayi bölgelerinin daha uzak alana ya da ilçe dışına kaydırılamaması
- İlçenin ve vatandaşın güvenliği anlamında yaşanan eksiklik ve bazı sıkıntılar
- Kanal İstanbul Projesinin Küçükçekmece sınırlarına dahil olması
- Genel anlamda istihdamın arttırılmasına yönelik çıkarılan mevzuat düzenlemeleri
- Kentsel dönüşüm konusunda yasal düzenlemeler
- Yerel yönetimlerin etkinliğinin arttırılması ve yetkilerinin genişletilmesi

Ekonomik Faktörler

- Enflasyon düzeylerinin çok fazla değişkenlik göstermemesi
- Merkezi hükümetin ilçe belediyeleri için ayırdığı bütçe
- Konut yatırımı anlamında özel sektörün oldukça ivme kazanması
- İlçemizde işsizlik düzeyinin oldukça fazla olması
- E-belediye hizmetleri aracılığıyla vergilerin internet üzerinden tahsil edilmesi
- Ekonomik gelişme
- Emlak vergilerinin artmış olması
- Kentsel dönüşüm anlamında yaşanan gelişmeler

Sosyal/Kültürel Faktörler

- Nüfusun oldukça hızlı artması
- Derslik sayılarının hem özel okullarda hem de devlet okullarında artmış olması
- Sınırlarımız içerisinde üç büyük üniversitenin hizmet vermiş olması
- Küçükçekmece Gölü civarının spor faaliyetleri açısından müsait olması
- Büyük ve kapsamlı kültür merkezlerinin varlığı
- Suriyeli göçmenlerin ilçemizde yoğun olarak yerleşimi
- Gelir dağılımının bölgelere göre farklı olması
- Okul öncesi eğitim kurumlarının sayıca ve etkinlik olarak yetersiz durumda olması

Teknolojik Faktörler

- Bilişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde yenilenmesi ve bunun etkileri
- Alt yapı anlamında fiber hatların var olması
- Kent Bilgi Sisteminin kullanılabilir olması
- Katı atıkların geri dönüşümünü teknolojik araçlar sayesinde gerçekleştirilebilir olması
- Yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanmanın mümkün olması
- Güvenliğin sağlanabilmesi için mobese kameralarının uygun yerlerde bulunuyor olması

Ekolojik Faktörler

- İlçemiz sınırları içerisinde bir Nükleer araştırma merkezinin bulunması
- Küçükçekmece ilçesi sınırları içerisinde Kanal İstanbul Projesi'nin geçiyor olması
- Özellikle son dönemde gerçekleştirilen planlı yapılarda çevre düzenlemesinin ve park alanlarının fazla olması
- Katı atıkların ve malzemelerin geri dönüşümünün sağlanabilir olması
- Küçükçekmece Gölü'nün atık su ve kirlilik anlamında sıkıntıya yol açması
- Ana yollara, özellikle E-5 ve teme olan yakınlığı nedeniyle oluşturduğu havanın kirliliği ve gürültü kirliliği
- Atatürk havalimanının ilçemize yakınlığı ile oluşan çevresel kirlilik faktörleri
- Teknolojik atıkların toplanmasının hukuki altyapısının olmaması

- Yetki karmaşası nedeniyle Gölün temizliğinin tam anlamıyla yapılamaması
- İlçemizde dere taşkını ile ilgili risk faktörünün bulunması

6.4 SWOT Analizi ve Bulgular

Küçükçekmece Belediyesi'nde Stratejik Planlama sürecinde yapılan SWOT /GZFT analizi çerçevesinde Belediyenin ve İlçenin güçlü ve geliştirilmesi gereken yanları ile fırsat ve tehditleri belirlenerek bu doğrultuda belediyenin amaç ve hedefleri belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda Küçükçekmece Belediyesi'nin Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında belirlediği Güçlü Yanları, Geliştirilmesi Gereken Yönleri, Fırsatları ve Tehditleri yer almaktadır (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).

Güçlü Yanlar

- Kültür Merkezleri bakımından kapasite ve donanım anlamında etkin ve zengin olması
- Bütçe anlamında gerçekleştirilmesi mümkün olan büyük bir kaynağa sahip olması
- Bilgi evlerinin çocukların ihtiyaçlarına binaen ilçede yaşayan çocuklarımıza uygun ortam oluşturmaları
- Küçükçekmece'de üç kapasiteli üniversitenin yer alması
- Evde ücretsiz sağlık hizmetlerinin veriliyor olması
- Vatandaş memnuniyetinin katı atık ve geri dönüşüm hizmetleri kapsamındaki memnuniyet oranlarının yüksek çıkması
- Kadın Konuk Evi hizmet standartlarının oldukça yüksek olması
- “Yeşil Sertifikalı Akıllı Binaya” sahip olunması
- Engelliler Rehabilitasyon Merkezi'nin hizmet veriyor olması
- Kentsel Dönüşüm anlamında Proje tecrübesinin yüksek olması
- Etkinlik ve organizasyonlara yurt içi ve yurt dışı olmak üzere etkin bir ev sahipliği yapması
- Afet Yönetimi anlamında bir merkeze sahip olunması
- İstihdamın arttırılmasına yönelik önemli adımlar atılması
- Sosyal projeler gerçekleştirilerek bunun meyvelerini halka en uygun şekilde ulaştırabilmek

- İlçe'nin imar planları anlamında çalışmalarını tamamlamış olması
- Diğer kurumlarla iletişimin oldukça güçlü olması ve koordinasyonun tam anlamıyla sağlanması
- AB ve Kalkınma Ajansı Proje duyurularının sürekli takip edilmesi ve bunlardan hibe desteği alınarak verimli projeler meydana getirilmesi

Geliştirilmesi Gereken Yönler

- İstihdam konusunda personellerin niteliklerine ve eğitimlerine göre işlere yerleştirilmesi
- Tüm birimlerin birbiriyle olan iletişimini ve koordineli çalışma anlayışını arttırmak
- Hizmet içi eğitimlerin etkin ve verimli olarak düzenlenmesi
- Tanıtım ve medya faaliyetlerinin en doğru ve etkin şekilde gerçekleştirilmesi
- Pazar yerleri için uygun kapalı alanların bulunması

Fırsatlar

- Parti ve ideolojik anlamda yerel yönetim ile merkezi yönetimin ortak yönde olması
- İlçemizde TOKİ tarafından prestij projeler üretilmesi
- Nüfus anlamında ilçemizin oldukça aktif ve genç bir yapıya sahip olunması
- Ticari bağlantı yolları anlamında TEM ve Basın Ekspres yollarının bulunması
- Ayrıca E-5 bağlantı güzergahında olması ve Atatürk Hava limanına olan yakınlık
- Küçükçekmece Gölü'nün su sporları anlamında ve çeşitli organizasyonlara ev sahipliği yapabilmesi
- Kanal İstanbul Projesi'nin Küçükçekmece'ye prestij ve güç kazandırma ihtimali
- Küçükçekmece ilçesinde devlet ve özel sektöre bağlı birden fazla kapasiteli hastanenin bulunması
- Marmaray Projesinin ulaşım anlamında ilçe ve çevre ilçedekilere getirdiği kolaylıklar
- Birden fazla üniversite olması ilçeye sosyo-kültürel anlamda değer kazandırması

- Yahya Kemal Beyatlı Gösteri Merkezi'nin büyük ölçekteki etkinliklere eve sahipliği yapabilecek kadar büyük olması
- Kentsel Dönüşüm Yasası ile ilçenin eski mimari yapısının dönüştürülebilir olması

Tehditler

- Nüfusun hızla artması ve yoğun göç olgusundan dolayı sağlık, istihdam ve güvenlik konularında sıkıntı yaşanması
- Halkalı Gümrüğü Küçükçekmece ilçesinde trafik anlamında sıkıntı oluşturması
- İlçenin Deprem kuşağı üzerinde bulunması
- Yağışlı havalarda dere taşkını riskinin olması.
- Nükleer Araştırma Merkezi'nin Küçükçekmece'de yer alması
- Küçükçekmece İlçesindeki ruhsata aykırı ya da ruhsatsız binaların olası afet olaylarında tehlike arz etmesi
- Pazar yerlerinin yerleşim yerleri içinde olması ve kargaşa neden olması

6.5 Geleceğe Bakış

Misyon ve Vizyon:

Küçükçekmece Belediyesi'nin Vizyonu

“Geleceğe güvenle bakabilen, mutlu insanların yaşadığı modern ve yaşanabilir bir şehir olmak.” (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı)

Küçükçekmece Belediyesi'nin vizyonu değerlendirildiğinde, “gelecek” kavramı vurgulanarak halkın refah içinde yaşaması için ihtiyaç duyduğu en önemli faktörler sıralanmıştır. Güven, mutluluk ve huzur içinde yaşanabilir bir yer, “şehir” ifadesi ile hedeflenmiş olup vizyon kavramını daha iddialı ve net bir hale getirmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi'nin Misyonu

“Adalet ve eşitlik ilkelerini temel alan, doğal ve kültürel zenginlikleri koruyan, sosyal belediyeciliğe dayalı, katılımcı, erişebilir ve yenilikçi hizmetler sunarak halkımızın yaşam kalitesini yükseltmek.” (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı)

Aynı şekilde Küçükçekmece Belediyesi'nin misyon ifadesi değerlendirildiğinde; bazı temel ilkeleri sıralayarak mevcut durumun bu temel ilkeler çerçevesinde şekillendiğinin vurgusu yapılmıştır. Etkin verimli ve kaliteli hizmetler sunan bir belediyenin sahip olması gereken tüm özellikler ve prensipler misyon ifadesinde yer almaktadır. Tüm bu bilgilerin ışığında da halkımızın yaşam standardının yükseltilmesinin mümkün olduğu ifade edilmek istenmiştir.

6.6 Stratejik Amaç ve Hedefler:

Küçükçekmece Belediyesi, Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında öncelikli olarak belediyenin mevzuat açısından yerine getirmekle yükümlü olduğu mahalli müşterek ihtiyaçları odak alanlar bazında sınıflandırmıştır. Bu doğrultuda her bir alan için bu hizmetleri icra edebilmek adına sorumlu olan bazı müdürlükler bazında stratejik amaçlar belirlenmiştir. Her bir stratejik amacın altında bu amacı gerçekleştirebilmeye yönelik göstergeleri belirlemek ve bir bütçe ayırabilmek için hedefler oluşturulmuştur. Hedeflere nasıl ulaşılacağı ve ne kadar ulaşıldığı konusunda detaylı bilgi veren göstergeler de bu kapsamda hazırlanmıştır. Bu kapsamda; Küçükçekmece Belediyesi'nin faaliyetlerine ilişkin belirlediği stratejik alanlar çerçevesinde belirlenen stratejik alanlar, amaçlar, hedefler ve gösterge sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 6.7: Stratejik alan, amaç, hedef ve göstergelerin tasnifi

Temel Hizmet Alanları	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Gösterge
Afet Yönetimi Hizmetleri	1	2	15
Çevre ve Temizlik Hizmetleri	2	6	43
İlçe ve Toplum Düzenini Sağlamak	1	2	19
İmar ve Şehircilik Faaliyetleri	1	9	75
Kurumsal Gelişim ve Kapasite Yönetimi	5	29	225
Kültürel Hizmetler	1	3	32
Sağlık Hizmetleri	1	2	19

Sosyal Belediyecilik Faaliyetleri	1	3	25
TOPLAM	13	56	453

Çizelge 6.8: İdarenin stratejik alan ve amaçları

STRATEJİK ALANLAR	İMAR VE ŞEHİRCİLİK
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 1	İlçenin sosyal, modern, fiziksel ve ekonomik gelişimine yön vererek yaşam kalitesi fazla, güvenli, estetik sürdürülebilir bir ilçe mimarisinin oluşumuna katkı sağlamak
STRATEJİK ALANLAR	ÇEVRE VE TEMİZLİK HİZMETLERİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 2	Sağlıklı yaşam alanları olan, ekolojik dengenin korunduğu, yüksek çevre standartlarına sahip, sürdürülebilir ve özgün bir çevre oluşturmak
Amaç 3	Ekolojik dengeyi bozacak kirlilikleri etkin ve çağdaş yöntemlerle ortadan kaldırarak yaşanabilir, temiz bir ilçe oluşturmak
STRATEJİK ALANLAR	KÜLTÜR HİZMETLERİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 4	İlçenin kültür, spor, eğitim, sanat ve sosyal alanlarının zenginleştirilmesine katkı sunarak yaşam kalitesini yükseltmek
STRATEJİK ALANLAR	SOSYAL BELEDİYESİLİK
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 5	Birlik ve dayanışma ruhuyla, sosyal hizmetleri çok yönlü ve etkin hale getirerek vatandaşların sosyal yaşamının desteklenmesine katkı sunmak
STRATEJİK ALANLAR	İLÇE VE TOPLUM DÜZENİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 6	Halkımızın en iyi koşullarda yaşayabilmesi için düzeni ve temizliği temel sayan ve huzur, sağlık ve esenlikle yaşanılabilir bir ilçe oluşturmak
STRATEJİK ALANLAR	AFET YÖNETİMİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 7	Afet konusunda bilinci oluşturmak ve yaymak ve afet yönetimi konusunda çalışmalar yapmak
STRATEJİK ALANLAR	SAĞLIK HİZMETLERİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 8	Küçükçekmece de yaşayan vatandaşlarımızın ve diğer canlıların sağlık ihtiyaçlarını gidermek
STRATEJİK ALANLAR	KURUMSAL GELİŞİM VE KAPASİTE YÖNETİMİ
STRATEJİK AMAÇLAR	
Amaç 9	"Önce insan" anlayışı ile verimli, kaliteli ve etkin personel politikası geliştirerek sunulan hizmet kalitesini yükseltmek
Amaç 10	Yenilikçi ve araştırmacı yöntemlerle mali kaynaklarımızı ve varlıklarımızı etkin, verimli ve hesap verebilir bir anlayışla yönetmek
Amaç 11	Modern çağın gereklerine uyum sağlayarak kurumun ve ilgili paydaşların bilgi, iletişim ve lojistik hizmetlerden en verimli şekilde yararlanmasını sağlamak
Amaç 12	"Etkin denetim mekanizmaları yoluyla kurumsal karar ve süreçlerin hukukun

Amaç 13

temel ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamak (mevzuat)"

Vatandaş memnuniyetini esas alan, güler yüzlü, modern bir anlayışla, paydaşlarla işbirliği içerisinde kurumun ve ilçenin görünürlük ve bilinirliğini artırmak

Aşağıda Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik amaç ve hedeflerine örnek teşkil edilebilecek bir örnek olarak İmar ve Şehircilik isimli stratejik alana ait stratejik plan dönemi için yani beş yıllık kaynak ihtiyacını gösteren bir Çizelge 6.9'da verilmiştir:

Çizelge 6.9: Stratejik hedefler bazında kaynak ihtiyacı

STRATEJİK ALAN:		İMAR VE ŞEHİRCİLİK				
STRATEJİK AMAÇ:		1. İlçedeki sosyal, kültürel ve ekonomik gelişime yol göstererek halkın yaşam standardının yükseltilmesi ve mimari anlamda estetik bir ilçe oluşumunun sağlanması.				
STRATEJİK HEDEFLER	YILLARA GÖRE BÜTÇE İHTİYACI (TL)					5 YILLIK KAYNAK İHTİYACI
	2015	2016	2017	2018	2019	
1.1. İlçenin altyapı eksiklerini gidererek sokak, cadde ve kaldırımların yaşanabilir bir ilçeye uygun olmasını sağlamak	59.002.931	64.903.224	71.393.546	78.532.901	86.386.191	360.218.791
1.2. Engellilere uygun bir çevre düzeni ve yaşam alanı hazırlamak	304.579	335.037	368.541	405.395	445.934	1.859.486
1.3. Yaşam alanlarının güvenliğini sağlamak için hazırlanan planların tasarımının buna uygun olarak oluşturulması	1.231.583	1.354.741	1.490.215	1.639.237	1.803.161	7.518.937
1.4. Problemlili ve riskli alanların tespiti yapılarak ilçenin dokusuna yenilik kazandırmak	347.375	382.112	420.324	462.356	508.592	2.120.759
1.5. İmar planlarında yer alan bazı donatı alanlarını kamuya kazandırmak	178.097	195.907	215.497	237.047	260.752	1.087.300
1.6. İmar planlarına uygun kadastral yapıyı çıkarmak	812.388	893.627	982.989	1.081.288	1.189.417	4.959.710
1.7. Paydaşları faaliyetlere dahil etmek suretiyle ilçenin dokusuna uygun sosyal donatı alanları oluşturmak	91.006.722	100.107.394	110.118.133	121.129.946	133.242.941	555.605.136
1.8. Planlı alanlarda düzenli yapılaşmayı sağlamak	1.741.679	1.915.847	2.107.431	2.318.174	2.549.992	10.633.123
1.9. Yaşamsal alanı daha uygun hale getirmek adına paydaşlarla birlikte çevresel denetimi gerçekleştirmek	704.441	732.170	762.672	796.224	833.131	3.828.639

Ayrıca aşağıda Çizelge 6.10'da stratejik plan dönemi içerisinde stratejik alana ait amaç ve hedeflere ait göstergelere ilişkin veriler de yer almaktadır. Bu çerçevede yine birbirini tamamlaması açısından örnek olarak İmar ve Şehircilik Stratejik alanına ait hedef ve göstergelere yer verilmiştir. Bu çizelgeye göre; stratejik amaç çerçevesinde belirlenen hedeflere ait göstergeler beş yıllık verilerle sayısallaştırılmıştır. Göstergelere her bir yıl için ayrı ayrı veriler konulmadan ölçü birimi doğrultusunda toplam beş yıllık ifade belirlenmiştir. Yine bu çizelgede görüldüğü üzere her bir hedef için sorumlu bir müdürlük atanarak hedeflerin takibinin yapılması ve gerçekleştirilmesinin kolaylaştırılması sağlanmıştır. Her müdürlüğün kendi faaliyet alanına ait hedefler çerçevesinde göstergeler oluşturularak hedeflerin ölçülebilir olması sağlanmıştır (Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı). Bu göstergelerin tamamı ilgili hedefin gerçekleştirilebilirliğini ilgilendirdiği için oldukça önem taşımaktadır. Göstergeler arasında hedefe hizmet etmeyen ya da gerçekçi olmayanlar için üzerinde çalışılarak yönetim düzeyinde karar alınması doğru olmaktadır. Çünkü kurumsal başarının sağlanması ve sürdürülebilirliği için bütüncül bir gösterge ve hedef oluşumunun ortaya çıkması ve uygulanması gerekmektedir.

Çizelge 6.10: Stratejik amaç ve hedeflerin 5 yıllık ifadesi

BEŞ YILLIK STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, GÖSTERGE TABLOSU						
STRATEJİK AMAÇ:1	İlçedeki sosyal, kültürel ve ekonomik gelişime yol göstererek halkın yaşam standardının yükseltilmesi ve mimari anlamda estetik bir ilçe oluşumunun sağlanması.		STRATEJİK ALAN	İMAR VE ŞEHİRCİLİK		
Stratejik Hedefler	Gösterge No	Performans Göstergeleri	Ölçü Birimi	5 Yıllık Hedef	Birim	
İlçenin altyapı sistemini geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik faaliyetler gerçekleştirilerek cadde, sokak ve meydan gibi ulaşım noktalarının yeterli hale getirilmesi	1.1.1	Tamiri yapılan yağmursuyu kanal uzunluğu	m	50850	FEN İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ	
	1.1.2	Boyanan bordür miktarı	m	116000		
	1.1.3	Düzenleme yapılan cadde ve sokak sayısı	Adet	22		
	1.1.4	İyileştirme yapılan yol uzunluğu	km	160		
	1.1.5	Kaldırımlara görme engelliler için döşenen körtası uzunluğu	m	16100		
	1.1.6	Takılan hız kesici uzunluğu	m	134000		
	1.1.7	Takılan tabela sayısı	Adet	4440		
	1.1.8	Temizlenen yağmursuyu ızgara sayısı	Adet	11100		
	1.1.9	Yapımı gerçekleşen yağmur suyu kanal uzunluğu	m	6500		
	1.1.10	Yenilenmiş yol çizgisi uzunluğu	m	83000		
	1.1.11	Havai hatların yer altına alınma uzunluğu	m	72500		
	1.1.12	Yol tamiri ve eksiklerin tamamlanma yüzdesi	%	100		
Hedef 1.2	Engelli vatandaşları mıza uygun bir düzen oluşturabilmek	1.2.1	Engelliler için rampa yapan tesis sayısı	Adet	4445	İMAR VE ŞEHİRCİLİK
		1.2.2	Yasal düzenlemelere uygun engelli rampası yapılması öngörülen onaylı proje sayısı	Adet	4445	

Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planını incelerken bu bölümde değerlendirdiğimiz “İmar ve Şehircilik” stratejik alanı ile ilgili, öncelikle beş yıllık dönem için ayrılan kaynak ihtiyacı göze çarpmaktadır. Genel olarak her bir hedef için baktığımız beş yıllık dönemde yıllar bazında kaynak ihtiyacı belirlenirken 2015 yılı itibariyle belirlenen bütçe üzerinden yaklaşık yüzde onluk bir artış yazılarak 2019 yılına kadar bu şekilde kaynak ihtiyacı oluşturulmuştur. Bu durum literatürde yani plan üzerinde bir sıkıntı olarak görünmese de yıllar itibariyle düşündüğümüzde bulunduğu dönemin ve şartların etkisi ile değişmekte olan her bir hedef faaliyetleri için atanan bütçenin bu şekilde belirlenmesinin uygulamada sıkıntılar doğurduğu aşıkardır. Örneğin “İmar ve Şehircilik” stratejik alanında yer alan Amaç.1-Hedef.1 için değerlendirmek gerekirse; “Altyapı faaliyetlerini geliştirerek meydan, cadde ve sokaklarda ulaşım ağlarının yeterliliğini ve konforunu artırabilmek” hedefinin 2015 yılı kaynak ihtiyacı ile 2019 yılı için belirlenen kaynak ihtiyacı 27.386 TL fark bulunmaktadır. İstanbul’da bu denli büyük bir nüfusu ve göç dalgasını içinde barındıran bir ilçe için altyapı hizmetlerini geliştirmek hedefini gerçekleştirmek ve ulaşım ağını arttırmak için uygun bütçe ayırımı yapılamamıştır. Sadece stratejik plan kapsamında değil, hükümet planları ve merkezi kararlar doğrultusunda değerlendirmeler de yapılarak buna uygun şekilde mali politikalar da göz önünde bulundurularak kaynak ayrılması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra stratejik planda hedefleri yıllar bazında görmek mümkün değildir. Kaynağı ve bütçesi belli olan ve planda yer verilen hedefler için beş yıllık dönemde yıllar bazında hedef verilerine yer verilmemesi stratejik planda görülen bir açıklıktır. Bu açıklık yıllık performans programı bünyesinde kapatılmaya çalışılsa da beş yıllık toplam hedef verisi üzerinden yıllık hedefler koyabilmek sıkıntı doğurabilmektedir. Birçok belediye stratejik planında her yıl için hedef verileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda performans programlarını da bu veriler üzerine inşa etmektedir.

6.7 Strateji Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS)

Yasa düzenlemeler ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu kapsamında kamu idarelerinin beş yıllık amaç ve hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşabilmek için belirlenen kaynak ve stratejilerin belirlendiği stratejik planların hazırlanması gerektiğini bir önceki başlıklarda açıklanmıştır. Böylelikle Stratejik

planların yıllık dilimlerini oluşturan, cari yılı ilgilendiren performans hedeflerine ulaşmak için yıllık performans programlarının hazırlanması süreci başlamıştır.

Performans programları kurumun bütçesi ile stratejik planı arasındaki bağı kurmaktadır. Yıllık hazırlanan performans programlarında, taahhüt de bulunan işlerin ne oranda gerçekleştirildiği, bu işler için ne kadar kaynak harcandığını ölçmek için kurum faaliyet raporu hazırlanmaktadır.

Yönetim ve bütçe anlamında kamu kurumlarını ayırdığımızda ve bunlar içinde mahalli idareleri baz aldığımızda Stratejik Plan, Performans Programı, Faaliyet Raporlarının hazırlandığı otomasyon sistemlerinin mevcut olmadığını, çalışmaların manuel yapıldığını görmekteyiz. Bu doğrultuda hizmet etmesi için strateji yönetim bilgi sistemi geliştirilmiştir.

Bu sistemin geliştirilmesine yönelik çalışmalar 01.01.2016 tarihinde başlamış olup 31.12.2018 tarihinde %100 oranında tamamlanması planlanmaktadır. Projenin bütçesi kurumun öz kaynakları kullanılarak karşılanmaktadır, projenin yaklaşık bütçesi 200.000,00 TL tutarındadır. 2017 yılsonu itibari ile projenin tamamlanma oranı %85 tir.

Strateji Yönetim Bilgi Sistemi ile, kurumun beş yıllık stratejik planı doğrultusunda amaç ve hedefleri belirlemek, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yıllık hazırlanan performans programlarında performans hedefleri, faaliyet projeler ve göstergeler belirlemek 3 aylık periyotlar ile gösterge gerçekleştirmelerini izleyerek faaliyet raporu oluşturulmaktadır.

Faaliyet raporlarında yıl içinde gerçekleştirilen hedeflerin performans başarı düzeyleri ve hedef kontrol durumlarının ölçümü yapılmaktadır, başarısız çıkan hedefler üst yönetime bildirilmektedir, bu şekilde bir sonraki yılda başarısızlığın nedenleri araştırılmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır.

Bunun yanında; Yapılan çalışmalarla ilgili istatistiki raporlamalar otomatik ve hatasız bir şekilde çekilebilmektedir. Geriye dönük veri arşivinin oluşması sağlanarak bilgi kayıplarının önüne geçilmektedir,

Kamu kaynaklarının daha etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasının sağlanması,

Karar alma süreçlerinde istatistiksel analiz yöntemlerinin daha yaygın kullanılmasını sağlamak,

Elektronik belge kullanımının artmasına bağlı olarak kâğıt kullanımının ve ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması,

Süreçlere ilişkin otomasyon düzeyinin artması ve buna bağlı olarak mevcut insan kaynağının daha verimli alanlarda değerlendirilmesinin sağlanması,

İç ve dış denetim faaliyetlerinde bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanımının arttırılması sağlanmaktadır.

Sistem ile kurumsal başarı karnesi değerlendirmesi yapılmaktadır, böylece kurum kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile kurumsal gelişimin önü açılmaktadır.

6.7.1 Projenin katkısı

Strateji Yönetim Bilgi Sistemi ile ilgili mevzuatlar doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, üst yönetici tarafından ilgili organlara sunulan raporların şeffaf ve hesap verilebilirliğe uygun olması, kurumun mali ve mali olmayan işlemlerinin iç denetime ve dış denetime uygun olacak şekilde hazırlanmaktadır.

Bu anlamda kurumsal gelişim kültürüne katkı sağlaması, belediyeciliğin yeni kamu mali yönetim anlayışına uyumu yönünde önemli aşamalar kat etmesi hedeflenmektedir.

Belediye tarafından vatandaşlara sunulan hizmetlerin yıllık bazda ölçme ve değerlendirmesinin yapılması, ilçeye yapılan hizmetlerin istatistik ve gerçekleşme düzeylerinin program üzerinden ölçülmesi hizmet kalitesini arttırmaktadır ve belediye bütçesinin daha etkin kullanılarak vatandaşlara ve ilçeye daha iyi ve kaliteli hizmet sunulmasını sağlamaktadır.

Strateji Yönetim Bilgi Sistemi mevzuatlar çerçevesinde yapılacak olan denetimlere uygun sonuçlar verecek rapor formatları esas alınarak tasarlanmıştır.

Bu anlamda tüm belediyelerin ihtiyacına cevap verecek bir program olma özelliği taşımaktadır. Bu otomasyon yönetim sisteminin Küçükçekmece Belediyesine kazandırdıkları;

Zaman yönetimi, maliyet yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sağlıklı veri arşivi yönetimi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, süreç yönetimi, etkin performans yönetimi, teknolojiye uyumluluk, koordinasyon, denetlenebilirlik, mevzuata uyumluluk, anlık raporlama, istatistiksel veriler, geri bildirim, güvenli bilgi.

Kolay kullanıma sahip ara yüzü ile alanında özgün, öncü olan bu bilgi yönetim sisteminin diğer belediyelerde de kullanılması stratejik planlama alanında başarılı çalışmalar oluşmasına katkıda bulunacaktır (Küçükçekmece Belediyesi Proje Başvuru Kayıtları, 2017).

6.7.2. Projenin İşlevselliği

Bu proje, kamu kurumlarına stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu gereği, faaliyet raporlarının hazırlanabileceği bilgi yönetim otomasyon sisteminin olmayışından dolayı geliştirilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından yapılan araştırmalar neticesinde yerel yönetimler ile özel sektörde bu tarz çalışmaların yürütülmediği, gerekli mevzuatların istemiş olduğu raporlama ve istatistiki çalışmaların hazırlanabildiği bir otomasyon bilgi yönetim sisteminin olmadığı tespit edilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi'nde ilgili birimle yapılan görüşme sonucunda her yılsonu hazırlamak zorunda oldukları faaliyet raporları ile performans programları çalışmalarında yazılım olmadan başarıya ulaşmanın mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından tüm müdürlüklerin koordine edildiği bu süreçte her birimden manuel olarak verilerin alınıp, saklanması ve tasarımının yapılması süreci oldukça sıkıntı yaratmaktadır. Bu tarzdaki sıkıntı ve problemleri sadece stratejik plan hazırlık sürecinde yaşamadıklarını, her yılsonu faaliyet raporu çalışmalarında ve performans programı sürecinde yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Küçükçekmece Belediyesi Proje Başvuru Kayıtları, 2017).

Projenin aktif ve işlevsel olarak kullanıldığı konu başlıkları aşağıda verilmiştir:

6.7.2.1 Performans programı

Uzun vadede belirlenen hedeflerin yıllık ölçekte planlanması ya da yeni hedefler eklenmesi ile üst yöneticinin müdürlük bazlı hedeflerin takibini yaparak başarısını

ölçerek müdahale edilebilir olması sayesinde hata payının en aza indirgenmesi sağlanmaktadır.

6.7.2.2 Performans izleme

Performans programında belirlenen hedeflerin 3 aylık periyodlarla gerçekleşen değerleri izlenerek denetimi yapılmaktadır. Gösterge gerçekleşme oranları sistem tarafından hesaplanarak kurumsal başarı karnesi oluşturulmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan “Başkan Ekranları” ile üst yönetime de izleme ve denetleme mekanizması sunulmaktadır.

6.7.2.3 Faaliyet raporu

Müdürlükler tarafından performans programında taahhüt edilen işlerin gerçekleşme oranları izleme verilerinden otomatik hesaplanmaktadır. Yıl boyu gerçekleştirilen bu faaliyet ve projelerin performans başarı ve anlamlılık düzeyleri, metinsel ve görsel verilerle üst yönetime raporlanmaktadır.

Sistem tarafından çekilen raporlar kitap haline getirilerek üst yönetici tarafından Belediye Meclisine sunulmaktadır.

Strateji yönetim bilgi sistemi, kamu mali yönetim sisteminin işleyişi aşamasında yapılacak olan çalışmalarla ilgili sağlıklı, doğru bir veri analizi yapılması hususunda işlev sağlayan, kurum içi süreçleri hızlandıran, kullanıcıların zamanı kaliteli kullanmalarını sağlayan, mali raporları bütüncül bir şekilde otomatik ölçebilen ve bu alanda tek olma özelliği taşıyan bir programdır.

Programın sağlamış olduğu otokontrol mekanizması sayesinde ilgili harcama birimleri ve harcama yetkilileri hesap verme sorumluluğu çerçevesinde şeffaflık sağlayarak kamunun kaynaklarını daha dikkatli ve bütçe ilke esaslarına uygun olarak kullanmaktadır.

Bu da kamusal alandan alınan vergiler ve diğer gelirlerin amacına uygun olarak kullanılmasını sağlamaktadır, böylece hem kurumsal gelişim sağlanmakta hem de ilçenin kalkınması hızlanmaktadır (Küçükçekmece Belediyesi Proje Başvuru Kayıtları, 2017).

Çalışmanın bu kısmına kadar olan başlıklarda ele aldığımız ve hazırlık ve uygulama safhalarını detaylı olarak incelediğimiz Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planı'nın yanı sıra farklı bir stratejik plan deneyimini aktarmak adına Kanada'nın London Şehri seçilmiştir. London Şehri altyapı ve imar-şehircilik alanında detaylı bir stratejik plan çalışması hazırlamış ayrıca bu planın yanı sıra amaçlar için alt planlar geliştirmiştir. Aşağıda bu belediyeye ait Stratejik Plan çalışması, bu sürecin temel basamaklarına göre değerlendirilmiştir.

6.8 London Belediyesi Stratejik Planlama Örneği 2015-2019 Planı

London; Kanada, Güneydoğu Ontario'da, Quebec-Windsor koridoru üzerinde konumlanan bir kenttir.

London Kenti, Middlesex İlçesi, London Census Büyükşehir Bölgesi (CMA) ve London Ekonomik Bölgesi'nin en büyük kentsel alanıdır. Aşağıda verilen Şekil 5.1' de görüldüğü üzere Ontaria Bölgesi içinde güney kesimde yer almaktadır. London tarihinin 1793'te başlamasına rağmen, şehrin kendisi 1826'ya kadar kurulmamıştır. 1840 yılına kadar London, kurulmuş bir kasaba haline gelecek kadar büyüktü. İlk konsey kurulduktan sonra George J. Goodhue ilk şehir başkanı olarak seçildi. Belediye hizmetleri daha sonra ortaya çıkmaya başladı.



Şekil 6.1: Kanada Ontario bölgesi haritası

1844 yılında yaşanan bir yangın olayı nedeniyle kasabanın refah seviyesi oldukça azalmış ve şehir merkezinin neredeyse yok olması gerçeğiyle karşılaşmıştır. Bu durumu telafi etmek adına yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu doğrultuda; 1848'de London güçlendirilmiş belediye güçleriyle yeniden kuruldu ve nüfus sayımı ile 4,584 gösterildi. Yangınları takiben diğer konular da da ortaya çıkan zafiyetlerle ilgili önlem alma adına çalışmalar başlatıldı. 1832'den beri London Anglikan Rektörü ve inşaat komitesi üyesi Benjamin Cronyn, Kanada'nın en büyük mimarlarından biri olan Toronto'nun William Thomas'ı kiliselerini yeniden inşa etmek için görevlendirdi. Thomas'ın tasarladığı St. Paul'lar, günümüzde kenti halen süsleyen Katedralin çekirdeğini oluşturmaktadır (Armstrong ve Brock 1975)

Bu süreçte yerel finansal kurumlar kuruldu. 1864 yılına gelindiğinde, şehir tüccarları kendi güven şirketleri olan Huron & Erie'yi kuracak kadar zenginlerdi; Hayat sigortası şirketleri 1874 yılında London Hayat Sigorta Şirketi'nin kuruluşunu gerçekleştirdi. Şehrin iletişimi hem dahili hem de harici olarak genişletildi. London Demiryolu ağı 1873 yılında başlatıldı ve köprülerin modernizasyonu ise bugünkü Blackfriars Köprüsü'nün 1875 yılında inşa edilmesiyle başladı. Telefon santrali 1879'da oluşturuldu. Kentin dışında London, Huron ve Bruce Demiryolu, 1871'de Wingham'a inşa edildi. Tüm bu unsurlar kentin Kanada'da kalıcı olmasını ve cazibe merkezi olmasını sağlamıştır (Armstrong ve Brock 1975).

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden bu yana, London tarihinin benzeri görülmemiş bir büyüme yaşadı. Özellikle son dönemde yapılan planlama çalışmaları ve alınan kararlar eski şehrin karakterinin ve bütünlüğünün korunması için dikkatle gerçekleştirilmektedir. Bunun nedeni, kentsel çevrenin geliştirilmesi ve London'u mevcut ve gelecek vatandaşları için hoş bir yer haline getirmektir.

2016'da London şehrinde yaşayan toplam 383.822 kişi London'u Kanada'nın on beşinci, Ontario'da altıncı hale getirdi. London nüfusu 2011'den 2016'ya 366.151 kişi yaşadığı zaman% 4.8 oranında arttı.

2011-2016 yılları arasında çocuksuz yaşayan çiftlerin sayısı çocuklu çiftlerin sayısından daha hızlı yükseldi.

İstatistik Kanada'daki Ulusal Hane halkı Araştırması (NHS) ve 2011 Nüfus Sayımı verileri London'un benzersiz etnik-kültürel çeşitliliğini göstermektedir. Göçmenler, London nüfusunun yüzde 21,2'sini oluşturmaktadır. 2011 nüfus sayımına göre

London nüfusu yaklaşık 100 farklı dili konuştuğu bilinmektedir. Genel olarak konuşulan diller; İngilizce, İspanyolca, Arapça ve Fransızca 'dır. London Kenti'nin neredeyse üçte ikisinin kendilerini Hristiyan olarak tanımladığını bildirdi. Yüzde otuzunun da herhangi bir dinle bağlantısının olmamasına karşın kalan nüfusun farklı inançları mevcut olduğu anlaşılmaktadır (London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, 9).

Belediye Başkanı Matt Brown, 1 Aralık 2014'te London'un 63. Belediye Başkanı olarak göreve başladı. 2010-2014 yılları arasında Ward 7 için Belediye Meclisi Üyesi olarak görev yaptı.

London Belediyesi'nin Londonlulara; her sene yapılan ilerlemeyi ve bu çalışmaların London toplumunda nasıl bir fark yarattığını gösterdiği belirtilmiştir. Ayrıca bu çalışmaların oluşturulmasında birçok kesimin katkısı bulunmaktadır. Kamuyla toplantı ve söyleşiler, online anketler, sosyal medya ve e mail üzerinden sağlanan geri dönüşler, London Belediyesi'nin stratejik planını oluştururken halkın fikirlerine ne kadar önem verdiğine örnek gösterilmektedir (London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).2015-2019 yılları Stratejik Planı; vizyon, misyon, değerler ve başlıca odaklanılan stratejik alanlardan oluşmaktadır. Stratejik Plan çalışması;

6.8.1 Vizyon

“London’u ticarete, kültürde ve inovasyonda lider konumda, vatandaşlarının yaşam kalitesini en yüksek seviyeye taşıyan, bölgenin dünyayla olan köprüsü haline getirmek.”

6.8.2 Misyon

“Herkes için daha iyi bir şehir inşa ederek saygı duyulan ve ilham kaynağı haline gelmiş bir kamu hizmet partneri olmak.”

6.8.3 Değerler

“Bireysel sorumluluk, kolektif bilinç, işbirliği ve inovasyon başlıca değerlerimizdir.”

6.8.4 başlıca odaklanılan stratejik alanlar

2015-2019 London Stratejik Planı aşağıdaki stratejik alan ve amaçlar üzerine kurgulanmıştır. Bu doğrultuda dört adet stratejik alan kapsamında kurgulanan

amaçlar maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır (London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı):

1. Toplumumuzu güçlendirmek

- Çok çeşitli, kucaklayan ve hoş karşılayan bir toplum
- Yardımsever ve şefkatli sosyal hizmetler
- Hayran bırakan sanat, kültür ve eğlence hayatı
- Sağlıklı, güvenli ve erişilebilir şehir

2. Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek

- Sağlam Altyapı
- Daha kolay ve birbirine bağlı hareketlilik imkanları
- Güçlü ve sağlıklı bir çevre
- Güzel mekanlar ve alanlar
- Sorumlu Büyüme
- Mirasın Korunması

3. Ekonomimizi büyütme

- Çok çeşitli ve esnek ekonomi
- Kentsel Dönüşüm
- Yerel, bölgesel ve küresel inovasyon
- Stratejik ve işbirlikçi Ortaklıklar
- Çok çeşitli iş olanakları

4. Kamu hizmetinde liderlik

- Açık, hesap verebilir ve duyarlı yönetim
- Yenilikçi ve destekleyici örgütsel uygulamalar
- Proaktif Finansal Yönetim
- İşbirlikçi Liderlik
- Mükemmel hizmet sunumu

Yukarıdakiler London Belediyesi'nin Başlıca Odaklandığı stratejik alanlar ve amaçlardır. Küçükçekmece Belediyesine ait Stratejik alan, amaç ve hedefler incelenirken “İmar ve Şehircilik” alanı üzerinden durduğumuzdan bu kısımda da yine aynı mantıkla imar faaliyetlerini karşılayan “Sürdürülebilir Bir Şehir İnşası” alanını ele alacağız. London Belediyesi “Sürdürülebilir Bir Şehir İnşa Etme” stratejileri ve gerçekleştirilmesinde izlenen yollar aşağıdaki gibi verilmiştir (London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı):

Sağlam Altyapı:

Çizelge 6.11: Sürdürülebilir bir şehir inşa etme stratejileri

STRATEJİ	
Ne yapıyoruz?	Nasıl yapıyoruz?
A Su, atık su ve yağmur suyu altyapısı ve hizmetlerini yönetmek, geliştirmek	Su ve Atık Su İş Planı
B Geçmişten Miras Köprüler, demiryolları, bisiklet imkanları ve otoparklar gibi ulaşım altyapılarını yönetmek ve güçlendirmek	Park Master Planı Otopark İyileştirme Stratejisi Miras Köprüleri Koruma Stratejisi -Blackfriar Köprüsü -Meadowlily Yaya Köprüsü Ulaştırma Ana Planı Bisiklet Üst Düzey Planı
C Daha fazla kaynak kurtarma teşebbüslerini, uzun vadeli atık kapasitesini ve atıkların toplum üzerindeki etkisini azaltma çalışmalarını arttırmak	Uzun Vadeli Atık Su Yönetim Planı
D İklim değişikliğine uyum sağlamak amacıyla yenilikçi yollar yaratmak	İklim değişikliği adaptasyon Stratejisi London Şehir Planı(Yeşil şehir ve Doğal Tehlikeler Taslağı) Çevre Koruma Otoriteleri ile İşbirliği

Çizelge 6.11’ de Sürdürülebilir bir şehir inşa etme stratejileri çizelgesinde görüldüğü üzere Plan kapsamında yapılması planlanan faaliyetleri “Ne Yapıyoruz” başlığı altında, gerçekleştirilecek faaliyet ve projelerin nasıl, hangi çerçevede gerçekleştirileceği ise “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında görmek mümkündür. “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında Stratejik Planlamanın alt planlarına yer verilerek faaliyet ve projelerin bu alanda nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin gösterge ve veriler sunulmaktadır.

Daha kolay ve birbirine bağlı hareketlilik yolları:

Çizelge 6.12: Ulaşım ve bağlantı yolları stratejileri

STRATEJİ	
Ne yapıyoruz?	Nasıl yapıyoruz?
A Caddeler, bağlantı yolları ve gelişmiş transit servisler sağlanarak yayalar, bisikletçiler ve sürücüler için güvenli hareketlilik seçeneklerini uygulamak ve geliştirmek	Ulaşım Ana Planı Hızlı Geçiş uygulama stratejisi London Taşıma Komisyonu Stratejik iş planı Bisiklet Ana planı Thames Valley Koridor Planı
B Daha iyi ulaşım bağlantıları, özellikle bölgesel transit yolları sayesinde diğer şehirlere seyahati kolaylaştırmak.	Şehirlerarası yüksek Hızlı Tren Çalışması Ulaşım Ana Planı London Taşımacılık Komisyonu London Uluslararası Havalimanı Otoritesi
C Trafiği yöneterek ve otoyol güvenliğini arttırarak yolculukları daha ileri seviyeye taşımak	Trafik Sinyal Optimizasyonu Yol Güvenliği Stratejisi

Çizelge 6.12’de Ulaşım ve Bağlantı Yolları Stratejileri çizelgesinde görüldüğü üzere Plan kapsamında yapılması planlanan faaliyetleri “Ne Yapıyoruz” başlığı altında, gerçekleştirilecek faaliyet ve projelerin nasıl, hangi çerçevede gerçekleştirileceği ise “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında görmek mümkündür. “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında Stratejik Planlamanın alt planlarına yer verilerek faaliyet ve projelerin bu alanda nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin gösterge ve veriler sunulmaktadır.

Güçlü ve Sağlıklı bir çevre:

Çizelge 6.13: Güçlü ve sağlıklı çevre stratejisi

STRATEJİ	
Ne yapıyoruz?	Nasıl yapıyoruz?
A Enerjiyi Korumak İçin İnovatif yollar geliştirmek	Toplum enerji Eylem Planı Enerji Tasarrufu ve Talebi Yönetim Planı Diğer belediye ve şehir içi Planlarını Gözden geçirmek Sokak Lambaları Enerji Planı
B İnovasyon ve Ar-Ge üzerinden Yakıt Tüketimini Azaltmak	Yeşil Donanma Planı
C Daha fazla ağaç dikmek ve ormanların yok olmasını önlemek	Kentsel ağaçlandırma Stratejisi “Orman Şehir” markasını geliştirmek ve teşvik etmek
D Atık azaltımını ve diğer çevresel dostane davranışları teşvik eden, bu konularda inisiyatif alan şehir sakinleri ve topluluklara desteği arttırmak	London Çevre İletişim Ağı Yeşil Geliştirme Stratejisi
E Ormanlık alanlar, sulak alanlar, nehir ve su yolları ile havanın kalitesi gibi doğal çevremizin her yönünü korumak için beraber çalışmak	Kaynak Koruma Planı Kirliliğin Önlenmesi Kontrolü Planı Koruma Ana planları Önemli Ormanlık Alanların Korunması Koruma Makamlarıyla İşbirliği

Çizelge 6.13’ de “Güçlü ve Sağlıklı Çevre Stratejisi” çizelgesinde görüldüğü üzere Plan kapsamında yapılması planlanan faaliyetleri “Ne Yapıyoruz” başlığı altında, gerçekleştirilecek faaliyet ve projelerin nasıl, hangi çerçevede gerçekleştirileceği ise “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında görmek mümkündür. “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında Stratejik Planlamanın alt planlarına yer verilerek faaliyet ve projelerin bu alanda nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin gösterge ve veriler sunulmaktadır.

Güzel Mekanlar ve Alanlar:

Çizelge 6.14: Güzel mekanlar stratejisi

STRATEJİ		
	Ne yapıyoruz?	Nasıl Yapıyoruz?
A	Daha fazla Kamu Sanatı İçin teşvik etmek ve sahip olduklarımızı sürdürmek	Kamu Sanatı Stratejisi London Şehir Planı –Şehir Tasarımı ve Kültürel zenginlik-çeşitlilik Taslağı
B	Şehir Tasarımı Üzerinden daha çekici bir şehir yaratmak	London Şehir Planı –Şehir Tasarımı Taslağı Şehir Planlamasını Gözden Geçirme Panelleri
C	Parklara ve dinlenme tesislerine yatırım yapmak	Parklar ve Dinlenme Tesisleri Stratejik Ana Planı 2009-2015 Güncellemesi London Şehir Planı-Parklar ve Dinlenme Tesisleri Taslağı
D	London’nın Nehir Kıyısını Güzel ve Tüm Londonlulara erişilir kılmaya yatırım yapmak	London Toplumu Vakfı “Nehre dönüş Projesi” Çalışması Thomas Valley Koridor Planı

Çizelge 6.14’ de “Güzel Mekanlar Stratejisi” çizelgesinde görüldüğü üzere Plan kapsamında yapılması planlanan faaliyetleri “Ne Yapıyoruz” başlığı altında, gerçekleştirilecek faaliyet ve projelerin nasıl, hangi çerçevede gerçekleştirileceği ise “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında görmek mümkündür. “Nasıl Yapıyoruz” başlığı altında Stratejik Planlamanın alt planlarına yer verilerek faaliyet ve projelerin bu alanda nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin gösterge ve veriler sunulmaktadır.

6.9 London Belediyesi’nin 2015-2019 Stratejik Planı Değerlendirilmesi

Stratejik Plan Çalışmalarının hazırlık çalışmaları, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının başarısı kurumsal başarıya doğrudan etki ettiğinden bu süreçteki çalışma sisteminin ve yönteminin oldukça önemli olduğu açıktır. Kullanılan sistem ve yöntemler kurum kültürüne ve çevresel şartlara uyum sağladığında başarılı planların ve faaliyetlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu anlamda dünyada uygulanan yöntemlerin birbirinden farklı olması, gelişmekte olan ülkelerde ve gelişmiş ülkelerde birbirinden farklılık arz etmesi neticesinde konunun daha

kapsamlı ve detaylı algılanmasına adına farklı plan örneklerinin incelenmesi önemli bir noktadır. Özellikle sosyo-ekonomik anlamda gelişmişlik düzeyi yüksek olan ve ticari ve mimari anlamda belli bir kapasiteye sahip ülkelerin stratejik plan çalışmaları bu konuda yol gösterici önemli örnekleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda; Stratejik Plan çalışmalarını daha farklı bir deneyim ölçeğinde inceleyebilmek adına Kanada'nın London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan çalışması ele alınmıştır.

Öncelikle Vizyonu itibariyle incelersek;

“London’u ticarete, kültürde ve inovasyonda lider konumda, vatandaşlarının yaşam kalitesini en yüksek seviyeye taşıyan, bölgenin dünyayla olan köprüsü haline getirmek.”

Vizyonda öne çıkardığı “İnovasyon, kültür ve ticaret” parametreleri geniş ölçekte vatandaş odaklılık ve uluslararası bir boyut kazandırılarak ifade edilmiş ve vizyonun doğası gereği iddialı ve net bir duruş sergilenmiştir. Karmaşık ve ifade çokluğuna yer vermeyen vizyon bildirimi bu konuda aynı ölçekteki kurum ve kuruluşlara örnek olabilecek kriterleri karşılamaktadır.

Misyonu itibariyle incelersek;

“Herkes için daha iyi bir şehir inşa ederek saygı duyulan ve ilham kaynağı haline gelmiş bir kamu hizmet partneri olmak.”

Misyon da ise; “daha iyi bir şehir” ifadesiyle önceliğini vatandaşlar için mekânsal kaliteyi ve refah seviyesini yükseltmek adına konumlandırmış olmakta ve bu doğrultuda yapılması planlanan tüm çalışmalar için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği çağrısında bulunmaktadır. Bu anlamda kısa ve öz bir ifadeyle karşımıza çıkan misyon; içeriğinde kapsamlı bir faaliyet ve çalışma örgüsünü çıkarmaktadır.

Temel Değerler olarak ise “Bireysel sorumluluk, kolektif bilinç, işbirliği ve inovasyon başlıca değerlerimizdir” şeklinde bir ifade karşımıza çıkmaktadır. Bu ifade oldukça net belirlenmiş olup misyon ve vizyonda yer alan ifadelerle örtüşen, kurumun ve bölgenin önceliklerini temsil eden kriterleri “değerler” olarak belirledikleri görülmektedir.

Stratejik Alanlar, Amaçlar ve Hedefler bağlamında incelendiğinde; misyon ve vizyon değerlendirmelerinden de yola çıkarak stratejik alanların bu kavramlar üzerine inşa edildiği görülmektedir. Aşağıda verilen stratejik amaçların tamamı ile ilgili kapsamlı

bir çalışma bu tezi amacından saptırabileceğinden örnek bir stratejik alan seçilerek değerlendirme yapılmıştır.

- Toplumumuzu güçlendirmek,
- Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek,
- Ekonomimizi büyütmek,
- Kamu hizmetinde liderlik.

Bu doğrultuda; “Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek” stratejik alanına ait amaç ve hedeflerin değerlendirilmesi yapılarak daha üst ölçekte Stratejik Plan kurgusu genel olarak anlatılmaya çalışılmıştır (London Belediyesi, 2015-2019 Stratejik Planı).

Bu anlamda verilen “Sürdürülebilir Bir Şehir İnşa Etmek” stratejik alanına ait amaç ve hedefleri yukarıda Çizelge 5.12, 5.13, 5.14, 5.15’ de verilmiştir. Stratejik amaç olarak verilen bu ifadeler aşağıda sıralanmıştır.

- Sağlam Altyapı
- Daha kolay ve birbirine bağlı hareketlilik imkanları
- Güçlü ve sağlıklı bir çevre
- Güzel mekanlar ve alanlar
- Sorumlu Büyüme
- Mirasın Korunması

Bu başlıklar altında verilen hedefler de yine “Ne Yapıyoruz” ve “Nasıl Yapıyoruz” şeklinde tasnif edilmiştir. Belirlenen amaca ulaşmak için belirlenen hedeflerin neler olduğu ve bunlara ulaşmanın planını verdiği çizelgeler de yukarıda paylaşılmıştır. Bu bağlamda; stratejik hedefler ölçeğinde ulaşılması mümkün olmayan ya da somut verilere dayanamayan sayısal hedefler belirtmek yerine stratejik alanların gerçekleştirilmesi ve hayata geçirilmesine olanak sağlayan ifadelerle yer verilmiştir. Örneğin “Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek” adlı stratejik alan kapsamında belirtilen “Sağlam Altyapının Oluşturulması” adlı amacın altında verilen hedef ifadelerine baktığımızda tutarlı, birbirini destekleyen ve yol haritasını kendi çizen hedefler görebilmek mümkündür. “Su, atık su ve yağmur suyu altyapısı ve hizmetlerini yönetmek, geliştirmek” hedefini gerçekleştirmek adına karşısına bunu destekleyecek

şekilde “Su ve Atık Su Planının oluşturulması” ile ilgili bir alt plan yazılmıştır. Bu doğrultuda; Stratejik Planda yer alan her stratejik alan ve amaç kapsamındaki hedef verileri için aynı şeyi söylemek mümkündür. Stratejik planda yer alan hedefler için sayısal göstergeler atanmamıştır. Beş yıllık dönemde stratejik amaçlar altında neler yapılması gerektiğini alt planlar yardımıyla sunmuş olan bu plan ulaşılması mümkün olmayan sayısal parametrelerle sınırlı tutulmamıştır. Her bir hedefin detaylı incelemesini ayrıca alt planlarda bulabilmek mümkündür.

Nihai olarak; London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, stratejik alan, amaç ve hedefler bazında incelendiğinde; hedeflenen noktaya gelebilmek adına hazırlanan gerçekçi, ulaşılabilir ve planlı bir çalışma örneğidir. Stratejik Planın tüm aşamaları gözden geçirildiğinde; belediyenin stratejik planlama sürecine katılımcı ve yönetsel olarak farklı paydaş grupları dahil edilmiştir. Başta Belediye Başkanı olmak üzere; ilçe temsilcileri, planlamadan sorumlu birimler, halk temsilcileri ve diğer paydaş grupları katılım sağlamıştır. Geniş katılımlı paydaş analizlerinin yapıldığı ve bu analiz sonucu değerlendirmelerden ortaya çıkan verilerin stratejik plan oluşturulma sürecinde amaç ve hedeflere yansıtıldığı görülmektedir.

London Belediyesi stratejik planlama sürecinde London Bölgesi, “Toplumu güçlendirmek, Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek, Ekonomimizi büyütmek, Kamu hizmetinde Liderlik” temel stratejik alan üzerine toplam; 20 adet stratejik amaç oluşturulmuştur. Stratejik alanların belirlenmesi stratejik amaçların daha gerçekçi ve ulaşılabilir olmasını sağlamıştır. Stratejik plan kapsamında yer alan tüm stratejik alan ve amaçların altında daha detaylı hazırlanan alt planlar mevcuttur. Örnek olarak; “Sürdürülebilir bir şehir inşa etmek” stratejik alanının alt planı olarak “London Şehir Planı” hazırlanmıştır ve alt planların da ilgili taslak planları mevcuttur. Her bir alt plana Stratejik Plan sayfasından dijital ortamda ulaşmak mümkündür.

Söz konusu Stratejik Plan oluşturulurken merkezi hükümet politikaları, ilgili yasal yükümlülükler ve Avrupa Birliği politikaları göz önünde bulundurularak hareket edilmiştir. Literatürdeki bir çok stratejik plan örneği incelendiğinde, ideal bir stratejik plan, vizyon, misyon, değerler, temel amaçlar ve hedefler, izleme ve değerlendirme gibi aşamalardan oluşmaktadır. Örnek olarak incelen London Belediyesi Stratejik Planı da bu aşamaları ve bölümleri içermektedir. Bu başlıkların her birinin altı net bir şekilde oluşturulurken teknik konulara açıklık getiren uzun dönemde açıklayıcılık ve bağlayıcılık kazandıran alt planlar oluşturulmuştur. Hem

yönetim hem de vatandaş tarafından değerli olan bu planlar planın uygulanması ve sürdürülebilirliği konusunda izleme ve değerlendirme süreci de oldukça önem arz etmektedir. Ayrıca plan; içeriğinde yer alan amaç ve hedefler sürdürülebilir bir plan olma özelliğini taşımaktadır. Bunu hazırlanan alt planların detaylı ve geniş kapsamlı olmasından anlayabiliyoruz. (London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı).





7.KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLAMA EKİBİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR

Belediyelerde Stratejik planlama çalışmaları ve uygulamada yaşanan deneyimleri aktarmayı hedefleyen çalışmanın bu bölümünde Küçükçekmece Belediyesi'nin Stratejik Plan çalışmalarının hazırlık ve uygulama sürecinin detaylı değerlendirilmesi amacıyla konu ilgili kişilerle görüşme yapılmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarının ve uygulamalarının başarısı her ne kadar planı hazırlayan ekibin tecrübesi, bilgisi ve donanımına bağlı olarak ilerlese de üst yönetimin desteği ve kararlılığı olmadan belirli bir noktaya ulaşması mümkün değildir. Bu doğrultuda yapılan görüşmeler iki farklı sürece ve gruba ilişkin olarak hazırlanan sorularla yürütülmüştür. Bu kapsamda Stratejik planlama sürecinde Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün danışmanlık ve koordine anlamında büyük bir görevi olduğundan görüşme soruları buna göre hazırlanmıştır. Aynı şekilde belediyede her birimde görevli bir personele yönlendirilen sorular da yine aynı şekilde bu personellerin bu süreçteki deneyimleri ve tecrübelerini değerlendirebilmemiz için uygun şekilde hazırlanmıştır.

Bu doğrultuda ilk aşama olarak Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü ile yapılan görüşmede Müdür, Strateji Geliştirme Şefliği ve personellerine birtakım sorular yöneltilmiştir. İkinci aşamada ise stratejik planlama çalışmalarını yürütmek üzere Küçükçekmece Belediyesi'nde bulunan 24 müdürlükten faaliyet alanlarının çeşitliliğine ve faaliyet alanlarının yoğunluğuna göre seçilen 15 adet müdürlükte müdürlüklerini temsilen görevlendirilmiş olan 15 birim temsilcisi ile görüşme yapılmıştır.

7.1 Görüşme Soruları ve Bulguları

Küçükçekmece Belediyesi'nde Stratejik Planlama Çalışmaları ve Uygulama Sürecine İlişkin Bulgular:

Bu kısımdaki soruları yönelttiğimiz Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nde; 4 kişi Belediye şirketi kadrosunda ve 7 kişi de memur kadrosunda olmak üzere müdür ile

birlikte 12 kişi görev yapmaktadır. Görüşme sürecindeki soru ve cevaplar aşağıda verilmiştir:

- Kmece Belediyesi'nde stratejik plan hazırlama sürecinde ne gibi durumlar ve olgularla karşılaşıldı? Ve bu süreç nasıl yönetildi? Belediyenizde 2015-2019 Stratejik Planı oluşturulurken nelere dikkat edilmiştir.?

Stratejik Planlama alışmaları Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve bünyesindeki Strateji Yönetim şefliği çalışanlarının tümünün danışmanlığı ve yönlendirmesi ve tüm müdürlüklerin katılımı ile 2014 yılı itibariyle başlamak üzere yaklaşık bir yıllık bir sürede tamamlandığı ifade edilmiştir.

Kmece Belediyesi'nin 2015-2019 Stratejik Planı alışmaları ile ilgili sürecin başlaması ile öncelikle üst yönetimin ve çalışanların desteği ile birlikte ilgili uzman akademik kimliği olan kişiler ve personelin katılımı ile bir takım çalıştaylar ve toplantılar düzenlenmiştir. Bu alıştay ve toplantıda ortaya çıkan karar ve değerlendirmeler sonucunda Kmece Belediyesi'ne ait mevcut durum analizi, paydaş görüşleri analizinin soru ve anketleri, vizyon, misyon, ve ilkeler bildirimi, odak alanlara göre amaçlar ve hedeflerin oluşturulması ile hedefe bağlı faaliyet ve projelerin btçelerinin belirlenmesi tamamlanmıştır.

Kmece Belediyesi, 2015-2019 Stratejik Planı hazırlama sürecinde, çalışmanın tamamı müdürlüklerde görevli anahtar personel olarak nitelendirebileceğimiz faaliyetlere hakim personellerin katılımı ve desteği ile yrtlmştir. Çalışmanın içeriği ve uygulanabilirliğine yönelik her detay, müdürlüklerle çalışılmış olup her bir stratejik alan, amaç ve hedef o müdürlüğün iş başlıklarına ve faaliyet alanlarına göre hazırlanmıştır. Titiz ve detaylı bu çalışmanın plan dönemi içerisinde de düzenli olarak raporlanması, arşivlenmesi ve veri girişlerinin hatasız yapılabilmesi için Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde bir yazılım geliştirme kararı alınmıştır. Bu doğrultuda; Stratejik Plan alışmaları, Strateji Yönetim şefliği bünyesinde istihdam eden alanında uzman iki yazılımcı tarafından hazırlanan yazılım sistemi olan SYBS (Strateji Yönetim Bilgi Sistemi) zerinden yürütülmekte ve raporlanmaktadır. Müdürlükler tarafından veri girişlerinin düzenli ve sistemli olarak girilmesini sağlayan bu yazılım sürekli revizyona ve geliştirilmeye açıktır. Bu yazılım programı, uygulamada birimlere kazandırdığı ivme

ve raporlamalardaki sistematiki açısından birçok belediyeye ilham olması açısından Altın Karınca 2017 yarışmasına proje şeklinde hazırlanarak başvuru yapılmıştır.

Ayrıca Stratejik Plan çalışmasının ve bu sürecin sadece dijital ortamda hazırlanan ve işlenen yazılım programından ibaret olmadığına değinerek stratejik planlama çalışmalarını yürüten ekibin Küçükçekmece Belediyesi'ne olan aidiyet duygusunun yerleşmiş olması ve kurum kültürüne hakim olmasının büyük payı olduğu vurgulanmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı Stratejik Planlama çalışmalarını uygularken ya da hazırlarken herhangi bir danışmanlık hizmeti almaya gerek duyulmamıştır. Çalışmaları yürüten ekibin konu ile ilgili yeterli tecrübe ve donanımına sahip olması stratejik plan çalışmasının sadece kurumsal emek ile ortaya çıkmasına imkan vermiştir. Danışmanlık hizmeti vermek üzere faaliyet gösteren firmaların, ortaya çıkardığı tüm plan örneklerinin birbirleriyle benzerlik taşıdığı dile getirilmiştir. Nihai olarak yine de belediyeler tarafından danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyulursa da bu hizmetin kesinlikle çalışmanın yöntemi ve sürecin aşamaları ile ilgili olması gerektiği fakat içeriğe hiçbir şekilde dışarıdan müdahale edilmemesi gerektiği ifade edilmiştir.

- Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planının hazırlanış sürecini genel bir tanımlamayla nasıl buluyorsunuz? Stratejik plan hazırlama sürecinde uyguladığınız metodolojinin öz eleştirisini gerçekleştirebilir misiniz? Uygulamış olduğunuz metodoloji yerel yönetimlerde hazırlanacak stratejik planlar için sizce uygun muydu?

Çalışmaların katılımcı ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için kurumsal anlamda çalışanların ve üst yönetimin aktif rol aldığı bir sürecin gerçekleşmesine özen gösterilmiştir. Bu anlamda her müdürlüğün faaliyet alanlarına hakim ve stratejik planlama çalışmaları ile ilgili bilgi ve donanımına sahip personeller ile birlikte önemli çalıştay ve toplantılar gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Çalışmanın tüm safhalarında üst yönetimin de düşünce ve fikirlerine başvurularak her müdürlüğün bağlı bulunduğu başkan yardımcısı ile istişare edilerek onay alındığı vurgulanmıştır.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü ekibi ve müdürlüklerde görevli yetkili personellerle yapılan çalışmalar doğrultusunda oluşturulan stratejik amaç, hedef ve göstergeler için Müdürlüklerin önceki çalışmaları, vatandaş beklenti ve ihtiyaçları, SWOT analizi ve GZFT çalışması sonucunda uygun veriler atanarak bu hedeflere ulaşabilmek adına

gerekli kaynak ihtiyacı belirlendiği dile getirilmiştir. Kaynak ihtiyacı her bir performans hedefi belirlenirken kurumun bütçesinin hazırlanmasına temel teşkil ettiği de ifade edilmiştir.

Belediyemizin 2015-2019 Stratejik Planı ilgili mevzuatlar doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, üst yönetici tarafından ilgili organlara sunulan raporların şeffaf ve hesap verilebilirliğe uygun olması, kurumun mali ve mali olmayan işlemlerinin iç denetime ve dış denetime uygun olacak şekilde hazırlanması adına Strateji Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS) geliştirilerek uygulamaya konulduğu dile getirilmiştir. Strateji yönetim bilgi sistemi mevzuatlar çerçevesinde yapılacak olan denetimlere uygun sonuçlar verecek rapor formatları esas alınarak tasarlanmıştır.

Çalışmanın tüm süreçleri aşamalı bir şekilde gerçekleştirildikten sonra üst yönetimin onayından geçen plan çalışmasını çıktı haline dönüştürebilmek adına grafik tasarımı ve baskısı gerçekleştirilmesi gerektiği anlatılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın tamamının taslağı onaylandıktan sonra tasarımı ve baskısı yapılabilmesi için teknik destek alınabileceği söylenmiştir. Nihai olarak kitap haline gelen çalışma üst yönetime, başkan yardımcılara, birim müdürlerine ve çalışan personele ilan edilerek birer örneği dağıtılmıştır. Ayrıca mevzuatın da bir gerekliliği olarak belediyenin resmi internet sitesinde de halkımızla paylaşıldığı vurgulanmıştır.

- Strateji Yönetim Bilgi Sistemi'ne neden ihtiyaç duyulmuştur? Kullanım alanları ve kitlesi nelerdir?

Bu projenin (SYBS) kamu kurumlarına stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu gereği, faaliyet raporlarının, performans programlarının ve stratejik planın hazırlanabileceği bilgi yönetim otomasyon sisteminin olmayışından dolayı geliştirildiği ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalar neticesinde yerel yönetimler ile özel sektörde bu tarz çalışmaların yürütülmediği, gerekli mevzuatların istemiş olduğu raporlama ve istatistiki çalışmaların hazırlanabildiği bir otomasyon bilgi yönetim sisteminin olmadığı tespit edilmiştir.

Strateji yönetim bilgi sisteminin, kamu mali yönetim sisteminin işleyişi aşamasında yapılacak olan çalışmalarla ilgili sağlıklı, doğru bir veri analizi yapılması hususunda işlev sağlayan, kurum içi süreçleri hızlandıran, kullanıcıların zamanı kaliteli

kullanmalarını sağlayan, mali raporları bütüncül bir şekilde otomatik ölçebilen ve bu alanda tek olma özelliği taşıyan bir program olduğu açıklanmıştır.

Programın sağlamış olduğu otokontrol mekanizması sayesinde ilgili harcama birimleri ve harcama yetkilileri hesap verme sorumluluğu çerçevesinde şeffaflık sağlayarak kamunun kaynaklarını daha dikkatli ve bütçe ilke esaslarına uygun olarak kullandığı dile getirilmiştir.

Uzun vadede belirlenen hedeflerin yıllık ölçekte planlanması ya da yeni hedefler eklenmesi ile üst yöneticinin müdürlük bazlı hedeflerin takibini yaparak başarısını ölçerek müdahale edilebilir olması sayesinde hata payının en aza indirildiği ifade edilmiştir.

Performans programında belirlenen hedeflerin 3 aylık periyodlarla gerçekleşen değerleri, izlenerek denetimleri yapılmaktadır. Gösterge gerçekleşme oranları sistem tarafından hesaplanarak kurumsal başarı karnesi oluşturulmaktadır.

Müdürlükler tarafından performans programında taahhüt edilen işlerin gerçekleşme oranları izleme verilerinden otomatik hesaplandığı ifade edilmiştir. Yıl boyu gerçekleştirilen bu faaliyet ve projelerin performans başarı ve anlamlılık düzeyleri, metinsel ve görsel verilerle üst yönetime raporlandığı belirtilmiştir.

Ayrıca, sistem tarafından çekilen raporlar gerekli tasarım aşamalarından geçerek bir kitap haline getirilerek üst yönetici tarafından belediye meclisine sunulmaktadır. Daha sonraki aşamada ise belediyenin resmi internet sitesinde yayınlanmakta ve kamu kurumları ile de paylaşılmaktadır.

- Stratejik Planlama çalışma ekibi kimlerden oluşuyor?

Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarının hazırlık aşamasından yürütülmesi aşamasına kadar tüm çalışmaları üstlenecek olan ekibi oluşturulurken göz önünde bulundurulmuş en önemli nokta, kurumsal kültüre uygun çalışmalara gönüllü ve kurumsal katılımı sağlayacak kişilerden oluşması olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu çalışmaların hazırlanması ve yürütülmesindeki başarı, stratejik planlama ekibinin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu bilinciyle; dinamik, nitelikli ve kurumsal aidiyet ve bilince önem veren kişilerden oluşan bir grup ile çalışma sürdürülmüştür. Bu kapsamda Küçükçekmece Belediyesi'nin stratejik plan çalışması üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi ile her düzeyde çalışanın katılımı sağlanarak hazırlanmıştır.

Belediye Başkanı başkanlığında, ilgili Başkan Yardımcısının koordinatörlüğünde ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün danışmanlığında bir stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur. Bu kapsamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile belediyelerde harcama birimi yetkilileri olarak müdürler sorumlu olduğundan müdürlerin sistemin yönetilmesi ve kontrol edilmesinde tam yetkili kılındığı belirtilmiştir. Stratejik Planlama ekibinde yer alan birim müdürlerinin yanı sıra müdürlük çalışmalarını tasnif etme, verileri toplama ve raporlama anlamında müdürlerin iş yükünü azaltmak adına her müdürlükten 1 ya da 2 kişinin “Birim sorumlusu” olarak görevlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca stratejik planlama çalışmalarının tamamının koordine ve organize eden Strateji Geliştirme Müdürlüğü personellerinin bu ekipte yer aldığı belirtilmiştir.

Stratejik Plan çalışmalarının tüm aşamalarında başkan yardımcıları, birim müdürleri, bazı müdür yardımcıları, şefler, idari ve teknik personel olmak üzere çeşitli kademelerden ve her birimden, belediyenin bütünü ifade eden bir ekip yer almaktadır.

- Belediyenizde üst yönetimin Stratejik Plan çalışmalarını desteklediğini düşünüyor musunuz?

Strateji Geliştirme Müdürlüğü, çalışmalarını genel olarak destekleyen ve diğer birimleri de bu konuda motive eden üst yönetim, kurumsal kalkınmanın ve uzun vadede amaç ve hedef planlamasının temelini oluşturan Stratejik Planlama çalışmasının her aşamasını sahiplenerek desteklediği vurgulanmıştır. Stratejik planlamanın kapsamını oluşturan amaç, hedef, faaliyet ve bütçe başlıklarının içeriğinin oluşturulmasında üst yönetim görüş beyan ettiği ve gerekli iyileştirmelerin Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülmesi sağlandığı ifade edilmiştir. Üst yönetimi desteği yalnızca Stratejik Planlama hazırlık sürecinden ibaret olmayıp stratejik planın yıllık dilimlerini oluşturan faaliyet raporu, performans programı ve bütçe çalışmalarında kurumsal başarının sürdürülebilirliğini sağlamak adına yapılan tüm eğitimlere ve toplantılara gerekli özen gösterildiği belirtilmiştir.

Ayrıca tüm müdürlüklere ihtiyaç duyulan konularla ilgili olarak şehir içi-şehir dışı yeni eğitimlerin ve çalıştay programlarının hazırlanması ile ilgili de gerek mali gerek insan kaynağını sağlamaktadır.

- Küçükçekmece Belediyesi'nin faaliyetlerini belirli bir dönem için planlamak ve bu süreçte buna bağlı kalmaya çalışmanın olumsuz taraflarını gözlemlediniz mi?

Belediye gibi kurumsal anlamda büyük bir yapılanmanın belli bir faaliyet planlamasının sınırları içerisinde kalmasının dezavantajları olduğu bilinse de Küçükçekmece Belediyesi olarak en başından beri stratejik planlamanın değişen şartlara uyarlanabilen mekanizma olduğunun bilincinde oldukları ifade edilmiştir. Mevzuat çalışmaları da planlamanın değişen şartlara uygun ölçüde yürütüldüğünü göz önüne alarak, hedeflerdeki sapmaların olabileceğine vurgu yaptığı ifade edilmiştir. DPT tarafından hazırlanan kılavuz da “Stratejik Planlama bir şablon değildir, kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.” tanımlamasıyla planlamanın “geleceği bugünde sabitlemek” olmadığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda Küçükçekmece Belediyesi'nin de stratejik planın da yer alan hedefler de sapmalar olabileceği ancak bu sapmaları ve değişiklikleri telafi edilebildiği sürece hiçbir şekilde bir başarısızlık göstergesi ya da hata olarak algılanmadığı dile getirilmiştir.

- Stratejik plan çalışması belediyenizde kaynaklar ile hedefler arasında denge kurabildiğini düşünüyor musunuz?

Küçükçekmece Belediyesinde her bir müdürlüğün faaliyet alanı ve görev tanımı için oluşturulan hedefler kaynakların karşılayabileceği oranda belirlenmektedir. Bu anlamda kaynakları planlamadan ve değerlendirmeden konulan hedefler reel durumu yansıtmamaktadır. Bu anlamda Küçükçekmece Belediyesi olarak özellikle mali kaynaklar ve insan kaynakları çıkış noktası alınmak suretiyle tüm hedeflerle bir denge kurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumu sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için her müdürlüğün faaliyet alanına uygun “hedef-kaynak ilişkisini” ifade eden bir tablolar hazırlandığı ifade edilmiştir. Stratejik plan çalışmasının uygulamadaki yıllık dilimlerini ifade eden her performans yılında bu ilişkinin yeniden sağlanması detaylı bir çalışma yapıldığı vurgulanmıştır. Bunu doğrultuda hedefe doğrudan maliyet yazılmadığı, hedefi gerçekleştirmek için sunulan her bir faaliyet ve proje için ayrı ayrı maliyet oluşturup, bu maliyetlerin toplamının hedef maliyeti olarak belirlendiği vurgulanmıştır.

Bu şekilde gerçekleşen uygulama, stratejik planların mevcut kaynaklarla eşgüdümlü gitmesini ve her bir müdürlüğün daha gerçekçi hedefler belirlemesini sağladığı ifade edilmiştir. Nihai olarak da “bu şekilde bir dengenin kurulması hedefleri gerçekleştirme yüzdesini artırmakta, müdürlükler için gerçek bir çalışma rotası görevi görmektedir” şeklinde açıklanmıştır.

- Stratejik planda yer alan stratejik alanlar, amaçlar ve hedefler ile onlara bağlı performans göstergeleri ölçülebilir ve net olarak belirlenmiş midir?

Belediyelerin faaliyet alanları 5393 sayılı kanunda tanımlanarak müdürlüklerin ve bunlara bağlı çalışma birimlerinin ne yapacağı ve nasıl yapacağı mevzuatla düzenlenmiştir. Küçükçekmece Belediyesi de stratejik plan kapsamında belirledikleri stratejik amaçların, hedeflerin ve göstergelerin kanuna ve tüm düzenlemelere uygun olmasına özen gösterildiği vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra mevzuatta belirlenen görev ve faaliyet ölçütleri kadar vatandaş ihtiyaçları ve beklentileri de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda stratejik plan dönemlerinde belirlenen ve performans programı dönemlerinde takip ve revize edilen bu hedefler için ölçülebilir ve gerçekçi hedefler koymanın bilincinde oldukları ifade edilmiştir. Faaliyet alanları için oluşturulan bazı hedef ve göstergeler parametrik ifadelerden ve verilerden oluşsa da bazıları ise vatandaş müracaatıyla gerçekleşen, faaliyet kapsamının belediye tarafından belirlenmesinin imkanı olmadığı, şartlara ve taleplere göre değişebilen hizmetlerden oluştuğu belirtilmiştir. Belediyenin doğal görev tanımları ve hizmet kapsamına dahil olan faaliyetler için ölçülebilir göstergeler atanabilirken vatandaş müracaatına bağlı gerçekleşen faaliyetlere ölçülebilir göstergeler koyamadıkları ifade edilmiştir. Bu doğrultuda “Fen İşleri Müdürlüğü’nün ne kadar cadde sokak yenileyeceği” ölçümü mümkün olan ve hedef de koyulabilen göstergeler olurken, “Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü’nün temel faaliyetlerinden biri olan “Nakit Para Yardımını” ne kadar yapacağı vatandaş müracaatının çokluğu ile ilgilidir” şeklindeki ifade ile geleceğe dair hedef belirlemenin pek kolay olmadığı anlatılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda önemli olan konunun belediye olarak vatandaş tarafından gelecek talepleri mümkün olabildiğince karşılayabilecek kapasite ve kaynağa sahip olabilmek olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak amaçların, hedeflerin ve performans göstergelerinin bazı sınırlamalar dışında ölçülebilir, izlenebilir nitelikte olduğu açıklanmıştır. Talep ve şikayetlere göre belirlenen her hedef için memnuniyet ölçümlerini ifade eden göstergeler de verildiği ifade edilmiştir.

- Belediyenizde vatandaşlarla iletişim ve geri besleme çalışmaları nasıl sağlanmaktadır?

Küçükçekmece Belediyesi'nde, hizmet veren “Beyaz Masa” birimine bildirilen talep ve şikayetlerin hızlı bir şekilde ilgili birimlere aktarıldığı ve konu ile ilgili çözüm sağlanması için gerekli yollara başvurulduğu ifade edilmiştir. Ayrıca müdürlüklere yapılan vatandaş başvurusu ve şikayetleri için müdürlüğün vatandaşla direk muhatap olarak çözüm aradığı dile getirilmiştir.

Üst yönetim olarak Başkanlık makamında haftanın belirli günlerinde vatandaşlar için randevu verilmektedir. Bu kapsamda vatandaş, belediye başkanı ve başkan yardımcıları ile bizzat görüşme yapabilmekte ve ilgili istek ve taleplerini gündeme getirebilmektedir. Ayrıca Belediye başkanı ve başkan yardımcıları tarafından da sıklıkla Küçükçekmece esnafına ve halkına yönelik ziyaretler de gerçekleştirilmektedir.

Vatandaşlara yönelik yıl içerisinde bu konuda uzman kuruluşlar tarafından anket ve memnuniyet ölçümleri yapılarak üst yönetime raporladığı ve önemli konu başlıklarının değerlendirilerek faaliyet planına alındığı vurgulanmıştır.

- Belediye bünyesinde görev yapan personellerin eğitim ve beceri düzeyini hizmetlerin planlanması ve yürütülmesi sürecinde yeterli buluyor musunuz?

Küçükçekmece Belediyesi olarak stratejik amaç ve hedeflerini ve bu doğrultuda belirlediği faaliyetlerini gerçekleştirmek ve sürdürülebilir bir başarı anlayışı geliştirebilmek adına istihdam ettiği her bir personelin kurumsal bağlılığının güçlü olmasına ve eğitim ve tecrübesinin işin gerektirdiği ölçüde olmasına özen gösterildiği ifade edilmiştir. Taşeron ve sözleşmeli personel alımlarında teknik konularda kurumsal ihtiyaç göz önünde bulundurulduğu ve alanında tecrübeli eğitilmiş kişiler olması gerektiği ifade edilmiştir. Norm kadro çerçevesinde kurumda çalışan memur personellerin de hiyerarşik düzenlenmesi de yine eğitim ve tecrübe olgularıyla orantılı şekilde yürütülmektedir. Bunun yanı sıra her personel için yıl içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından organize edilen hizmet içi ve ihtiyaca binaen eğitimler düzenlendiği dile getirilmiştir.

- Stratejik Planlama sürecinde yaşadığınız sıkıntılar nelerdir? Bu süreçte görevli birim müdürleri ve temsilcileri ile ilişkiyi nasıl yürütüyorsunuz?

Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak belediyedeki tüm birimlere konu ile ilgili danışmanlık ve yönlendirme hususunda sürekli doğrudan ilişkide bulunmak durumunda oldukları ve bazı sıkıntılarla karşılaştıkları vurgulanmıştır. Öncelikli olarak, organizasyon yapısı daha büyük olan ve buna bağlı faaliyet alanı ve iş yoğunluğu da fazla olan birimlerin stratejik planlama sürecine katılımının sınırlı düzeyde kaldığı söylenmiştir. Birim personelinin iş yoğunluğunun fazla olması ve stratejik plan çalışmalarının ve uygulamalarının ayrıca sorumluluk ve mesai gerektirmesi nedeniyle etkin ve verimli bir çalışma uyumunun yakalanamadığı ifade edilmiştir. Ayrıca bazı birim yöneticileri ve personelleri stratejik plan çalışmalarını sahiplenmemekte ve çalışmaları kendilerine bir iş yükü olarak görmektedir. Birimler stratejik planı kendi çalışmalarının bir çıktısı olarak değil, belediyenin ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün bir faaliyeti olarak gördüğü ifade edilmiştir. Bu tarz sıkıntıları önlemek yada ortadan kaldırabilmek için motivasyon sağlayıcı şehir dışı-şehir içi eğitimlerin yanı sıra farklı mekanlarda çalıştaylar düzenlendiği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda stratejik planlama sürecinin ve bu süreçte oluşması gereken bilincin en üst düzeyde tutulması gerçekleştirilmeye çalışıldığı vurgulanmıştır.

- Stratejik planlama çalışması ile belediyenizde mevcut sorunları ve karşılaşılabilecek öngörülen bazı sıkıntıları tüm yönleriyle belirleyebilmek mümkün müdür?

Stratejik plan çalışması her ne kadar orta ve uzun vadede kurumsal ve toplumsal anlamda sürdürülebilir kalkınmayı ve başarıyı hedeflese de uygulama da tam anlamıyla bunu yakalayamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda, başarının yalnızca beş yıllık stratejik plan çalışmasının hazırlanması ile yakalanamayacağını bunun yanı sıra yıllık performans programlarının ve faaliyet raporlarının da mevcut durumu ve reeli yansıtabilecek şekilde titiz hazırlanması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca stratejik planlama döneminin beş yılı kapsamından dolayı bu dönem içerisinde değişen şartlar ve yaşanan gelişmelerin takibi ne kadar iyi yapılsa da karşılaşılabilecek olağanüstü durumlar ve öngörülemeyen sorunların engellenmesi mümkün olmadığından en az düzeyde tutabilmenin önemi anlatılmıştır. Sonuç itibarıyla Stratejik planlar beş yıllık dönemler için hazırlandığı için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülmeyen bazı durum ve olaylarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu anlamda üst yönetimin tavrı karşılaşılan söz konusu sorun ve sıkıntılar karşısında

kurumun mümkün olduğunca en az düzeyde etkilenmesi ve mümkün olduğunca faaliyetleri sorunsuz şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Bu şekilde bir sonucun ortaya çıkması için de mali, personel ve tüm teknik kaynakların planlamasının stratejik plan hazırlık sürecinde en gerçekçi haliyle hazırlanması gerekmektedir.

- Tüm bu soru ve cevaplar ışığında sizin zihninizde canlanan gelecekteki Küçükçekmece'yi anlatabilir misiniz?

Temel ilke olarak; değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilmeyi, Belediyecilik faaliyetlerinde ilk olmayı hedeflemeyi, sunduğu hizmetlerin memnuniyetini her daim ön planda tutmayı hedef alan Küçükçekmece Belediyesi, gerçekleştireceği hizmetlerde planlama kavramına her zaman büyük önem vermiştir. Bu doğrultuda, Küçükçekmece'de yaşayan vatandaşa her zaman daha kaliteli ve iyi hizmetler sunabilmek adına stratejik alanlar ve amaçlar öncelikli olarak belirlenerek bunların alt kırılımları olan hedefler oluşturulmuştur. Bu kapsamda; 13 adet stratejik amaç ve bunlara ulaşabilmek adına 56 adet stratejik hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedeflerin başarı düzeyi 453 adet Performans Göstergesi ile izlenmektedir.

Küçükçekmece Belediyesi'nin Küçükçekmece halkına daha iyi, daha kaliteli ve adaletli bir şekilde hizmet sunabilmesi amacıyla hizmet sunulmasına ihtiyaç duyduğu kamusal alanlar öncelikli olarak belirlenmiş, gelecek planlamasında bu alanlar öncelikli olarak belirlenmiş, gelecek planlamasında bu alanlar dikkate alınmıştır. Küçükçekmece Belediyesi gelecek vizyonuna ulaşmak için 13 adet stratejik amaç ve bu amaçlara ulaşmak için 56 adet stratejik hedef belirlenmiştir. Amaç ve hedeflerin başarısı 453 adet performans göstergesi ile izlenecektir.

Küçükçekmece Belediyesi'nin 2015-2019 stratejik plan çalışması kapsamında belirlenen amaç ve hedefleri ile vizyon, misyon, ilkeler ve önceliklerinden yola çıkarak bu soru yanıtlandırılmıştır. Küçükçekmece Belediyesi'nin ve Küçükçekmece'nin gelecek umudu ve beklentisi belediyenin stratejik plan çalışmasına da yansımıştır. Bu kapsamda Küçükçekmece Belediyesi Strateji Geliştirme Birimi tarafından bu soru aşağıdaki şekilde cevaplanmıştır:

“Gerek stratejik plan döneminde gerekse daha uzun vadede Küçükçekmece'yi düşündüğümüzde bulunduğu noktadan çok daha ileri noktaya ulaşan, tüm yönleri ile gelişime açık insanların yaşadığı ve mutlu olduğu bir ilçe çizmemiz mümkündür. Bu gelişim ve ilerleme süreci şehrin hem fiziksel mekan kalitesinin gelişimi hem de

insanların refah seviyesinin gelişimi ile mümkün olacaktır. Çünkü şehirler ve insanların birlikte gelişimi ve ilerlemesi ile bütüncül bir refah seviyesine ulaşılacağı ifade edilmiştir. Maddeler halinde sıralamak gerekirse:

- Hizmetlerini icra ederken her zaman “Adalet ve Eşitlik” ilkelerini prensip edinen bir Küçükçekmece
- Küçükçekmece’deki doğal ve kültürel zenginliklerin bilincinde olan ve koruyan bir Küçükçekmece
- Sosyal Belediyeciliği temel alarak insanların desteklenmesine ve gelişimine önem veren insan kalitesine yatırım yapan bir Küçükçekmece
- Altyapı ve üst yapı sistemleri ile fiziksel kalitesini belirli bir düzeye ulaştırmış bir Küçükçekmece
- Sosyal mekanları ile insanlar için huzurlu ve refah bir yaşam alanı oluşturmuş bir Küçükçekmece
- Modern şehircilik anlayışıyla günümüz teknolojisini bağdaştıran ve en güncel imkanları sunan bir Küçükçekmece
- Eğitime önem veren ve insan gelişimi için bilgiye ulaşımı oldukça kolaylaştıracak yapı ve hizmeti ön plana çıkaran bir Küçükçekmece
- Ticari ve kültürel anlamda cazibe merkezi haline gelen bir Küçükçekmece.
- Park ve yeşil alan çalışmaları ile doğa ve insan bağıını güçlendiren bir Küçükçekmece
- Tarihi ve milli değerleri ön plana çıkararak gerçekleştirdiği etkinliklerle kültür ve sanatın merkezi olan bir Küçükçekmece
- Halkımızın yaşam kalitesini yükselten, huzurlu insanların var olduğu, modern ve yaşanması en güzel Küçükçekmece hayalimiz için şehir estetiğine önem veren, beton yığını yapılar yerine ilçemize kimlik kazandıracak estetik yapıların hakim olduğu bir ilçe için elbirliğiyle çalışmalara devam edilmektedir.”

Stratejik Plan Uygulama Deneyimi Üzerine Birim Temsilcileri ile Yapılan Görüşmelerden Elde Edilen Bulgular

Bu başlık altında yer alan sorular birimleri adına stratejik plan, faaliyet raporu ve performans programı çalışmalarını yürüten, koordine eden ve verileri işlenebilir hale getiren birim yöneticisi ve üst yönetim tarafından atanmış Birim Temsilcilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde sorumlu oldukları faaliyet ve projeleri birbirinden farklı olan müdürlüklerden seçilmiş 15 adet birim temsilcisi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

- Stratejik plan çalışmasının bilincini oluşturabilmek ve motivasyonunuzu arttırmak adına çalışmanın önemi, nasıl hazırlandığı ve yürütüldüğü ile ilgili yeterli düzeyde bilgilendirildiğinizi düşünüyor musunuz?

Soruyu yönelttiğimiz bu ekipte yer alan kişilerin neredeyse tümü olumlu yanıt vermiştir. Plan dönemi ve öncesinde gerek kendi faaliyetleri ile ilgili gerekse planlama sürecine ilişkin eğitim ve bazı toplantılarla kendilerine bilgilendirme yapıldığını ifade etmiştir. Buna doğrultuda stratejik planlama sürecinde elde edilen başarının, çalışmanın her düzeyden çalışan tarafından benimsenmesi ve stratejik planlama bilincinin yerleştirilmesi ile mümkün olduğu vurgulanmıştır. Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde düzenlenen eğitim, çalıştay ve toplantılar ile birim temsilcileri stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve izlenecek yol ile ilgili yeterince düzeyde sürece dahil edildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca işin teknik bilgisi ve mevzuat gereklilikleri ile ilgili akademik eğitim ve hizmet içi eğitimler de düzenlenmektedir.

- Belediyede stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem veriliyor mu?

Birim temsilcilerinin bir kısmı, stratejik plan hazırlık sürecinde, müdürlükleri adına kararlar alınırken tam anlamıyla söz hakkına sahip olamadıklarını dile getirmişlerdir. Gündemdeki kararlar ile ilgili görüşlerini belirtemeden sadece kendisine tanımlanmış faaliyetleri icra eden taraf olmaktan yakınmaktadır. Bu nedenle bu durumun uygulamada bazı sıkıntılara yol açtığını, personelin kendi görev tanımlarını ilgilendiren sorunların çözümü veya stratejik plan sürecindeki aşamalarla ilgili alınan kararlara katılması gerektiğini düşünmektedirler.

Diğer taraftan bir kısım birim temsilcileri ise birimlerinin belirli periyotlarda yaptıkları toplantı ve çalıştaylarda düşünce ve önerilerini paylaşma imkanına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kurumsal düzeyde alınacak her karar ve

değerlendirmeye katılmalarının mümkün olmadığını ifade eden birim temsilcileri, kendilerini ilgilendiren konularda görüş, öneri ve düşüncelerinin değerlendirme kapsamına alındığını vurgulamışlardır. Ayrıca kurumsal anlamda alınan tüm kararların gerekli kanallardan duyurulduğu belediyeyi temsil eden çalışanlar haberdar edilerek bu sürecin dışında tutulmadıklarını da belirtmişlerdir. .

Belediyedeki tüm kalite temsilcilerinin ortak görüşü ise tüm çalışanların emeği ve bilgisi ile oluşturulan plana uyumun daha kolay ve etkili olacağı bu doğrultuda personel ile tüm iletişim kanallarının kesintisiz işlemesi gerektiğidir.

- Kurumunuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?

Vatandaş beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik olarak sunulması planlanan tüm hizmetlerin daha iyi şartlarda sunulabilmesi amacıyla “Küçükçekmece Belediyesi’nin misyon, vizyon ve ilkelerinin” oluşturulması için kurumsal bazda eğitimlerin ve toplantıların düzenlendiği, bu toplantıların sonunda misyon, vizyon ve temel ilkelerin belirlenerek birim temsilcileri ve tüm personele duyurulduğu ifade edilmiştir. Misyon ve vizyon belediye ana hizmet binasına çerçeveli tabelalar şeklinde asıldığı belirtilmiştir.

Bu doğrultuda vizyon ve misyon belirlenmesinden sonra stratejik alan, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgili çalışmalar yapıldığı göstergeler üzerinde çalışılarak hedefler bazında maliyetlerin atandığı dile getirilmiştir.

Ayrıca stratejik planlama dönemi içinde her yıl için hazırlanan performans programları kapsamında her yılsonu performans hedeflerinin ilgili birimler tarafından belirlenirken ilgili yöneticinin ve personelin görüş ve önerilerine önem verildiği vurgulanmıştır.

Ayrıca kalite temsilcilerince; üst yönetiminin öncülüğünde amaçların, açık ve somut hale getirilmesi, kaliteli ve etkin hizmet için hedeflerin birlikte belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

- Stratejik Planlama çalışmalarının ve uygulama bileşenlerinin (performans programı, faaliyet raporları ve bütçenin veri girişlerinin yapıldığı, düzenlendiği ve raporlandığı yazılım programı (SYBS) ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

SYBS çalışmaları tamamlanıp uygulama aşamasına geldiğinde Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesindeki Strateji Geliştirme Şefi tarafından sistemin kullanılmasına yönelik eğitim ve çalıştayların düzenlendiği ifade edilmiştir. Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları hazırlık dönemlerinde çalışma başlamadan bir süre önce her birim temsilcisi ile birebir görüşülerek yazılımda tıkanıklıkları noktalara çözüm bularak yazılımcılar tarafından anında müdahale gerçekleştirildiği vurgulanmıştır. Asıl hitap ettiği kesim birim personelleri olduğu için oldukça “kullanıcı dostu” olarak tasarlanmış ve geliştirilmiştir. Genel anlamda görüşme yapılan personeller, ofis programlarına işlemek zorunda kaldıkları verileri yazılım üzerinden ilgili ekranlara girdikleri için aynı zamanda ellerinde dijital arşiv olduğu düşüncesindedir.

- Stratejik planlama çalışmalarının belediyeniz açısından faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

Bu soru kapsamında görüşme yapılan birim temsilcileri farklı görüşler belirtmiştir. Ancak birim temsilcilerinin büyük bir çoğunluğu, stratejik planlama çalışmalarının hem uygulamada hem de hazırlık evresinde yapılan çalışmalar bazında belediye açısından gerekli ve faydalı olduğu görüşündedir.

Bu doğrultuda olumlu yönde cevap veren birim temsilcilerine göre stratejik planlama belediyenin kurumsal anlamda istikrarlı bir şekilde başarısını sürdürmeyi sağladığı vurgulanmıştır. Stratejik planlama çalışmaları ile fayda-maliyet analizi yapıldığında etkin ve verimli görünmeyen bazı kısa vadeli hizmetler yerine orta ve uzun vadeli somut hedeflere dayalı planlama anlayışı geliştirdiği, belediyenin kaynaklarını verimli ve etkin kullanılmasını sağladığını, vatandaş ve hizmet odaklı çalışmanın önemini vurguladığı ve katılımcı bir çalışma anlayışını getirdiği ifade edilmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi’nin ana faaliyet alanları kapsamında; performansın yeterli düzeyde sağlanabilmesi açısından kurumun nerede olduğu, nereye, nasıl ve hangi kaynaklar ile ulaşacağının tespit edilmesinin büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir. Bu anlamda stratejik planlama kapsamında belirlenen stratejilerin oldukça başarılı uygulandığı ve belediyenin geleceğe yönelik planlarının önünü açtığı vurgulanmıştır.

Bu noktada stratejik planın; amaç, hedef ve göstergeleri tarif etmesi bakımından belediye çalışanlarına hem zaman tasarrufu sağladığı hem de risk oranını azalttığı; bu sebeple, günümüzde kurumlar için oldukça önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Görüşme yapılan bir kısım birim temsilcisi ise olumlu yönde cevap vermemektedir. Stratejik planlamanın literatürde tüm bu yararları sıraladığını ifade etmekle birlikte uygulamada bunun kesinliği olmadığı da ifade edilmiştir. Ayrıca üst yönetimin ve stratejik planlama ekibinin stratejik planlama uygulama ve hazırlık aşamalarında oldukça hassas ve dikkatli olmak zorunda oldukları vurgulanmıştır. Stratejik plan çalışmalarında üst yönetim tarafından yalnızca riskli ve siyasi anlamda önemli olan konular göz önünde bulundurularak diğer konularda stratejik anlamda sürekli iyileştirme düşüncesiyle hareket edilmezse belediyeyi ileri bir noktaya taşımanın mümkün olmadığı ifade edilmiştir.

- Stratejik planlama sürecinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

Stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreci Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonunda ve danışmanlığında yürütülse de birim planlama temsilcilerinin süreçte bazı sıkıntılar yaşadığı görülmektedir.

Stratejik planlama sürecinde, müdürlükler bazında bakıldığında faaliyet alanı oldukça fazla olan, vatandaşla yüz yüze çalışan ve teknik konularda faaliyetleri yoğun olan müdürlüklerde çalışan birim temsilcileri, görevlerinin yanı sıra stratejik planlama ile ilgili sorumluluklar verildiğinde bir takım sorunlar yaşadıklarını vurgulamışlardır. Görevli olduğu birimdeki tanımlı mevcut iş yükünün yanında stratejik plan çalışmalarının getirdiği dönemsel çalışmalar nedeniyle birimdeki işlerini aksatmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Kendi görev tanımlarının dışında planlama süreci ile ilgili mesai harcadıklarında çok fazla iş biriktirdiklerini ve idari amiri ile sonrasında sıkıntı yaşayabildiklerini dile getirmişlerdir. Bu süreçte birimlerinin, haftalık, aylık ve yıllık faaliyetlerinin toparlanmasının ve bunların raporlarının hazırlanmasının başlı başına bir mesai ve emek harcamak olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca aynı müdürlükteki diğer mesai arkadaşlarının gerekli eğitim ve tecrübeye de sahip olmadıkları ve kendileri kadar duyarlı olmadıklarını düşünmektedirler. Bu kapsamda, stratejik planlama ile ilgili düzenlenen eğitim ve bilgilendirme toplantılarının yalnızca biri temsilcilerine yönelik değil müdürlükte görevli faaliyet alanlarına hakim tüm personele yönelik olması gerektiği vurgulanmıştır. Böylece stratejik planlama sürecinde yapılan tüm çalışmalar müdürlükte çalışan diğer personelleri de ilgilendirecek ve birim temsilcilerine bu konuda destek ve mesaiyi esirgemeyecektir.

Diğer yandan bir grup birim temsilcisi ise; planlama sürecinin iyi bir katılım ve düzen ile gerçekleştirildiğini vurgulamışlardır. Bu süreçte koordinasyonu sağlamakla görevli Strateji Geliştirme Müdürlüğü ve bünyesindeki Strateji Yönetim Şefliği'nin alanında yeterli eğitim ve tecrübeye, fiziksel donanım ve altyapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü stratejik planlama sürecinde hem üst yönetim ile hem de tüm müdürlükler ile ayrı ayrı iletişim kurarak bir anlamda danışmanlık görevi üstlenmiştir.





8. ARAŞTIRMA SONUCU

Kamu kurumlarında ve yerel ölçekte hizmet sunan yerel yönetim idarelerinde vatandaş memnuniyetini ve yönetsel sorunları etkileyen unsurların en başında planlı ve sistemli bir yönetim ve hizmet anlayışının olmaması gelmektedir. Gerek ortaya çıkan bu yönetsel sorunlar ve vatandaş şikayet/taleplerinin hızlı bir şekilde artış göstermesi gerekse dünyada küreselleşme ve teknolojik gelişmenin etkisiyle mevcut yönetim sisteminde yeniden yapılanma gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda yerel halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını etkin, hızlı ve verimli bir şekilde karşılayabilmek için hizmet ve faaliyetlerin sunumunda teknolojiyi en üst düzeyde kullanmak ve bazı hizmetlerin sunumunu elektronik ortama taşımak hem yönetsel sorunları hem de vatandaş şikayetlerini en az düzeye indirmektedir.

Bu anlamda yönetsel ve sistemsel sorunları yerinde anlayabilmek ve değerlendirebilmek adına Küçükçekmece Belediyesi faaliyet ve hizmet alanlarını temsilen seçilen 15 Müdürlük Temsilcisi gerçekleştirilen görüşmede, Stratejik Planlama sürecinin uygulama ve hazırlık aşamasında yaşanan birtakım sıkıntıları ve sistemin anlaşılması ve yönetimin desteğinin tam anlamda sağlanması ile gerçekleşen düzenli ve sistemli bir çalışma planını ele almak mümkün olmuştur. Ayrıca Stratejik Plan sürecini danışmanlık ve koordine anlamında üstlenen Strateji Geliştirme Müdürlüğü personellerinin ve şefinin konuyla ilgili görüş ve önerileri de süreci algılayabilmek adına oldukça önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda; tez çalışmasının araştırma kısmının sonuçlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; Stratejik Plan sürecini ve uygulamalarını Küçükçekmece Belediyesi örneğinde ele alan bu çalışmada, Birim Temsilcileri ve Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelleri ile yapılan görüşmeler ve gözlemlerden çıkarılan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Strateji Yönetim Şefliği personelleri ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmede öncelikli olarak stratejik planlama sürecinde yaşanan problemlere ilişkin görüş ve düşünceler ortaya koyulmuştur. Bu görüşmeden elde edilen verilere göre; üst yönetimin desteğinin kurumsal düzeyde gerçekleştirilen tüm çalışmalar için

geçerli olduğunu ancak stratejik planlama döneminde amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında üst yönetimin faaliyet ve projelerinin yoğunluğu ve zaman kısıtı nedeniyle desteğinin tam anlamda gerçekleşemediği sonucuna varılmıştır.

- Stratejik planlama sürecinin ve uygulama dilimleri olan faaliyet raporları ve performans programı bileşenlerinin gerektirdiği çalışma disiplini anlamında tüm müdürlüklerdeki Birim Temsilcilerinin aynı etkinlik ve verimliliği sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Seçilen müdürlüklerin birim temsilcilerinin kendi iş ve işlemlerindeki yoğunluk nedeniyle Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinesinde yürütülen plan ve program işlerine gerekli mesaiyi harcayamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ilgili çalışma sürecinde müdürlüğün sunması gereken bilgi ve verilerde eksiklik, hata ve düzensizlik meydana gelmektedir. Bunu engelleyebilmek için yöneticinin inisiyatif kullanarak ilgili birim temsilcisinin görev ve yetkilerinde bir takım tasnife ve sınırlandırmaya gitmesi gerekebilir. Sonuç itibarıyla, bu iş ve işlemlerin Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından kendilerine dayatılan iş yükü olarak görülmemesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bunun yolunun da her birimdeki başarılı anahtar personele verilen iş yükünün stratejik plan çalışmalarına da zaman ayıracak şekilde belirlenmesi ve personelde oluşacak motivasyon düşüklüğünün önüne geçilmesidir.
- Çalışma düzeni ve sistemi anlamında yaşanan bazı problem ve aksaklıkların giderilmesi ve tekrar yaşanmaması adına Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde istihdam edilen yazılım personelleri aracılığıyla “Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi” oluşturulmuştur. Halihazırda kullanılan sistem ile Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu çalışmaları aktif bir şekilde yürütülmektedir. Raporlama, arşivleme ve veri girişlerinin sağlıklı tutulduğu, üst yönetimin de hakim olduğu bu sistem ile ülke genelinde Stratejik Yönetim alanında örnek bir çalışmaya imza atılmıştır.
- Stratejik Planlama süreci ile ilgili yaşanan kurumsal iyileşme ve gelişmenin yanı sıra müdürlüklerin “beş yıllık” hedeflerinin belirlenmesi ve yıllık olarak hedeflerinin gerçekleşmeleri ile ilgili sistemden alınan raporlar incelendiğinde bir takım gerçekleşme sapmaları olduğu da tespit edilmektedir. Bu hataların Stratejik Plan döneminde belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Performans Programı dönemlerinde hedeflerin güncellenerek kaynak-bütçe doğrultusunda yeniden oluşturulmadan gerçekçi bir

gerçekleşme beklenmesi mümkün olmamaktadır. Bu sürecin sağlıklı bir döngü haline gelebilmesi için üst yönetim ve hiyerarşik düzeyde en alt kademede hizmet veren personelin de katılımı ile birlikte amaç ve hedeflerin oluşturulması gerekmektedir.

- Stratejik planlar uzun dönemli çalışma olduğundan belirlenen amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda oluşturulan göstergelerin gerçekçiliği ve ulaşılabilirliği faaliyet ve projelerin yerine getirilmesi anlamında oldukça büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlar mevzuatın zorunlu gördüğü dokümanlar olmaktan çok her birimin kendi faaliyet alanlarında vatandaşın beklenti ve ihtiyaçları bazında hedeflerini oluşturması ve güncellemesi gerekmektedir. Örneğin Sosyal Yardım İşleri Müdürlüğü amaç ve hedeflerini belirlemeden önce sahaya inerek halkın bu yöndeki ihtiyaç ve taleplerinin toplanması bunun analiz edilmesi ve verilere dönüştürülmesi gerekmektedir. Öyle ki; bu sürecin sadece stratejik plan çalışmaları öncesinde değil performans programı çalışmalarının hazırlığında da bu şekilde işlemesi gerekmektedir.
- Mevzuatta gerçekleşen gelişme ve değişimler ışığında bir takım eğitim ve çalıştayların gerçekleştirilmesi büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda sadece müdürlüklerdeki birim temsilcilerinin eğitimlere dahil edilmesi hizmette etkinlik ve verimlilik anlamında çok faydalı olmayacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Birim temsilcilerinin yanı sıra yönetimin ve diğer yetkili personellerin de sürekli iyileştirme ve gelişme anlayışı kapsamına dahil olması gerekmektedir. Bu anlamda Küçükçekmece Belediyesi'nde gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda yönetimin de sık sık vatandaşla temas halinde olduğu şikayet, beklenti ve taleplerin alınabildiği kanalların açık tutulduğu anlaşılmaktadır. Üst yönetimin vatandaşla gerçekleştirdiği görüşmeler sonucunda ortaya çıkan bilgi ve isteklerin ilgili müdürlüğü anında iletildiği ve çalışma programı kapsamında yerine getirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

Bu tez çalışmasının araştırma sonucu olarak; Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı sürecinde yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimi gerek yerinde bilgi ve belge incelemesi, gerekse de tüm süreçten sorumlu yetkili personeller ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler neticesinde yukarıdaki bulgulara ulaşmak mümkün olmuştur. Küçükçekmece Belediyesi'nin nüfusunun büyüklüğü ve halkının kültürel ve sosyo-ekonomik anlamdaki çeşitliliği nedeniyle hizmet ve faaliyetlerinin

planlanması ve gerçekleştirilmesi anlamında oldukça planlı ve sistemli hareket etmesi en önemli hususlardan bir tanesidir. Biliyoruz ki; kamusal kaynakların büyüklüğü ya da çeşitliliği kurumsal ve toplumsal kalkınmanın ve başarının bir göstergesi olmamaktadır. Nihai olarak yasal düzenlemeler ile Strateji Geliştirme Müdürlüklerinin kurulması ve öneminin giderek daha iyi anlaşılması sonucu bu kapsamda yürütülen çalışmaların da yeterli büyüme ve iyileşmeyi göstermesi kaçınılmaz olmuştur. Küçükçekmece Belediyesi olarak yürütülen Stratejik Plan çalışmalarının yeterli olgunluğa ulaşmış olduğu, performans ve faaliyet tablolarında yer alan gerçekleşme oranları ve bütçe-kaynak tahsisinin en iyi şekilde kullanılmasından anlaşılmaktadır.



9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte hem merkezi yönetim hem de yerel yönetimler yapılanmalarında ve faaliyet alanlarında büyük bir dönüşüm sürecine girmiştir. 1980’li yıllar itibariyle yaşanmaya başlanılan bu dönüşüm sürecinde kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve kalite anlayışının da değişmesi gündeme gelmiştir. Çağdaş kurumlar tarafından “Yeni Kamu Yönetimi” olarak adlandırılan yönetim anlayışı oldukça önem kazanmıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı Geleneksel Kamu Yönetimi anlayışından farklı olarak özel sektör stratejilerinden yararlanmayı ve hizmet kalitesini ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir.

Ülkemizde mali kontrol sisteminde gerçekleştirilen en önemli değişiklik, 2003 yılında hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu’nun yürürlüğe girmesi olmuştur. Bu doğrultuda yerel yönetimlere ilişkin 5018 sayılı Kanunu izleyen birtakım düzenlemeler getirilmiştir. Tüm bu düzenlemeler ile ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri de “Stratejik Planlama” kavramı olup kamu kurumlarında yönetim ve organizasyon anlamında köklü değişiklikleri zorunlu kılmıştır.

Bu doğrultuda hazırlanan mevzuat düzenlemeleri kapsamında, Türk Kamu Yönetiminde 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununca kamu kurum ve kuruluşları faaliyetlerini, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme sistemi çerçevesinde planlamak ve geliştirmek ile yükümlü hale gelmiştir.

Yerel anlamda sunulan hizmetler baz alındığında, vatandaş odaklılığın artması, yerel sorunların büyümesi, göç olgusunun yaygınlaşması ve artan nüfusla paralel altyapı ve üst yapı yetersizliklerinin ortaya çıkması ile birlikte belediyeleri kaynaklarını ve faaliyetlerini planlamaya ve buna uygun hareket etmeye zorlamıştır. Nihai olarak belediyeler, yerel halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını mevzuat çerçevesinde etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yerine getirmekle yükümlü kılınmışlardır. Bunu gerçekleştirebilmek de kanunun da öngördüğü şekilde stratejik planlama çalışmaları ile mümkün görülmektedir.

5018 sayılı Kanun, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelerde stratejik planlama çalışmaları ve uygulamalarına ilişkin getirilen temel düzenlemelerin yanı sıra 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından sunulan kılavuz da bu kapsamda büyük önem arz etmektedir. Bu kılavuzda Stratejik Planlama sürecini detaylı olarak görebilmek ve ayrıntılı bilgiye ulaşabilmek mümkündür.

Belediyelerde Stratejik Planlama çalışmalarını konu edinen bu çalışma altı bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde strateji, plan-planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının teorik çerçevesi ele alınmış, stratejik planlamanın tanımı, temel özellikleri ve amaçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise belediyelerde stratejik planlama süreci, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan kılavuz rehberliğinde detaylı olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise belediyelerde stratejik planlama kapsamında öncelikli olarak belediyelerin tanımı, yapısı, organları ve görevleri üzerinde durularak stratejik planlamanın hukuki temelleri, yasal çerçevesi, önemi ve uygulamadaki zorlukları ve faydaları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise bu tez çalışmasının ana araştırma konusunu içeren Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili verilerin temelini oluşturmak adına Küçükçekmece İlçesi ve Belediyesi ile ilgili bilgiler aktarılmıştır. Öncelikli olarak ilçenin betimlemesi yapıldıktan sonra Küçükçekmece Belediyesi ile ilgili mali, idari ve kurumsal bilgiler verilmiştir. Beşinci bölümde ise Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı kapsamında yapılan dış çevre, iç çevre ve paydaş analizlerine yer verilmiş, kurumun vizyonu, misyonu ve temel ilkeleri belirtilmiştir. Bu kapsamda stratejik alanlar üzerine oturtulan stratejik amaç ve hedefler bir stratejik amaç örneğinde değerlendirilmeye ve stratejik planın genel kurgusu betimlenmeye çalışılmıştır. Son bölüm olan altıncı bölümde ise Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan dönemi verileri ve sürecine ait hazırlık aşaması ve uygulamada yaşanan tecrübe, sıkıntı ve olumlu tecrübeleri paylaşmak adına Stratejik Plan hazırlık ve uygulama ekibi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Stratejik plan çalışmalarının belediyelerdeki uygulamalarını ve yaşanan deneyimi betimlemeyi arzu eden bu tez çalışması kapsamında; gerekli literatür bilgileri aktarıldıktan sonra süreci somut olarak anlatmayı sağlayacak bir Belediye örneği sunulmuştur. Bu kapsamda İstanbul’ da yerel hizmetlerin sunumu ve kurumsal

düzeydeki yapısı bağlamında 2015-2019 Stratejik Plan çalışmasını örnek olarak incelediğimiz belediye Küçükçekmece Belediyesi'dir.

Küçükçekmece Belediyesi stratejik plan çalışmaları, üst yönetimin desteği ve tüm personelin etkin katılımı ile yürütülen bir çalışmanın örneği olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda stratejik planlamanın hazırlık, uygulama ve raporlama aşamalarının daha detaylı anlaşılması ve bu sürecin nasıl işlediğini yansıtabilmek adına Stratejik Plan dönemi için geliştirilen ve uygulamaya konulan yazılım programı ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planlama çalışmaları Strateji Yönetim Bilgi Sistemi (SYBS) adı verilen bir yazılım programı üzerinden yürütülmekte ve raporlanmaktadır. Bu yazılım kurumun tamamen kendi ürünü olup Strateji Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde çalışan yazılım personelleri tarafından kurumun ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde geliştirilmiştir. SYBS' nin uygulama sürecinde personelin karşılaştığı tüm sıkıntılar ivedilikle giderilmiş ve etkin hale getirebilmek için tüm personelin görüşleri dikkate alınmıştır. SYBS' nin takibi ve raporlanması ile ilgili üst yönetime detaylı değerlendirme ve inceleme imkanı sunan bu yazılım, sürecin tüm hiyerarşik kademelerde en şeffaf ve anlaşılır şekilde ilerlemesine katkı sunmuştur. Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planı, performans programı ve faaliyet raporu için geliştirilen bu yazılım, İç Kontrol Sistemi ile de entegre edilerek kurumsal anlamda başarının ve gelişimin örneği olmayı hedeflemektedir.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planında yer alan tüm stratejik alan, amaç ve hedeflerin bu tez çalışmasında verilmesi ve değerlendirilmesi mümkün olmadığından belediyenin faaliyetlerinin türüne ve sunumuna yönelik olarak sınıflandırıldığı stratejik alanlardan biri olan "İmar ve Şehircilik" alanına ilişkin değerlendirme ve bulgular verilmiştir. İmar ve Şehircilik alanında yer alan Amaç 1 altında 13 Hedef bulunmakta olup bunlara ulaşmakla sorumlu tutulan müdürlükler yer almaktadır. Her bir hedefin karşılığında ise performans göstergeleri bulunmakta olup hedefe ulaşabilmeyi her yönden destekleyen parametreler içermektedir. Tüm bu müdürlüklerin stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda kaynaklarını planlaması ve faaliyet planlarını hazırlaması gerekmektedir.

Bu anlamda incelenen Küçükçekmece Belediyesi'nin "İmar ve Şehircilik" stratejik alanına ait olan hizmetlerin gerçekleşme durumlarının performans programlarında yer alan hedefleri tam olarak karşıladığı bütçe ve personel kaynağı en verimli haliyle kullanılarak hedefe ulaşma yönünde gerçekleşme verilerine ulaşılarak faaliyet ve projelerde etkinliğin sağlandığı görülmektedir.

Çalışmada, Küçükçekmece Belediyesi'nin Stratejik Plan çalışması ayrıntılı olarak değerlendirildikten sonra bu süreci başka bir deneyim üzerinden aktarabilmek adına Kanada' da London Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı'na ait bilgilere yer verilmiştir. Bu stratejik planda yer alan misyon, vizyon, temel değerler ile amaç ve hedeflerin farklı yönleri ve uygulamalarına değinilerek ilgili kısımları değerlendirilmiştir. Bununla amaçlanan husus; ülkemizde bundan sonraki dönemde hazırlanacak stratejik plan çalışmalarının özgün ve teknik anlamda tüm ihtiyaçları karşılıyor olması gerektiği, bu doğrultuda farklı plan örneklerinin de olumlu ve olumsuz yönlerinin değerlendirilerek kurumsal ve toplumsal düzeyde faydalı çalışmalar üretmenin yolunun farklı plan örnekleri incelemekten geçmesidir.

Bu kapsamda tüm bu tanımlamaların, betimlemelerin ve değerlendirmelerin sonrasında Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Plan çalışmasının yerinde nasıl hazırlandığının ve uygulandığının açıklanması ve değerlendirilmesini yapmak üzere belediyenin Strateji Geliştirme Müdürlüğü ekibi ve müdürlüklerde stratejik plan çalışmalarını yürütmekle görevli personellerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen bulgular değerlendirilerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde beş yıllık olarak hazırlanmıştır. Stratejik Plan çalışmalarına başlanmadan üst yönetimin de onayıyla bir "Stratejik Plan Hazırlama Ekibi" kurulmuştur. Ekipte yer alan tüm personelin Küçükçekmece Belediyesi'ne olan aidiyetinin güçlü olmasına, kurum kültürünün bilincinde olmasına ve sunulan faaliyetlere hakim olmasına dikkat edilmiştir.

Yüz yüze yapılan görüşmeler doğrultusunda, Stratejik Plan çalışmalarının her aşamasının ve uygulama bileşenleri olan performans programı ve faaliyet raporlarının bir yazılım programı olan SYBS üzerinden yürütülmesi ve bir aksaklık yaşanmaması plan hazırlık ve uygulama süreci ile ilgili olumlu bulgular elde edilmesine neden olmuştur. Küçükçekmece Belediyesi'nin 2015-2019 Stratejik Plan

hazırlık ve uygulama sürecini başarılı bir şekilde yürüttüğü ve SYBS üzerinden stratejik plan uygulama bileşenlerinin de bu program üzerinden çalışıldığı görülmektedir.

Bahsedilen bu başarı, salt plan hazırlık ve kitaplaştırma sürecinin sorun yaşanmadan tamamlanmasından ibaret olmayıp bu süreçte yer alan her bir personelin kişisel emeği ve yönetimin desteği ile elde edilen kurumsal bir kalkınmanın ve ilerlemenin işaretidir. Stratejik plan döneminin başlangıcı olan 2015'ten bu yana gerek yıllık Performans Programları gerekse Yılsonu Faaliyet Raporları her anlamda geliştirilmekte ve SYBS üzerinden takibinin ve raporlanmasının mümkün hale gelmesi sağlanmaktadır.

Küçükçekmece Belediyesi Stratejik Plan çalışması değerlendirildiğinde sadece katılımın hazırlık sürecine özgü bir durum olmadığı, paydaşların beklenti ve görüşlerinin stratejik amaç ve hedeflere tam anlamıyla yansıtılmaya çalışıldığı görülmüştür. Stratejik plan çalışmasında paydaş analizi kısmına detaylı yer verilerek paydaşlar üzerinden yapılan anket analizlerinin bulguları da değerlendirilmiştir. Ayrıca bu doğrultuda ortaya çıkan verilerin stratejik amaç ve hedeflere yansıtılması ve buna uygun faaliyet ve projelerin üretilmesi gerektiği bilinmektedir. Bu durumun kontrolünü sağlayacak bir mekanizma olarak da İzleme ve Değerlendirme süreçlerine paydaşların da dahil edilmesine azami özen gösterilmiştir.

Bu doğrultuda, başarılı bir Stratejik Planlama döneminin yaşanması ve uygulamada karşılaşılabilecek sıkıntıları asgari düzeye indirebilmek adına çalışmanın hazırlık aşamasından izleme ve değerlendirme aşamasına kadar olan tüm süreçte personel bilincinin ve üst yönetimin desteğinin en üst düzeyde tutulması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çalışma boyunca elde edilen tüm bilgiler, görüşmelerden ortaya çıkan bulgular; bu süreçte kurumsal katılımın ve desteğin gereken düzeyde sağlanması, hem uygulamada hem de uygulama sonuçlarına olumlu yansıdığını göstermektedir.

Gerçekleşen her başarının bir külfeti ve maliyetinin olduğu bilinci ile stratejik plan ekibinin görüşmede verdikleri bazı olumsuz ve eleştirel cevapları faaliyetlerin sunumu ve ulaştırılması açısından çok önemli bulmak mümkün değildir. Genel olarak görüşme gerçekleştirilen ekipteki kişiler kendi birimlerindeki çalışmaların yoğunluğu nedeniyle Stratejik Plan dönemindeki çalışmalara çok fazla

odaklanamadıklarını dile getirmişlerdir. Bu durumla ilgili çözümün tamamen üst yönetimin inisiyatifine bağlı olduğu ve bu sürece dahil olması daha kolay ve gönüllü olan personellerin görevlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu tez çalışmasının stratejik planlama ile ilgili uygulamayı yürüten kurum ve kuruluşlara ve teoride üzerinde çalışan kişi ve kurumlara çalışmalarında karşılaşmaları muhtemel bazı olumsuzluklara yönelik ışık tutması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yaşanan en büyük sıkıntılardan biri olarak; Stratejik plan hazırlık sürecinde belediyelerin ve kamu kurumlarının stratejik planlarını hazırlarken kendi kurumlarına özgü, kurum kimliğini yansıtan çalışmalar hazırlamak yerine danışmanlık firmalarından destek alınarak çalışmanın tamamlanması örnek gösterilebilir. Bu şekilde hazırlanan çalışmalar çıktı olarak bir stratejik plan kitabı ortaya koysa da uygulamada kuruma özgü olmadığından büyük sıkıntılar yaşanmasına neden olmaktadır.

Ayrıca bu süreçte yaşanan bir diğer olumsuzluk ise bu tür danışmanlık desteği ile hazırlanan plan çalışmalarının üst yönetim tarafından sahiplenilmemesi ve desteklenmemesidir. Bu durum stratejik planların hazırlanmasından yürütülmesi, uygulanması ve izlenmesi aşamasına kadar karşımıza büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü stratejik plan çalışmaları beş yıllık süre ile hazırlanan salt dokümanlar olarak düşünülmemelidir. Stratejik planların yıllık dilimlerini oluşturan performans programları ve hedeflerin ve maliyetlerinin yılsonu raporlanmasını içeren faaliyet raporları da bu sürecin ayrılmaz parçasıdır. Her bir çalışmanın ayrı ayrı başarılı uygulanması ve yürütülmesi totalde kurumsal başarıyı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu anlamda Stratejik plan çalışması ile ilgili hazırlanan akademik çalışmaların bu konuyu açıklığa kavuşturması ve stratejik planda belirlenen hedef ve maliyetlerin kurumun gerçeğine uygun olması hususuna dikkat çekmesi gerekmektedir.

Bu konu üzerinde gerek üniversitelerin ilgili bölümlerinde okuyan gerek akademik çalışmalar hazırlayan ve yürüten kişilerin oldukça fazla çalışma ortaya çıkardığı görülmektedir. Bundan sonraki süreçte de konunun kurumlar ve yöneticiler tarafından daha iyi algılanmasının öneminin vurgulanmaya çalışıldığı bir sürece girilmektedir. Bu anlamda tüm araştırmacılara ve akademik çalışmalarını bu alanda yoğunlaştıracak olan kişilere öneri olarak sunulacak en önemli husus, stratejik plan konusunu genel bir çerçevede ele almak yerine kurumların bağlı oldukları teşkilat

yapısına, yönetimin bakış açısına, kurumsal kimliğe ve hedef ve maliyetlerinin gerçekleştirilebilir olmasına göre incelemek ve değerlendirmek gerektiğidir. Bu şekilde gerçekleştirilecek olan çalışmalar nihai olarak kurumsal başarıyı mümkün hale getirerek bunun yanında ülke kalkınmasının ve gelişmesinin önünü açan bütüncül bir iyileşme sağlayacaktır.

Sonuç olarak, ülkemizde kamu idarelerinde özellikle belediyelerde 2006 yılı itibariyle kanuni bir zorunluluk nedeniyle hazırlanan ilk stratejik plan çalışmalarının yerini bunu takip eden planlama dönemlerinde kurumsal desteğin, bilincin ve katılımın yüksek olduğu stratejik planlar almıştır. İçerik ve yöntem olarak kanunun gereklilikleri ve kılavuzun yönlendirmelerine uygun şekilde hazırlanan planları birbirinden ayıran nokta uygulamadaki başarısı ve ulaşılan hedeflerin kaynaklarla orantılı olmasıdır. Bu doğrultuda örnek bir plan çalışması olarak değerlendirilen Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı mevzuatın gerekliliklerini yerine getiren kurumsal katılımı ve desteği arkasına alan amaç-hedeflerini temel stratejik alanlar üzerine oturtan örnek bir çalışmadır. Bu çalışmadan elde edilen tüm bulgular ışığında; Küçükçekmece Belediyesi nitelikli ve tecrübeli Stratejik Planlama ekibi ve tüm planlama sürecinin dijital çağa uygun şekilde yürütüldüğü SYBS (Strateji Yönetim Bilgi Sistemi) isimli yazılım programı ile 2015-2019 Stratejik Planını hazırlayarak yıllık uygulama dilimleri olan performans programları ve faaliyet raporlarının da denetimini sağlamaktadır. Geliştirilen bu yazılım ile ne hazırlık aşamasında ne de uygulamada henüz bir aksaklık ve telafisi mümkün olmayan bir hata ile karşılaşılmadığı aksine tüm sürecin oldukça sistematik ilerlediği ve raporlandığı sonucuna varmak mümkündür.



KAYNAKLAR

- Acar, M. ve Özgür, H.** (2004). *Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, 1. Baskı Ankara: Nobel Yayınları.
- Aktan, C. C.** (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Akyüz, Ö. F.** (2001). *Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Al, H.** (2002). *Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Ankara: Bilimadamı Yayınları.
- Alıcı, O. V.** (2012). *Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyeleri Arasındaki İlişkiler: İstanbul Örneği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Armstrong F. H. ve Brock D. J.** (1975). *London Geçmişi Üzerine Düşünceler*, London, ss. 8-10.
- Arslan, A.** (2012). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama, Performans Programı, Faaliyet Raporlaması, İç kontrol Sistemi.*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Aşgın, S. Görgün S. ve Altay Ü.** (2006). *Kamuda Stratejik Planlama. TC. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı*, Ankara.
- Aşgın, S.** (2008). *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı, Ankara.
- Bağdigen, M.** (2007). *Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli idareler*, (Ed. Hüseyin Özgür ve Mehmet Kösecik), *Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barca, M. ve Nohutçu A.** (2013). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış*, (Ed. Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bilgiç, V. K.** (2011). *Küreselleşme Sürecinde Kamu Hizmetinde Dönüşüm, Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*, Bursa, Alfa Akademi.
- Bozlağan, R.** (2008). *Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı, Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimlere Etkileri*, Türkiye’de Yerel Yönetimler, (Ed.) Recep Bozlağan-Yüksel Demirkaya, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bozlağan, R.** (2005). *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çevik, H.** (2010). *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara.
- Çoban, H.** (1997). *Bilgi Toplumu Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Dinçer, Ö.** (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 2. Baskı. Ankara: Timaş Yayınları.
- Erdem, İ.** (2011). *Yerel Siyaset ve Belediyecilik*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Eren, E.** (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, V.** (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını. Yayın No.2579.

- Eryılmaz, B.** (2007). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Okutman Yayıncılık.
- Enginkaya, E.** (2013). *Stratejik Pazarlama Planlaması: Girişimcilik*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Gözler, K.** (2008). *İdare Hukuku Dersleri*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Gözübüyük, Ş.** (2006). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*. 9. Baskı. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gökçe, O. ve Bayrakçı E.** (2005). *Yerel Yönetimler Maliyesi Ders Notları*. Konya: Dizgi Ofset.
- Güven, M. ve Bağdıç M.** (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hodgkinson, C.,** (2008). “Yönetim Felsefesi”, Çev. İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Keleş, R.** (2011). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. 7. Basım. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Koçel, T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçak, Y.** (2008). *Karşılaştırmalı Yerel Yönetimler*, Ankara: Orion Kitabevi.
- Lutman J. H.** (1977). *London'un Tarihi Kalbi* London. s. 8 – 9.
- Marşap, A.** (2017). “Çağdaş Stratejik Yönetişim, Global Strateşim Sistemi”, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Marşap, A.** (2015). *Sağlıkta Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Mucuk, İ.** (2003). *Modern İşletmecilik*. 14. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nadaroğlu, H.** (1998). *Mahalli İdareler*. 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Narinoğlu, A.** (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Kişisel Yayın 2.
- Ülgen, H. Ve Mirze, S. K.** (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Öztemel, E.** (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. 1. Baskı. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Özgür, H.** (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Ankara: Nobel.
- Şentürk, H.** (2005). *Belediyelerde Stratejik Planlama*, Ankara: İlke Yayıncılık.
- Tortop, N. Aykaç, B. Yayman, H. ve Özer, M. A.** (2006). *Mahalli İdareler*, Ankara: Nobel Yayın.
- Tortop, N. vd.** (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Ünaldı, H.** (2010). *Bireyden Aileye, Şirketlerden Kurumlara, Stratejik Planlama*, İstanbul: Adım Baskı Merkezi, s.52-53.
- Yılmaz, O.** (2006). *Kamu Maliyesine Yeni Bakış (Stratejik Planlama ve Kamusal Örgütlerde Esneklik Arayışları)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sürelî Yayınlar/Raporlar/Kurum Yayınları:**
- Aktan, Ç. C.** (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Makale Sayı: Temmuz-Ağustos. ss. 4-21. (20.07.2017).
- Aktan, C. C.** (1999). “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektörüne Uygulanması” *Türk İdare Dergisi*. Sayı.421. ss.1-14.

- Arıkboğa, E.** (2012). "Büyükşehir Belediye Modeli ve Reform", *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Sayı.2. ss.1-32.
- Arıkboğa, E.** (2013). "Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli", *Yerel Politikalar Dergisi*. Sayı.3. ss.48-96.
- Aşgın, S. Görgün, S. Altay, Ü.** (2006)., "*Kamuda Strateji Planlama*". Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Barca, M. ve Balcı, A.** (2006). "Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?", *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt.39, Sayı.2. ss. 29-50.
- Bircan, İ.** (2002). "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", *Planlama Dergisi*. DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı.
- Bozlağan, R.** (2001). "Belediyelerde Örgüt Geliştirme", *Yayımlanmış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, SBE.
- Canbay, Ş. K.** (2008). "Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim", *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cathcart, J.** (1986). How to Conduct a Strategic Planning Retreat, *Training and Development Journal*, May.
- Coşkun, Ş.** (2009). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Gümrük Dünyası Dergisi*. Sayı.60.
- Çakır, A.** (2008). "Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan- Bütçe İlişkisi ", *Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Çetin, S.** (2005). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim", *Türk İdare Dergisi*. Sayı.449. ss.93-105.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K.** (2010). "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.2, Sayı.1. ss. 69-88.
- Demir, Saygılı, D.** (2014). "Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması", *Uzmanlık Tezi*, Ankara.
- Derelioğlu, S.** (2014). "Belediyelerde stratejik planlama: Manisa Belediyesi örneği". *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Devlet Planlama Teşkilatı**, Stratejik Planlama Çalışma Grubu Raporları.
- Erdem, A.** (2011). "Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği", *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin Üniversitesi SBE.
- Gözlükaya, T.** (2007). "Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri", *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, SBE.
- Gül, H. ve Batman, S.** (2013). "Dünya ve "Türkiye Örneklerinde Metropolen Alan Yönetim Modelleri ve 6360 Sayılı Yasa", *Yerel Politikalar Dergisi*. Konya: Çizgi Kitabevi. ss.7-47.
- Gürer, H.** (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*. Sayı.63. ss.91-105.
- Gault, D. A., Garcia J. R. G.** (2004). "Public Management Policy and Accountability in Latin America: Performance-Oriented-Budgeting in Colombia, Mexico and Venezuela (1994-2000)", *International Public Management Journal*, Vol: 7, Sayı: 1, s. 49-71.
- Glueck, W, F.** (1980). "Business Policy and Strategic Management", McGraw-Hill, New York

- Gault, D. A., Garcia J. R. G.** (2004). "Public Management Policy and Accountability in Latin America: Performance-Oriented-Budgeting in Colombia, Mexico and Venezuela (1994-2000)", *International Public Management Journal*, Vol: 7, Sayı: 1, s. 49-71.
- Haraç, S.** (2015). "Belediyelerde stratejik planlama süreci: Çorlu belediyesi stratejik planları üzerine karşılaştırmalı bir inceleme", *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yerel Yönetimler Ana Bilim Dalı.
- Hookana, Heli** (2008). "Organisational Culture and the Adaption of New Public-Management Practices", *Management*, Vol: 3, No:4, Winter, s. 309-327.
- Kabadayı, G.** (2010). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Örneği ve Çanakkale Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi SBE.
- Karabulut, T. E.** (2007). "Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi", *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Kırılmaz, M.** (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, s.25.
- Köse, H. Ö.** (2004). "Yerel Yönetim Olgusu ve Küreselleşme Sürecindeki Yükselişi", *Sayıştay Dergisi*. Sayı.52. ss.31-32.
- Kukalis, S.** (2009). Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners, *International Journal of Management*, Vol:26, No:1, s:99-106.
- Kutluhan, Y.** (2003). "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", *Sayıştay Dergisi*. Sayı.50-51. ss.67-86.
- Küçük, Ş.** (2007). "Kamu Mali Yönetiminde Strateji Geliştirme Birimleri", *Strateji Bülteni*. Mayıs-Haziran Sayısı.
- Leonard, D. ve Rodney M.** (2002). Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda. *Total Quality Management*. Vol: 13. 4. ss.512.
- Nalcı Arıbaş, N.** (2013). "Kamuda Stratejik Planlamanın "Katılımcılık" Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*", 1, ss.80-100.
- Sezer, Y. ve Torlak, S. E.** (2005). "Belediye ve Büyükşehir Belediyesi Kuruluş Kriterleri", *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*. 9(3-4). ss.515-531.
- Sezik, M, ve Ağır, O.,** (2016). "Türkiye'nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler", *The Journal of Academic Social Science Studies*, ss. 49.
- Söyler, İ.** (2007). "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler", *Maliye Dergisi*. Sayı.152.
- Odabaş, Ç.** (2004). "Stratejik Yönetim ve E-Devlet", *Sayıştay Dergisi*. Sayı.55. ss. 83-93.
- Özgür, H.** (2008). "Yerel Siyaset Perspektifinden Bakışla Büyükşehir Belediyelerinde Kentsel Alan Yönetimi Uygulamaları", *Yerel Siyaset*. İstanbul: Okutan Yayıncılık. ss. 125-166.
- Özgüner, M., ve Özgüner, Z.** (2015). "Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, Stratejik Toplam Kalite Yönetimi", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 21, ss. 437-449.

Özdemir, B. (1999). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Yayınlanmamış Master Tezi*. Hacettepe Üniversitesi SBE.

Renkal, S. (2012). “Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi”, *Yüksek Lisans Tezi*. Çukurova Üniversitesi, SBE.

Robbins, S. P., Ve M. Coulter, (2012). *Management*, 11.edition, Prentice- Hall, USA.

Thompson, J. Ve F. Martin, (2005). “Strategic Management Awareness and Change”, 5th Edition, Thomson Learning, Britian.

Tortop, N. (2006). “Yönetim Sistemimiz İçinde Belediyelerin Önemi, Sorunları ve Yeni Düzenlemeler”, *Amme İdare Dergisi*. Cilt. 8, Sayı.14.

Yayla, Y. (1987). “Belediye Nedir?”, *Marmara ve Boğazları Belediyeler Birlik Yayınları*.

İnternet Kaynakları:

Alpkan, L. (2000). “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.1, Sayı:2. ss. 1-19.
<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/233/247> (02.06.2017).

Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”.
http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_2_Surum.pdf (04.07.2017).

Dinler, A. M. (2009). “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Paradoks”, *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. Sayı.2.
http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/36506/mod_resource/content/1/vizyonstrateji.pdf (02.07.2017).

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Kamuda Stratejik Yönetim,
<http://www.sp.gov.tr/tr/> (02.07.2017).

Strategic Plan For The City Of London,

<http://www.london.ca/city-hall/Civic-Administration/City-Management/Documents/Strategic%20Plan%202015-2019.pdf> (15.07.2017)

Küçükçekmece Belediyesi Resmi İnternet Sitesi, <http://kucukcekmece.istanbul/> (10.08.2017)

Mevzuat Kaynakları:

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

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

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

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

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik.

26.05.2006 tarihli 26179 Sayılı Resmi Gazete.

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu 4.3.2005 Tarih ve 25745 Sayılı Resmi Gazete.

2972 Sayılı “Mahalli İdarelerle Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi
Hakkında Kanun. 18.01.1984 Tarih ve 18285 Sayılı Resmi Gazete.



EKLER

EK A: Stratejik Planlama Çalışmaları ile ilgili Yüzyüze Görüşme Yapılan Personele Ait Bilgiler

EK B: Görüşme Soruları





EK A: Stratejik Planlama Çalışmaları ile ilgili Yüzyüze Görüşme Yapılan Personele Ait Bilgiler

Çizelge A.1: Görüşme Yapılan “Strateji Geliştirme Müdürlüğü Personelinin” Katılımcıların Demografik Durumu					
Özellikler	M1	M2	M3	M4	M5
Yaş	30	32	35	42	45
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek	Kadın
Eğitim Düzeyi	Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Görevi	İç Kontrol Sorumlusu	Strateji Yönetim Şefi	Mali Hizmetler Uzmanı	Müdür	Kontrol Memuru
Görev Yeri	Strateji Geliştirme Müd.	Strateji Geliştirme Müd.	Strateji Geliştirme Müd.	Strateji Geliştirme Müd.	Strateji Geliştirme Müd.
Görev Yılı	7 yıl	8 yıl	8 yıl	10 yıl	22 yıl

Çizelge A.2: Görüşme Yapılan “Birim Temsilcilerinin” Demografik Durumu

Özellikler	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Yaş	32	38	34	42	36	33	34	45	40	48	43	39	41	36	42
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans	Y. Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Y. Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Lisans	Y. Lisans	Lisans	Lisans	Lisans
Görevi	Teknik Otomasyon Sorumlusu	Büro Şefi	Mimar	Büro Personeli	Büro Personeli	Sorumlu	Mühendis	Şef	Etkinlik Sorumlusu	Şef	Şef	Şef	Şef	Mühendis	Mühendis
Görev Yeri	Bilgi İşlem Müdürlüğü	İşletme Müdürlüğü	Park ve Bahçeler Müd.	Temizlik İşleri Müd.	Hukuk İşleri Müd.	Ulaşım Hizmet. Müd.	Plan Proje Müd.	Teftiş Kurulu Müd.	Kültür ve Sosyal İşler Müd.	Sağlık İşleri Müd.	Yazı İşleri Müd.	Sosyal İşleri Müd	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müd.	Fen İşleri Müd.	Ruhsat ve Denetim Müd.
Görev Yılı	5	9	7	11	15	6	8	16	12	18	15	11	16	13	12

EK B: Görüşme Soruları

Küçükçekmece Belediyesi'nde Stratejik Planlama Çalışmaları ve Uygulama Sürecine İlişkin Görüşme Soruları:

- *Küçükçekmece Belediyesi'nde stratejik plan hazırlama sürecinde ne gibi durumlar ve olgularla karşılaşıldı? Ve bu süreç nasıl yönetildi? Belediyenizde 2015-2019 Stratejik Planı oluşturulurken nelere dikkat edilmiştir.?*
- *Küçükçekmece Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planının hazırlanış sürecini genel bir tanımlamayla nasıl buluyorsunuz? Stratejik plan hazırlama sürecinde uyguladığınız metodolojinin öz eleştirisini gerçekleştirebilir misiniz? Uygulamış olduğunuz metodoloji yerel yönetimlerde hazırlanacak stratejik planlar için sizce uygun muydu?*
- *Strateji Yönetim Bilgi Sistemi'ne neden ihtiyaç duyulmuştur? Kullanım alanları ve kitlesi nelerdir?*
- *Stratejik Planlama çalışma ekibi kimlerden oluşuyor?*
- *Belediyenizde üst yönetimin Stratejik Plan çalışmalarını desteklediğini düşünüyor musunuz?*
- *Küçükçekmece Belediyesi'nin faaliyetlerini belirli bir dönem için planlamak ve bu süreçte buna bağlı kalmaya çalışmanın olumsuz taraflarını gözlemlediniz mi?*
- *Stratejik plan çalışması belediyenizde kaynaklar ile hedefler arasında denge kurabildiğini düşünüyor musunuz?*
- *Stratejik planda yer alan stratejik alanlar, amaçlar ve hedefler ile onlara bağlı performans göstergeleri ölçülebilir ve net olarak belirlenmiş midir?*
- *Belediyenizde vatandaşlarla iletişim ve geri besleme çalışmaları nasıl sağlanmaktadır?*
- *Belediye bünyesinde görev yapan personellerin eğitim ve beceri düzeyini hizmetlerin planlanması ve yürütülmesi sürecinde yeterli buluyor musunuz?*
- *Belediye bünyesinde görev yapan personellerin eğitim ve beceri düzeyini hizmetlerin planlanması ve yürütülmesi sürecinde yeterli buluyor musunuz?*
- *Stratejik Planlama sürecinde yaşadığınız sıkıntılar nelerdir? Bu süreçte görevli birim müdürleri ve temsilcileri ile ilişkiyi nasıl yürütüyorsunuz?*

➤ *Stratejik planlama çalışması ile belediyenizde mevcut sorunları e karşılaşılması öngörülen bazı sıkıntıları tüm yönleriyle belirleyebilmek mümkün müdür?*

➤ *Tüm bu soru ve cevaplar ışığında sizin zihninizde canlanan gelecekteki Küçükçekmece'yi anlatabilir misiniz?*

Stratejik Plan Uygulama Deneyimi Üzerine Birim Temsilcileri ile Yapılan Görüşme Soruları:

➤ *Stratejik plan çalışmasının bilincini oluşturabilmek ve motivasyonunuzu arttırmak adına çalışmanın önemi, nasıl hazırlandığı ve yürütüldüğü ile ilgili yeterli düzeyde bilgilendirildiğinizi düşünüyor musunuz?*

➤ *Belediyede stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem veriliyor mu?*

➤ *Kurumunuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?*

➤ *Stratejik Planlama çalışmalarının ve uygulama bileşenlerinin (performans programı, faaliyet raporları ve bütçenin veri girişlerinin yapıldığı, düzenlendiği ve raporlandığı yazılım programı (SYBS) ile ilgili ne düşünüyorsunuz?*

➤ *Stratejik planlama çalışmalarının belediyeniz açısından faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?*

➤ *Stratejik planlama sürecinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?*

ÖZGEÇMİŞ

Ad : Mehmet
Soyad : Kaplan
Doğum Yeri : Gaziantep / Nizip
Doğum Yılı : 1979



Öğrenim Durumu:

Lisans : Sakarya Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü,
2011 Yılı Mezun
Yüksek Lisans : İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme
Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Deneyim : Yurtiçi ve yurtdışı birçok önemli projede görev almak.

