

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

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ:
ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME**

Yüksek Lisans Tezi

SERPİL HARAÇ

İstanbul, 2015

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

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ:
ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME**

Yüksek Lisans Tezi

SERPİL HARAÇ

Danışman: Prof. Dr. RECEP BOZLAĞAN

İstanbul, 2015



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

YEREL YÖNETİMLER Anabilim Dalı MAHALLİ İDARELER VE YERİNDEN
YÖNETİM Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi SERPİL HARAÇ'ının
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ : ÇORLU BELEDİYESİ
STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRILMALI BİR İNCELEME adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.07.2015 tarih ve 2015-27/6 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 09 / 09 / 2015

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

			İmzası
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. RECEP BOZLAĞAN	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. YÜKSEL DEMİRKAYA	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. HAKAN YAŞ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Serpil HARAÇ
Anabilim Dalı	: Yerel Yönetimler
Programı	: Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Recep BOZLAĞAN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Temmuz 2015
Anahtar Kelimeler	: Stratejik Planlama, Belediyelerde Stratejik Plan, Büyükşehir İlçe Belediyesi, Çorlu Belediyesi

ÖZET

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ: ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Son yıllarda bütün dünyada sosyal yapıyı etkileyen ekonomik, toplumsal ve kurumsal değişim ülkemizde ve kamu yönetiminde de yansımaları bulmuştur. Bu çerçevede kamu kaynaklarının daha verimli kullanılması için kamu yönetiminde yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılmış ve yapılan yasal düzenlemelerle kamu kurumlarının yönetimi, bütçeleme ve hizmet sunumu stratejik düşünme, sonuç odaklı ve performans dayalı olma gibi yeni yaklaşımlara dayandırılmıştır. Özel sektörün yıllardır yaptığı başarılı planlamalar kamuda da yer bulmuştur. Stratejik planlamanın kamu kurumlarında hayata geçirilmesi de bu yaklaşımlardan biridir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, küreselleşme, demokrasi ve katılımcılığın ön plana çıkması gibi gelişmeler neticesinde halkın kamu kurumlarından beklentileri de değişmiştir. Halk, belediyelerin özel sektörde olduğu gibi bilgi ve teknolojik kaynakları etkin kullanarak, uluslararası standartlara uyumlu, kaliteli hizmet vermesini beklemektedir. Belediyeler, halkın bu beklentisini başarılı bir strateji planlama ile karşılayabilir.

Bu çalışma belediyelerde stratejik planlama süreci ile ilgili gelişmelerin ortaya konulması amacıyla hazırlanmış olup, süreç Çorlu Belediyesi stratejik planları örneği ele alınarak analiz edilmiştir. Yürütülen araştırma çerçevesinde belediyenin üç stratejik planı incelenmiş, belediye yönetimi ve çalışanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde

plan süreci ile ilgili hem teorik hem de uygulama süreci açısından bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar üç kısma ayrılmıştır. Bunlardan ilki belediyenin üç dönem hazırlamış olduğu stratejik planın karşılaştırılması, ikincisi 6360 sayılı Kanunun belediyenin üçüncü stratejik plan hazırlık süreci üzerindeki etkisi ve son olarak üçüncüsü ise stratejik planın başarısını doğrudan etkileyen mevzuat değişiklikleri ile ilgili tespit edilen bulgular ve önerilerdir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Serpil HARAÇ
Field	: Local Governments
Programme	: Local Administrations and Decentralization
Supervisor	: Professor Recep BOZLAĞAN
Degree Awarded and Date	: Master – July 2015
Keywords	: Strategic Planning, Strategic Plans in Municipalities, Metropolitan District Municipality, Çorlu Municipality

ABSTRACT

THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN MUNICIPALITIES: A COMPARATIVE CASE STUDY OF ÇORLU MUNICIPALITY STRATEGIC PLANS

The change in economic, social and institutional structure experinced in the recent years has also reflected to our country and public administration. In this respect a restructuring effort for more efficient use of public resources were initiated in public administration, and with the applied changes in legal regulations the management of public institutions, budgeting and service delivery were based on the new approach of strategic thinking, results-oriented and performance seeking manner. The succesfull planning of privat sector achieved through years has also found its place in public administration. The strategic planning approach is one of these implementations.

As a result of the fast progress in information and communication technologies, globalisation, the rising need for democracy and participation has caused the citizens' expectations to change.

The community is expecting a high quality service from the municipaliteis, as in privat sector with effective use of information technologies and compatible with international standards. Municipalities can meet these expectations with the implementation of successful strategic planning.

This study is prepared to put forth the process of strategic planning in municipalities, as an example Çorlu Municipality strategic plan is analysed. Within the frame of the research three strategic plans of the municipality are investigated. As a result of the interviews performed with the municipal management and employees, some results about the theoretical and practical aspects of the process were achieved. The obtained results were divided in three groups. The first group is covering the comparison of the prepared three annual strategic plans, the second is the effect of low number 6360 on the municipality's third strategic plan preparation process, and the last group covers the symptoms and suggestions related to the changes made in legislation which directly affects the success of the plan municipality's strategic plans.

ÖNSÖZ

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu yönetiminde yeniden yapılandırma çalışmalarına başlanmış, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile belediye iş ve işlemlerinde yeni düzenlemelere gidilmiştir. Stratejik plan hazırlanması söz konusu düzenlemelerin içinde en önemlilerinden biridir. Belediyelerde 2006 yılı itibarıyla başlanan stratejik plan hazırlama sürecinde, mahalli idareler seçimleri baz alındığında 2006-2009, 2010-2014 ve 2015-2019 yılları olmak üzere üç dönem geride kalmıştır. Bu çalışma yeni kamu yönetimi çalışmaları çerçevesinde belediyelerin bahsi geçen üç dönemde stratejik plan sürecinde geldiği noktaya ışık tutması amacıyla hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması ve sonuçlandırılması aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen, her daim destek olan ve motive eden değerli danışman hocam Prof. Dr. Recep BOZLAĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma boyunca bana destek olan Çorlu Belediye Başkanı Ünal BAYSAN ve Çorlu Belediye Başkan Yardımcısı Serhad ÇATALKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım. Bugüne gelmemde en büyük emeği bulunan başta babam Kamil HARAÇ ve annem Makbule HARAÇ olmak üzere sevgili aileme minnettarım.

İstanbul, 2015

Serpil HARAÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR.....	xi

GİRİŞ.....	1
------------	---

1. TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLER	3
--------------------------------------	---

1.1. Yerel Yönetim Kavramı	3
1.2. Yerel Yönetimlerin Özellikleri	3
1.3. Bir Yerel Yönetim Türü Olarak Belediye.....	5
1.3.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi	6
1.3.2. Belediyelerin Görev ve Yetkileri.....	7
1.3.3. Belediyelerin Organları.....	14
1.3.3.1. Belediye Meclisi	14
1.3.3.2. Belediye Encümeni	16
1.3.3.3. Belediye Başkanı	16
1.3.4. Belediyelerin Mali Yapısı	17
1.3.4.1. Belediyelerin Gelirleri.....	17
1.3.4.2. Belediyelerin Giderleri.....	18

2. STRATEJİK PLANLAMA.....	20
----------------------------	----

2.1. Strateji İle İlgili Kavramlar	20
2.1.1. Strateji.....	20
2.1.2. Politika	22
2.1.3. Vizyon.....	23
2.1.4. Misyon	24
2.1.5. Amaç.....	24

2.1.6. İlkeler	25
2.2. Stratejik Planlama Kavramı	25
2.2.1. Stratejik Yönetim.....	26
2.2.2. Stratejik Plan	28
2.2.3. Stratejik Planlamanın Tanımı, Amacı, Özellikleri ve Faydaları.....	28
2.2.3.1. Stratejik Planlamanın Amacı	29
2.2.3.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri	29
2.2.3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları.....	31
2.3. Stratejik Planlamanın Aşamaları	37
2.3.1. Hazırlık Aşaması	40
2.3.2. Mevcut Durum Analizi	42
2.3.2.1. İç Çevre Analizi	42
2.3.2.2. Dış Çevre Analizi.....	44
2.3.2.3. Paydaş Analizi	45
2.3.2.4. Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryosu	46
2.3.2.5. SWOT Analizi	47
2.3.3. Geleceğin Tasarlanması	48
2.3.3.1. Misyon Bildirimi.....	48
2.3.3.2. Vizyon Bildirimi	49
2.3.3.3. İlkeler Bildirimi	50
2.3.3.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	51
2.3.3.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi	53
2.3.3.6. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	54
2.3.3.7. Stratejilerin Belirlenmesi.....	54
2.3.3.8. Maliyetlendirme.....	55
2.3.4. Uygulama Aşaması.....	57
2.3.5. İzleme ve Değerlendirme	58
2.3.6. Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	60

3. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARI.....67

3.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişi	67
3.2. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanakları	71

3.3. Çorlu Belediyesi Stratejik Planları	76
3.3.1. Çorlu İlçesi Hakkında Genel Bilgiler	76
3.3.1.1. Çorlu İlçesinin Tarihi	77
3.3.1.2. Coğrafi Konumu	77
3.3.1.3. Nüfus ve Göç	80
3.3.1.4. Ekonomik Durum	84
3.3.1.5. Ulaşım	86
3.3.2. Çorlu Belediyesi Hakkında Genel Bilgiler	87
3.3.2.1. Belediyenin Tarihçesi	87
3.3.2.2. Belediyenin Organları	88
3.3.2.3. Belediyenin Teşkilat Yapısı ve Personel Sistemi	88
3.3.2.4. Belediyenin Mali Yapısı	92
3.3.2.5. Belediyenin Fiziksel Varlıkları	93
3.3.3. Çorlu Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci	99
3.3.4. Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme ..	104
3.3.4.1. Vizyon, Misyon ve Değerler	105
3.3.4.2. Stratejik Amaçlar	110
3.3.4.3. Stratejik Hedefler	116
SONUÇ	126
KAYNAKÇA	133
EKLER	143

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: 1984 Tarihli 2972 Sayılı Kanuna Göre Belediye Meclisi Üye Sayısı	15
Tablo 2: Stratejik Yönetim (Planlama) Süreci	39
Tablo 3: Çorlu İlçesi Yıllara Göre Nüfus Bilgileri Tablosu	82
Tablo 4: Sanayi Kuruluşlarının Ana Sektörlere Göre Dağılımı Tablosu	85
Tablo 5: Teşkilat Yapısı Karşılaştırmalı Tablo	89
Tablo 6: Personel Sayısı Karşılaştırmalı Tablo	92
Tablo 7: Teknik Donanım Sayısı Karşılaştırmalı Tablo	93
Tablo 8: Motorlu Araçlar Sayısı Karşılaştırmalı Tablo	94
Tablo 9: Fiziksel Kaynaklar Listesi	98
Tablo 10: Çorlu Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçleri ile İlgili Mevcut Durum Tablosu	124
Tablo 11: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: 6360 sayılı Kanun öncesi Çorlu ilçe sınırları	78
Şekil 2: 6360 sayılı Kanun sonrası Çorlu ilçe sınırları	79
Şekil 3: Çorlu ilçesi 6360 sayılı Kanun öncesi ve sonrası sorumluluk alanları grafiği	80
Şekil 4: Stratejik Planlama	127

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AEP	: Acil Eylem Planı
ADNSK	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
AYKOME	: Altyapı Koordinasyon Merkezi
COSO	: The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway (Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi)
ÇB	: Çorlu Belediyesi
DHMi	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PFPSAL-1	: 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
s.	: Sayfa Sayısı
SP	: Stratejik Plan
SWOT	: Strength (güçlü yönler), Weakness (zayıf yönler), Opportunity (fırsatlar), Threat (tehdit ve tehlikeler)
TESKİ	: Tekirdağ Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UKOME	: Ulaşım Koordinasyon Merkezi

GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde sosyal yapıyı etkileyen gelişmeler neticesinde halkın kamu hizmetlerinden beklentileri değişmiş, yerel yönetimlerin önemi artmıştır. Bu çerçevede kamu kurumlarının yanı sıra halka en yakın hizmet birimi olan ve halkın ihtiyaçlarına göre şekillenen belediyecilik hizmetlerinde yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılmıştır. Yapılan yasal düzenlemelerle belediyelerin yönetimi ve bütçelemesi kaliteli hizmet sunumuna olanak sağlayacak yeni yaklaşımlara dayandırılmıştır. Stratejik planlamada bu yaklaşımlardan biridir. Önceleri planlar ulusal, bölgesel ya da il bazında hazırlanıyor iken, 2006 yılından itibaren nüfusu 50.000'i geçen belediyelerde stratejik plan hazırlanması zorunlu hale gelmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesinde Belediye başkanının mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunacağı ifade edilmektedir (Madde 41). Belediyelerde ilk olarak 2006 yılında stratejik plan hazırlanmış ve uygulama sürecine geçilmiş, 2009 ve 2014 yılında yapılan mahalli idareler genel seçimlerinin akabinde de birçok belediyenin stratejik planı yenilenmiştir.

Bu çalışma belediyelerde stratejik planlama süreci ile ilgili gelişmelerin ortaya konulması amacıyla hazırlanmış olup, süreç Çorlu Belediyesi stratejik planları ele alınarak analiz edilmiştir. Çorlu Belediyesi'nin örnek olarak seçilmesinde 3 dönem stratejik plan hazırlamış olması, ilçenin demografik yapısı, yoğun göç alan bir şehir olması ve ilçe belediyesi statüsünden büyükşehir ilçe belediyesi statüsüne geçişi etkili olmuştur.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Girişte tezin konusu, amacı, önemi, kapsamı ve yöntem hakkında bilgi verilmektedir.

Birinci bölümde, yerel yönetimlerin tanımı yapılarak özelliklerine yer verilmekte, bir yerel yönetim türü olan belediyelerin tanımı, yasal çerçevesi, görev ve yetkilerinin yanı sıra belediyelerin organlarına ve mali yapısına da değinilmektedir.

İkinci bölümde stratejik planlama ile ilgili kavramlar açıklanmaktadır. Strateji kavramı, stratejik planlama kavramı ve stratejik planlamanın aşamalarına yer verilmektedir.

Üçüncü bölümde belediyelerde stratejik planlamanın hukuki dayanakları ve tarihi gelişimi üzerinde durulmaktadır. Stratejik plan hazırlık süreci, Çorlu Belediyesi stratejik plan hazırlık süreci üzerinden anlatılmaktadır. Çorlu Belediyesi'nin stratejik planları arasında bir mukayese yapılarak mevcut durum ortaya konulmaktadır.

Sonuç bölümünde ise yürütülen araştırma çerçevesinde plan süreci ile ilgili hem teorik hem de uygulama süreci açısından elde edilen sonuçlara yer verilmekte ve gerekli olduğu düşünülen bazı önerilerde bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde genel olarak yerel yönetimler ve stratejik plan konusunda literatür taranmış, bu alanda yazılmış olan kitap, makale ve tezler incelenmiş, konuyla ilgili internet kaynaklarından yararlanılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Çorlu Belediyesi'nin stratejik planları kurumsal toplantılarda elde edilen bilgiler ve literatür çerçevesinde incelenmiştir.

1. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER

1.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerel yönetimler devlet sınırları içinde yerleşmiş insan topluluklarının (köy, kasaba, kent vb.) ortak ve yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş, halktan yönetme yetkisi alan, gördükleri hizmetler itibarıyla o yörede oturan insanların yaşam kalitesini yükselten, görev ve yetkileri yasalarla belirlenen, özel gelirleri ve bütçesi olan ve kendine özgü örgüt yapısı ve personeli bulunan kamu tüzel kişileri olarak tanımlanabilir. Bir diğer ifadeyle yerel yönetimler belirli bir hukuk düzeni içinde oluşturulmuş anayasal özerk kuruluşlardır (TODAİE, 1991: 84; Nadaroğlu, 1994:3; Urhan, 2008: 85; Ökmen ve Parlak, 2010: 507; Mahmutoğlu, 2011: 150; Ulusoy, 2013: 23).

1.2. Yerel Yönetimlerin Özellikleri

Yerel yönetimler, hemen hemen her ülkede, anayasa ile düzenlenmiş, demokratik ve özerk kuruluşlar olma özellikleri ile ülkelerin yönetim yapıları içerisinde önemli yer tutmaktadırlar. Yerel yönetimler, bir anayasal kavramdır. 1876 Anayasası (Kanun-u Esasi) ile başlayan yerel yönetimlerle ilgili anayasal düzenlemeler getirme geleneği, Cumhuriyete geçişle birlikte devam etmiş ve 1921, 1924, 1961 ve 1982 Anayasaları'nda kamu yönetimin önemli bir parçası olarak yerel yönetimlerle ilgili hükümlere ve ilkelere yer verilmiştir. Ancak 1982 Anayasası'nın yerel yönetimlerle ilgili düzenlemesi, diğer anayasalara göre daha geniş kapsamlıdır (Tortop ve Diğerleri, 2006: 18; Eryılmaz, 2005: 125; Eryılmaz, 2008: 138-139; Ökmen ve Parlak, 2010: 142).

Anayasada'daki düzenlemeye göre yerel yönetimlerin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Eryılmaz, 2005: 125-126; Eryılmaz, 2008: 138-139; Ökmen ve Özer, 2013: 25-26; Ökmen ve Parlak, 2010: 152):

- i. Yerel yönetimler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan kamu tüzel kişileridir.
- ii. Yerel yönetimlerin karar organları seçimle işbaşına gelir.

- iii. Yerel yönetimlerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.
- iv. Yerel yönetimlerin seçilmiş organlarının, organlık sıfatını kazanmalarına ilişkin itirazların çözümü ve kaybetmeleri konusundaki denetim yargı yolu ile olur.
- v. Görevleri ile ilgili bir suç sebebi ile hakkında soruşturma veya kovuşturma açılan yerel yönetim organları veya bu organların üyelerini İçişleri Bakanı geçici bir tedbir olarak, kesin hükme kadar görevinden uzaklaştırabilir.
- vi. Yerel yönetimlerin seçimleri beş yılda bir yapılır. Ancak, milletvekili genel veya ara seçiminden önceki veya sonraki bir yıl içinde yapılması gereken mahalli idare organlarına veya bu organların üyelerine ilişkin genel ve ara seçimler, milletvekili genel ve ara seçimleriyle birlikte gerçekleştirilir.
- vii. Yerel yönetimler merkezi yönetimin idari vesayet denetimine tabidir. İdari vesayet, mahalli hizmetlerin, idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla yapılır. İdari vesayet yetkisi kanunla düzenlenir.
- viii. Yerel yönetimler kendi aralarında Bakanlar Kurulu'nun izni ile birlik kurabilirler.
- ix. Yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır.
- x. Büyük yerleşim merkezleri için kanunla özel yönetim biçimleri kurulabilir.

1.3. Bir Yerel Yönetim Türü Olarak Belediye

Yerel yönetimler, bütün ülkelerde kamu yönetiminin en önemli ve vazgeçilmez unsurudur. Yerel şartların farklılığı, mekansal uzaklık, halkın yönetime katılması, yerel hizmetlerde verimliliğin ve etkinliğin sağlanarak halka daha iyi hizmet sunulması gibi sorun ve ihtiyaçlar yerel yönetimleri ortaya çıkarmıştır (Eryılmaz, 2008: 131). Yerel yönetimler taşra teşkilatlarına hizmetin doğrudan ve hızlı ulaştırılmasının en iyi yoludur (Ökmen ve Özer, 2013: 15). Yerel yönetimlerle sınırlı kaynakların en verimli şekilde kullanılarak halkın yerel talep ve beklentilerine uygun, etkin, verimli, kaliteli, hızlı kamu mal ve hizmet üretmek mümkündür (Eryılmaz, 2005: 121; Çukurçayır ve Gökçe, 2007: 322; Eryılmaz, 2008: 131; Ökmen ve Özer, 2013: 15).

Günümüzde yerel demokrasinin ve siyasal katılmanın önemli alanlarından biri olan yerel yönetimler denince bu kurumlara ilişkin olarak (Tortop ve Diğerleri, 2006: 39);

- i. Tüzel kişiliğe sahip olmaları
- ii. Ayrı mal varlığına ve bütçeye sahip olmaları
- iii. Seçimle işbaşına gelen karar organlarına sahip olmaları
- iv. Belli özerkliğe sahip olmaları anlaşılmaktadır.

Belediye hizmetlerini (faaliyetlerini) kabaca iki ana kısma ayırmak mümkündür (Bozlağan, 2001: 9-10):

i. Günlük (rutin) hizmetler (faaliyetler): Yürürlükteki mevzuatla belediyelere verilmiş ve normal şartlar altında her gün tekrar eden, “yürütme” ağırlıklı hizmetlerdir. Ruhsat verme; kamunun kullanımına açık yerlerde ve gıda üreten tesislerde denetim yapma; yol, kaldırım, su ve kanalizasyon şebekesi inşa etme/ettirme; günlük evrak trafiğini yönlendirme, gerekli evrakı hazırlama gibi hizmetler bu tür hizmetlere örnek olarak verilebilir. Günlük hizmetler genel olarak belediye örgütünün alt kademe çalışanları tarafından yerine getirilir. Bu tür hizmetlerin yürütülmesinde

geleneksel bürokratik yapılanma önemli sorunlara yol açmadığı gibi, birçok durumlarda yararlı da olabilmektedir.

ii. Stratejik hizmetler (faaliyetler): Belediyenin genel hizmet politikasının, stratejisinin, vizyon ve misyonunun belirlenmesine, stratejik kararların alınmasına yönelik olup, “planlama ve kontrol” ağırlıklı hizmetlerdir. Belediyenin ulaşım, kentsel kalkınma, çevre, kültür, spor, eğitim, turizm vb. konularda politika ve stratejilerinin belirlenmesi bu tür hizmetlere örnek olarak verilebilir. Stratejik hizmetler belediyenin üst kademe çalışanları tarafından yürütülür. Stratejik hizmetlerin yerine getirilmesi hızlı karar almayı ve esnek yönetim yapısını gerektirmektedir. Bu nedenle, geleneksel bürokrasinin katı, kurallara bağlı, kapalı, hiyerarşik ve büyük (geniş) örgüt yapısının stratejik hizmetlerin yürütülmesi ve uygulanması için uygun olmadığı söylenebilir.

1.3.1. Belediyelerin Tanımı ve Yasal Çerçevesi

Belediye Arapça, “beled” sözcüğünden türetilmiştir. Arapçada memleket, kasaba, şehir anlamına gelen “medine” sözcüğüyle bağlantılıdır. Medine kent sayılabilecek yörelerdeki yaşam biçimiyle bu yerleşim alanlarının dışındaki yaşam biçimini, hem iktisadi faaliyet hem de yaşamın getirdiği ilişkiler bakımından birbirinden ayrılmak için kullanılmıştır (Toprak, 2006: 87).

Belediye belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan tüzel kişiliğe, idari ve mali özerkliğe sahip, merkezi yönetimin denetimi ve gözetimi altında bulunan kamu yönetim birimi olarak tanımlanabilir (Bozlağan, 2005: 53).

Belediye, şehir halkının yerel nitelikli, ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet veren görevli kamu tüzel kişilikleridir. Yerel hizmetler en etkili, en rasyonel ve de en hızlı şekilde yereldeki yönetim tarafından görülebilir (Urhan, 2008: 96).

Bir diğer tanımla belediyeler faaliyetleri gereği “Hizmet Sektörü”, bürokratik açıdan ve kamuoyunu ilgilendirdiği için “Kamu Sektörü” olarak sınıflandırılmasına

karşın halkın oylarıyla halka kaliteli hizmet (yol, su, kanalizasyon, park, temizlik, gıda, sağlık, kültürel altyapı vb.) vermek üzere seçilerek oluşturulan demokratik kuruluşlardır (Peker, 1996: 19).

1982 Anayasa'nın 127. maddesinde yerel yönetimlerle ilgili şu hüküm yer almaktadır (Keleş, 2012: 253): “Mahalli idareler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.”

5393 sayılı Belediye Kanununun 3. maddesinde 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 tanımlanmıştır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 3. maddesinde ise, büyükşehir belediyesi, “Sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idari ve mali özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” olarak ifade edilmiştir.

1.3.2. Belediyelerin Görev ve Yetkileri

Belediyelerin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanunu ile, Büyükşehir Belediyelerinin görev ve yetkileri ise, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile düzenlenmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenleyen kanundur. Belediye Kanununun **14. ve 15. maddelerinde** belirtilen belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanının kapsamı, belediye sınırları ile sınırlıdır. Ancak belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilecektir.

Kanun gereğince bir belediye, mahalli müşterek nitelikte olmak şartıyla;

- i. İmar, su, kanalizasyon ve ulaşım gibi kentsel alt yapı

- ii. Coğrafi ve kent bilgi sistemleri
- iii. Çevre ve çevre sağlığı
- iv. Temizlik ve katı atık
- v. Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans
- vi. Şehir içi trafik
- vii. Defin ve mezarlıklar
- viii. Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar
- ix. Konut
- x. Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikah
- xi. Meslek ve beceri kazandırma
- xii. Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.
- xiii. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000' in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konuk evleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler.

5393 sayılı Belediye Kanunu'nun, yukarıda sıralanan görevleri, belediyelerin “yapacağını ya da yaptıracığını” öngörürken 2. fıkra da yer alan aşağıdaki görevleri “yapabilecekleri ya da yaptırabilecekleri” görevler olarak düzenlemiştir (Keleş, 2012: 266-267).

5393 sayılı Belediye Kanununda belediyelerin yapabilecekleri ya da yaptırabilecekleri görevleri şöyle sıralanmıştır:

- i. Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir

- ii. Sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir
- iii. Mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir
- iv. Kültür ve tabiat varlıkları ile tarih  dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mek nların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir.
- v. Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım yapar gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor kar ıla maları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir.
- vi. Gıda bankacılığı yapabilir.

Sayılan bu hizmetlerin yerine getirilmesindeki öncelik sırası, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenecektir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, ya lı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Kanunda belediyenin görev ve yetkileri sayılmakla birlikte 77. maddede, belediye hizmetlerine gönüllü katılımların da  n  açılmaktadır. Buna göre Belediye;

- i. Sağlık
- ii. Eğitim
- iii. Spor
- iv.  evre
- v. Sosyal hizmet ve yardım
- vi. Kütüphane

- vii. Park
- viii. Trafik
- ix. Ve kültür hizmetleriyle
- x. Yaşlılara, kadın ve çocuklara
- xi. Engellilere, yoksul ve düşkünlere

yönelik hizmetlerin yapılmasında beldede dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygular. Gönüllülerin nitelikleri ve çalıştırılmalarına ilişkin usul ve esaslar İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

5393 sayılı Belediye Kanununun 53 üncü maddesi gereğince belediyeler acil durum planlaması yapmakla da yükümlüdürler.

Belediye; yangın, sanayi kazaları, deprem ve diğer doğal afetlerden korunmak veya bunların zararlarını azaltmak amacıyla beldenin özelliklerini de dikkate alarak gerekli afet ve acil durum planlarını yapar, ekip ve donanımını hazırlar.

Acil durum planlarının hazırlanmasında varsa il ölçeğindeki diğer acil durum planlarıyla da koordinasyon sağlanır ve ilgili bakanlık, kamu kuruluşları, meslek teşekkülleriyle üniversitelerin ve diğer mahall idarelerin görüşleri alınır.

Planlar doğrultusunda halkın eğitimi için gerekli önlemler alınarak ikinci fıkrada sayılan idareler, kurumlar ve örgütlerle ortak programlar yapılabilir.

Belediye, belediye sınırları dışında yangın ve doğal afetler meydana gelmesi durumunda, bu bölgelere gerekli yardım ve destek sağlayabilir.

Belediyeler, kanunlarla kendilerine verilmiş olan görevleri yerine getirirken birtakım yetki, hak ve ayrıcalıklardan yararlanırlar (Keleş, 2012: 268). 5393 sayılı Belediye Kanununun 15. maddesinde düzenlenen hükümlere göre belediyelerin yetki ve imtiyazları şunlardır:

- i. Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- ii. Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- iii. Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- iv. Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- v. Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek; kaynak sularını işletmek veya işlettmek.
- vi. Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dahil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- vii. Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- viii. Mahalli müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesis etmek.
- ix. Borç almak, bağış kabul etmek.
- x. Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.

- xi. Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- xii. Gayrisihhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- xiii. Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.
- xiv. Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- xv. Gayrisihhi işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliğı oluşmaması için gereken tedbirleri almak.
- xvi. Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergahlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiğı bütün işleri yürütmek.
- xvii. Belediye mücavir alan sınırları içerisinde 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu, 26/9/2011 tarihli ve 655 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuata göre kuruluş izni verilen alanda tesis edilecek elektronik haberleşme istasyonlarına kent ve yapı estetiğı ile elektronik haberleşme hizmetinin gerekleri dikkate alınarak ücret karşılığında yer seçim belgesi vermek.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla arsa tahsis edebilir. Belediye ve bağlı idareler, meclis kararıyla mabetlere indirimli bedelle ya da ücretsiz olarak içme ve kullanma suyu verebilirler.

Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

Belediye mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 75 inci maddesi hükümleri belediye taşınmazları hakkında da uygulanır.

Belediyenin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde ettiği gelirleri, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları ile belediye tarafından tahsil edilen vergi, resim ve harç gelirleri hacz edilemez.

5216 sayılı Kanunda büyükşehir belediyelerinin görev ve yetkileri tanımlanmıştır. Kanuna göre büyükşehir belediyesi stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlarken ilçe belediyelerinin görüşlerini almak durumundadır. Çevre düzeni planına uygun olması kaydıyla büyükşehir belediye sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar planını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak; uygulama imar planlarını, bu planlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon planlarını ve imar ıslah planlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek; uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmayan ilçe belediyelerinin uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmak veya yaptırmak büyükşehir belediyesinin görevleridir. Büyükşehir ulaşım ana planını yapılması veya yaptırılması ve

uygulanması; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlanması ve koordinasyonun sağlanması görevleri de büyükşehir belediyelerine verilmiştir. Büyükşehir belediyelerinin ilçe belediyeleri ile koordinasyonunu sağlamak durumunda olduğu bir diğer önemli görevi ise büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki mahalleleri ilçe merkezine bağlayan yollar, meydan, bulvar, cadde ve ana yolların yapılması, yaptırılması, bakım ve onarımı ile bu yolların temizliği ve karla mücadele çalışmalarını yürütülmesine yönelik görevlerdir. Büyükşehir katı atık yönetim planını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek; büyükşehir içindeki toplu taşıma ile su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütme yetkisi yine büyükşehir belediyelerinin görevleri arasında yer almaktadır (Madde7).

1.3.3. Belediyelerin Organları

Türkiye’de belediyeler, yapısal-fonksiyonel olarak üç temel organdan oluşmaktadır (Bozlağan, 2005: 56). Bunlar “meclis”, “encümen” ve “başkan”dır.

1.3.3.1. Belediye Meclisi

Belediye Meclisi belediyenin en büyük karar organıdır. Meclis üyeleri beş yılda bir nispi temsil yöntemiyle doğrudan doğruya halk tarafından seçilir (Keleş, 2012: 270). Meclisler, karar alma işlevinin yanı sıra yürütme organını ve yerel yönetim birimini denetleme işlevini de yerine getirmektedir (Arıkboğa, 2008: 173). Nüfusa göre meclis üyelerinin dağılımı aşağıdaki tabloda görüldüğü şekildedir (Oktay, 2013: 68).

Tablo 1:
1984 Tarihli 2972 Sayılı Kanuna Göre
Belediye Meclisi Üye Sayısı

Belediye Nüfusu	Meclis Üyesi Sayısı
10.000'e kadar	9
10.001-20.000	11
20.001-50.000	15
50.001-100.000	25
100.001-250.000	31
250.001-500.000	37
500.001-1.000.000	45
1.000.000'dan fazla	55

Kaynak: Tarkan Oktay (2013) Yerel Siyaset
Bağlamında Belediye Meclis Komisyonları;
2972 sayılı “Mahalli İdarelerle Mahalle Muhtarları ve
İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, md.5

Belediyenin organları arasında yer alan Belediye Meclisi'nin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 17 ve 18. maddesi ile belirlenmiştir. Kanuna göre stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek meclisin görevidir. Bütçe ve kesin hesabın kabul edilmesi, belediyenin imar planlarını görüşülmesi ve onaylanması, borçlanmaya karar verilmesi, taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması halinde tahsisin kaldırılmasına yönelik kararların verilmesi, ücret tarifesinin belirlenmesi, şartlı bağışların kabul edilmesi, belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar verilmesi, imar planlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarının görüşülerek kabul edilmesi belediye meclisinin görevleri arasında yer almaktadır.

1.3.3.2. Belediye Encümeni

Belediye Encümeni, belediyenin karar organlarından ikincisi olmakla birlikte danışma organı niteliği de vardır (Keleş, 2012: 270). Diğer taraftan idari nitelikli kararlar da alabilmektedir. Belediye başkanı encümenin başkanıdır. (Arıkboğa, 2008: 172). Encümeni oluşturan üyeler iki türdür. Birinciler, seçimle gelen üyelerdir. Diğer üyeler ise, belediye encümeninin, kamu görevlisi niteliğinde olan üyeleridir (Keleş, 2012: 271). Belediye encümeni, belediye başkanı başkanlığında, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden oluşmaktadır.

Belediye Encümeninin görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 34. maddesi ile belirlenmiştir. Kanuna göre stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek encümenin görevidir. Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarının alınması ve uygulanması, öngörülme-yen giderler ödeneğinin harcama yerlerinin belirlenmesi, kanunlarda öngörülen cezaların verilmesi, vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar verilmesi belediye encümeninin görevleri arasında yer almaktadır.

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır.

1.3.3.3. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı olup belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye Başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir.

Belediye Başkanı, görevinin devamı süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz.

Belediyenin başı ve yürütme organı olan (Arıkboğa, 2008: 166) Belediye Başkanının görev ve yetkileri 5393 sayılı Belediye Kanununun 38. Maddesi ile belirlenmiştir. 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 belediye başkanının görevidir. Belediyeyi devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek, meclise ve encümene başkanlık etmek, belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek, belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek, bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek, belediye personelini atamak belediye başkanının görevleri arasında yer almaktadır.

1.3.4. Belediyelerin Mali Yapısı

Yerel yönetim kuruluşlarının üstlenmiş oldukları hizmetleri gereği gibi yerine getirebilmeleri için yeterli gelir kaynaklarına sahip olmaları gerekir (Çukurçayır ve Gökçe, 2007: 295; Arıkboğa, Ü., 2008: 251). Son yıllarda kamusal hizmetlere yönelik yapılan düzenlemeler, hizmetlerin mümkün olduğu ölçüde halka yakın yönetim birimleri tarafından yerine getirilmesi, merkezi yönetimle yerel yönetimler arasındaki gelir bölüşüm biçimini de etkilemiş, birçok ülke, anayasa ve yasalarında yaptıkları değişikliklerle bu yönde önemli gelişmeler kaydetmiştir (Arıkboğa, Ü., 2008: 251). Yerel yönetimlerin görevleri ile ilgili olarak ihtiyaç duyduğu kaynak, ülkemizde de Anayasa'nın 127. Maddesinde “....görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır” hükmüyle güvence altına alınmıştır (1982 Anayasası, Madde 127, Çukurçayır ve Gökçe: 2007: 295).

1.3.4.1. Belediyelerin Gelirleri

Belediyelerimizin gelir yapısı alanındaki kanunlar ve mevzuat düzenlemeleri, tarihsel akış içinde çeşitli değişiklikler geçirmiştir (Akış, 2000: 1). 1.3.1981 tarihine gelinceye kadar belediye gelirleri sistemi son derece verimsizdi ve dağınık bir görüntüye sahipti. Bu duruma yönelik ilk düzenleme 1.3.1981 tarihinde yürürlüğe

konulan 2380 sayılı “Belediyelere ve İl Özel İdarelerine Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi” hakkındaki Kanunla yapılmıştır. Bunu, 1.7.1981 tarihinde yürürlüğe giren 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu izlemiş, bu kanun 33 yıl süreyle uygulanan 5237 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu’nu yürürlükten kaldırmıştır. Daha sonraları hem 2380 sayılı Kanun verilecek paylar yönünden belediyeler lehine değiştirilmiş, hem de 1986’dan itibaren Emlak Vergisi belediyelere bırakılmıştır (Nadaroğlu, 2001: 227-228-230).

Belediyenin gelirleri 5393 sayılı Belediye Kanunun 59. Maddesinde belirlenmiştir. Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları, genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay, genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler, taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler, belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler, Faiz ve ceza gelirleri, bağışlar, her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler belediye gelirleri arasında yer almaktadır.

Büyükşehir belediyesinin gelirleri ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunun 23. Maddesinde belirlenmiştir. Büyükşehir belediyesine 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 safî 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.

1.3.4.2. Belediyelerin Giderleri

Belediye giderleri, belediyelerin kanunlarla kendilerine verilen görevler doğrultusunda yaptıkları harcamaların yanı sıra, cari harcamalardan (personel giderleri, hizmet binaları, araç bakım onarım giderleri vs.) oluşmaktadır.

Belediyenin giderleri 5393 sayılı Belediye Kanunun 60. Maddesinde belirlenmiştir. 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, imar düzenleme giderleri ve her türlü proje giderleri belediye giderleri arasında yer almaktadır.

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, hizmete ilişkin eğitim ile diğer giderler, ilçe belediyeleri ile bağlı kuruluşlara yapacakları yardımlar ve ortak proje giderleri, her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri, kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler büyükşehir belediye giderleri arasında yer almaktadır.

2. STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Strateji İle İlgili Kavramlar

2.1.1. Strateji

Etimolojik olarak Latince yol, çizgi, yatak anlamına gelen “stratum” kelimesine dayanan “strateji” kavramı literatüre, esas itibariyle askeri bir terim olarak girmiştir. İlk kez 20. yüzyılda askeri sahada uygulanmaya başlanan strateji kavramı, zaman içerisinde işletmecilik ve yönetim alanlarında da uygulanmasıyla bir disiplin haline gelmiştir (Narinoğlu, 2007: 113; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 3; Özer, 2008: 482).

Strateji kavramı ile ilgili başlıca tanımlar şunlardır:

- i. Stratejinin sözlük anlamı; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde uzun dönemde etki yaratması öngörülen bir karar ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür (Özer, 2008: 480).
- ii. Askerlikte stratejinin anlamı; askeri gücün hareketlerinin, karar verme yetkisine sahip olanlarca belirlenen hedeflere ulaşacak ve gerektiğinde askeri, siyasal, ekonomik ve manevi güçleri birbiriyle uyumlu kılacak biçimde tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Bir ülkenin askeri, ekonomik, siyasi imkanlarının, milli menfaatler doğrultusunda, eşgüdümlü olarak kullanılmasıdır. Bir diğer ifadeyle “düşmanın ne yapabileceğini belirleyerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” demektir (Özer, 2008: 480; Yılmaz, 2003: 69; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 1; Odabaş, 2004: 83).
- iii. İşletme yönetiminde yaygın kullanımı 1950’lerde başlayan stratejinin anlamı; işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması için alınan seçimsel kararların bütünüdür (Erkan, 2008: 10; Yılmaz, 2003: 69).

- iv. Yönetim biliminde strateji bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yoldur (Özer, 2008: 482). Bir diğer ifadeyle örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresinin analiz edilmesiyle uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Odabaş, 2004: 84).
- v. Strateji, hedefe giden yolun yönüdür (Ertuna, 2008: 61).
- vi. Strateji, planlama ufku olan kararlar dizisidir. Strateji, gelecekteki planlanan gelişmelerin ışığı altında, bugünkü kararların kalitesini arttırmaktır. Strateji, kuruluşun iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler bütünüdür. Strateji, kuruluşun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir kuruluş olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır (Songür, 2011: 6).
- vii. Strateji, beklenmedik durumlar karşısında, tasarlanmış ve planlanmış davranışlardır (Parlak ve Sobacı, 2008: 319).
- viii. Strateji, kaynakları akılcı biçimde düzenleme yöntemidir (Polat, 2010: 4).
- ix. Strateji, belirlenmiş amaçların ya da temel amaca ulaştıracak alt amaçların tespit edilen tarihlerde gerçekleştirilmesine olanak verecek şekilde, eldeki kaynakların dağıtım işlemidir (Saraç, 2005: 70).
- x. Stratejiyi, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için, beşeri ve fiziki tüm kaynakların kullanılması ve bu uğurda izlenecek yol ve yöntemler olarak tanımlamak mümkündür. Belirli bir düzende devam eden alışkanlıkları bir yana bırakıp, bir bütün içinde daha büyük öneme sahip olana yönelme; böylece üretilen farklı çözümler sayesinde önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak şeklinde de tanımlanabilir (Acar, 2011: 90).

- xi. Strateji bir amaca ulaşmak için kullanılan yol ve yöntemlerdir (Narinoğlu, 2014: 36).

Askeri alanda doğan, sonra işletme alanına geçen oradan da yönetim bilimine giren strateji kavramı, sosyal hayata kadar inmektedir. Kişisel gelişim alanında da strateji kavramı sıkça kullanılmaktadır. Artık stratejinin tanımından çok, özellikleri öne çıkmaktadır. Stratejinin özellikleri topluca şöyle sıralanabilir (Narinoğlu, 2007: 114):

- i. Yenilikçi
- ii. Gelişmeci
- iii. Dinamik
- iv. Uyumlu
- v. Yönlendirici
- vi. Öngörücü
- vii. Katılımcı
- viii. Pragmatik
- ix. Öncelikli

2.1.2. Politika

Politika, alınan kararlara bir yön verebilmek için alternatifler arasından seçilen yol veya davranış tarzı şeklindedir. Yönetim alanında politika, yöneticilerin karar vermesini sağlayan ilke veya ilkeler dizisi olarak kabul edilmektedir (Narinoğlu, 2007:126). Politika yerel yönetimin amaçlarına ulaşmak için izleyecekleri yöntemlerdir (Narinoğlu, 2014: 233).

2.1.3. Vizyon

Vizyon kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Türkçe'ye gaye, hayal veya ufuk olarak çevrilmektedir. Vizyon, kuruluşun ne olmak istiyoruz sorusuna verdiği cevaptır. Vizyon gelecekte arzulanan durumla ilgilidir. Gelecekte neleri yapmak ve başarmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon, önceden şekillendirilen bir gelecek arayışı bir diğer ifadeyle inşa edilecek geleceği görmektir. (Taş, 2005: 106; DPT, 2006: 29; Narinoğlu, 2007:121; Özen, 2008: 60; Ertuna, 2008: 62).

Vizyon bugün bulunan yeri göz önüne alıp, kurumun değer, ilke ve inançlarını ortaya koyarak gelecekte ulaşılmaya çalışılan nihai hedefin yönünü çizmek ve değişim için gerekli bakış açısını oluşturmaktır (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 6).

Vizyon aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Narinoğlu, 2006: 168-169):

- i. Duygulara hitap etmeli
- ii. Kuruluşu temsil etmeli
- iii. Ayırt edici olmalı
- iv. Çekici olmalı
- v. Meydan okumalı
- vi. Yerel olmalı
- vii. Bir coğrafyaya hitap etmeli
- viii. Çevrenin istek ve ihtiyaçlarına ışık tutmalı
- ix. Gelecek beş on yılı kafada canlandırmalı
- x. Stratejik düşünmeyi harekete geçirmeli
- xi. Kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı ifadeler kullanılmalıdır (Erkan, 2008: 25).

DPT Kılavuzunda vizyonun özelliği şu şekilde belirtilmektedir (DPT, 2006: 29):

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- i. İdealisttir; yürekten gelmesi hissedilmesi gerekir.
- ii. Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- iii. Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşlarında ilgisini çeker.

2.1.4. Misyon

Misyon, sözlük anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği vazife, görev anlamına gelir (Narinoğlu, 2007: 121; Güner, 2005: 68). Misyon bir kuruluşun çalışma alanını, varlık sebebini ortaya koyar. Kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kuruluşu farklılaştıran bir içerik kazandırır (Taş, 2005: 105; DPT, 2006: 27; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 5). Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilirken, geleceğe dönük çabalar ise misyonla somutlaştırılır (Güner, 2005: 68).

Belediyelerin misyonu kuruluş kanunlarında belirtilmiştir.

5393 sayılı Belediye Kanunu'na göre, “Belediye, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir”(Madde 3).

2.1.5. Amaç

Belli bir zaman aralığında gerçekleşmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuca amaç denir. Bir diğer ifadeyle ulaşılmak için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlardır (Narinoğlu, 2007: 124; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 32).

Amaçlar, stratejik planlama sürecinde “Nereye varmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Amaç, kuruluşu bugünden alıp varmak istediği noktaya taşıyan bir araçtır (Narinoğlu, 2007: 124).

2.1.6. İlkeler

Vizyon ve misyonun temelini oluşturan inançlar, temel değerlerdir (Narinoğlu, 2014: 233). İlkeler, kuruluşun temel değerlerini ifade eder (Taş, 2005: 106). İlkeler, kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını açıklayarak, kuruluşun kararlarında, seçimlerinde ve stratejilerinin tespitinde önderlik etmektedir (Taş, 2005: 106; Özen, 2008: 60). Kuruluşun her türde politika geliştirilmesi ve yürütülmesinde rehberlik eden faktörlerden oluşur (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 7). Uygulamaya geçirilen ilkeler sayesinde, kuruluşlar ortak amaç ve hedefler için tüm çalışanlarıyla aynı yönde sinerji yaratarak çalışanların motive edilmesini sağlamakta ve kuruluşun kimliğinin değişiminde doğru adımlar atabilmektedir (Taş, 2005: 106; Özen, 2008: 60).

2.2. Stratejik Planlama Kavramı

Öncelikle askeri bir kavram olarak ortaya çıkan stratejik planlama, işletme bilimi ve yönetim bilimi sayesinde bütün toplumda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış bir teknik ve yöntemdir (Acar, 2011: 90). Özel sektör kuruluşlarında stratejik planlama uygulamalarının başlangıcı 1950’li yıllardır. II. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen ekonomiler firmaların planlı çalışma ve gelecek öngörülerinde bulunma isteğini arttırmıştır. Stratejik planlama 1960 ve 1970’li yıllarda ise örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Erkan, 2008: 7).

Stratejik planlama kavramı değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:

- i. Stratejik planlama, stratejilere kimlik kazandırılarak yazılı ve çizili hale getirilmesidir; aynı zamanda bir yönetim biçimidir (Polat, 2010: 5)

- ii. Kamu kurumlarının kullandıkları beşeri, mali ve fiziki kaynaklar ile gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda elde edilen çıktı ile hizmetlerin ne olacağının belirlendiği bir süreçtir (Songür, 2008: 63).
- iii. Stratejik planlamayı günümüz açısından yorumlamak gerekirse, stratejik planlama anlayışı ve alışkanlıkları değiştirmeye yönelik bir yönetim tarzı, gittikçe artan rekabet ortamında üstünlüğü sağlamak için örgütün kendi geleceğini yaratması, değişimlere açık olması ve fark yaratması özelliklerini içinde barındıran bir yönetim tekniğidir (Gürer, 2006: 93).
- iv. Stratejik planlama, stratejik yönetimin omurgası, hareket ve uygulama halidir. Kurumu bugünden tasarlanan geleceğe taşıma görevini yapar (Narinoğlu, 2014: 39).

2.2.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim ilk olarak özel sektörde 1930’larda General Motors’un başkanı Alfred Sloan tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Yönetimin en tepesinde belirlenen ve en üst yöneticiler tarafından uygulanan bu politikaya o dönem Sloan Politikası adı verilmiştir (Özer, 2008: 490). Stratejik yönetim, örgüt ve yönetim alanında ise 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Özer, 2008: 487). Özellikle, 1970’lerin sonlarından itibaren ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik alanda yaşanmaya başlanan gelişmeler, yönetsel alanı da etkilemiş, gerek özel sektör gerekse kamu yönetimindeki yönetim modelleri önemli değişimlere uğramıştır. Bu yıllardan itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasının gerekli olduğu dile getirilmiştir. Özel kesimde başlayan stratejik yönetim yaklaşımı, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere birçok ülkede kamu kuruluşları için de etkili bir planlama ve yönetim yaklaşımı olarak gündeme gelmiştir (Odabaş, 2004: 84). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, küreselleşme, demokrasi ve katılımcılığın ön plana çıkması gibi gelişmeler neticesinde halkın kamu kurumlarından beklentileri de değişmiştir. Dolayısıyla stratejik yönetim bu değişen beklentilere cevap verebilmek amacıyla kamu

sektöründe uygulanmaya konan modellerden biridir (Parlak ve Sobacı, 2008: 317; Ökmen ve Parlak, 2010: 497).

Stratejik yönetim, bilgi ve teknolojiye dayalı, iletişim araçlarını kullanan katılımı sağlayan, geleceği öngörerek yöneten canlı ve dinamik, diğer yönetim tarzlarının hepsini kapsayan bir yönetim tarzıdır (Narinoğlu, 2014: 36). Stratejik yönetim değişim demektir ve değişim, kurum kültürüyle uyumlu olmalıdır (Özer, 2008: 486).

Thompson ve Strickland (2001: 6) stratejik yönetimi stratejik bir vizyon oluşturma, kurumsal hedefleri ortaya koyma, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme ve uygulama, gerektiğinde vizyon, amaç ve stratejide gerekli düzeltici işlemler yapmayı içeren yönetsel bir süreç olarak tanımlamaktadır (Coşkun, 2011b: 46).

Stratejik yönetim, tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlar (Özer, 2008: 483).

Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi, çevre ve işletme analizlerinin yapılması, uygulanması, sonuçlanması için gerekli olan bütünleştirici süreçleri kapsar. Başka bir deyişle, stratejik yönetim, kuruluşa yön veren, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder (Durna ve Eren, 2002: 74; Narinoğlu, 2007: 139; Songür, 2011: 10).

Stratejik yönetim; stratejik planlama, bütçeleme, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir döngünün tamamını kapsar (Yılmaz, 2011: 101). Stratejik planlamanın oluşturulmasını, sürekli olarak güncellenmesini, planların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve denetlenmesini içerir (Coşkun, 2011b: 46). Stratejik yönetimde öncelikle kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği amacın (vizyonun) ve kuruluşun varlık nedeninin (misyonunun) ortaya konulması ile tespit edilen hedeflere ulaşılabilmesi için strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması gereklidir (Özen, 2008: 52).

Stratejik yönetim, kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri çerçevesinde geleceğe ilişkin bir vizyon ortaya koymalarını; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak hedef ve stratejiler geliştirmelerini; buna ek olarak ölçülebilir performans göstergeleri oluşturarak performanslarını izleme ve değerlendirme sürecini açıklayan katılımcı bir yönetim yaklaşımıdır (Doğan, 2011: 69).

2.2.2. Stratejik Plan

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda Stratejik Plan şu şekilde tanımlanmıştır (Madde 3):

“Stratejik Plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder.”

Stratejik planlar, bir vizyon çerçevesinde bir misyonu gerçekleştirmeye yarayan, kuruluşun tüm birimlerine yönelik bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran, performans geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardır (Özer, 2008: 510; Ertuna, 2008: 68).

2.2.3. Stratejik Planlamanın Tanımı, Amacı, Özellikleri ve Faydaları

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda stratejik planlama ile ilgili şu açıklama yapılmaktadır (DPT, 2006: 7):

“Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.”

Stratejik planlama kuruluşun bugünü ile ulaşmak istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Stratejik planlama uzun dönemli ve geleceğe dönük bakış açısı taşır.

Stratejik planlama kuruluşun ne olduğunu ortaya koyan, yol gösteren bir disiplindir (Narinoğlu, 2007: 131).

2.2.3.1. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlamanın ana amacı işletmeyi veya kurumu, bugünden tasarlanan geleceğe taşımaktır (Narinoğlu, 2014: 39). Bir diğer ifadeyle kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinerek, kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için yapılabilecekler hakkında yöneticilere bilgi vermek ve en uygun stratejinin belirlenmesine yardımcı olmaktır (Ökmen ve Parlak, 2010: 500). Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini, ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini belirleyebilecek, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler (Özer, 2008: 512).

Stratejik planlamada bir diğer amaç kaliteli kamu yönetimidir. Kaliteyi belirleyen ise mal ve hizmetten yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir. Stratejik planlama süreci ile kamu hizmetlerinin arzında, yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması, halkın kamunun yetkinliğine olan inancının ve güveninin geliştirilmesi; faaliyet hedefleri belirleyip performansın bu hedefler doğrultusunda ölçülmesini sağlayarak, kamunun bilgilendirilmesi; vatandaş memnuniyetini ve hizmet kalitesini artırılması ve sonuçlara odaklanılması; hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi, amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı hedeflenmektedir (Taş, 2005: 111; Yılmaz, 2011: 14).

2.2.3.2. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Narinoğlu'na göre Stratejik planlamanın temel özellikleri şunlardır (Narinoğlu, 2007: 133-134):

- i. Sonuçların planlanmasıdır. Girdilere değil çıktılara, sonuçlara odaklıdır.
- ii. Değişim planlanmasıdır. Geleceği planlama iddiasında olduğundan değişimi destekler ve geleceğe yöneliktir.
- iii. Gerçeklere dayanır. İç ve dış çevre şartlarının dikkate alır.

- iv. Yönetim aracıdır. Yönetim disiplininin beklenen bütün fonksiyonları içerir.
- v. Katılımı sağlar. Stratejik planlama sürecinde içinde en üst yönetimin ve altlarının, dışarıda ise paydaş ve hedef kitlelerin katılımını sağlar.
- vi. Geleceğe bakıştır. Oluşturduğu vizyon ve buna ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerle geleceği tahmin ötesinde kurgular. Gelecekte nerede olmak istediğini açıklar.
- vii. Dinamiktir. Değişim koşullarına göre yenilenir. Şartlara uyum gösterir.
- viii. Ekip çalışması gerektirir. Katılımı en az aldığından, ortak çalışmayı gerektirir. Geleceğe yönelik eylemler olduğunda çok sayıda veri ve bilgiler kullanılır. Uzmanlığa dayanır.
- ix. Kaliteyi artırır, kurumun her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve eyleme geçme öngördüğünden mükemmelliği getirir.
- x. Seçme ve önceliklendirme sürecidir. Stratejilerin seçimi ve önceliklendirilmesi, buna uygun hedeflerin ortaya konması optimum kaynak kullanımını sağlar.

Ökmen ve Parlak'a göre Stratejik planlamanın temel özellikleri şunlardır (Ökmen ve Parlak, 2010: 500):

- i. Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklanır.
- ii. Değişim planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.
- iii. Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilen bir geleceği resmeder.

- iv. Kaliteli yönetim aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.
- v. Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

2.2.3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlamanın kamu yönetimine muhtemel katkılarının neler olduğuna bakıldığında, krizde olan kamu yönetimlerinin hukuksal, yapısal ve yönetsel düzeydeki sorunlarını aşmada stratejik planlama ile “stratejik düşünme ve stratejik davranma” sayesinde bu sorunların giderilmesine dönük faydalar sunulabilecektir. Bu katkıları şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 19-20; Söyler, 2007: 107-108):

- i. Plan program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- ii. Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- iii. Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlere yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- iv. Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirecektir.
- v. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayacaktır.

- vi. Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- vii. Sistematik veri toplama ve sonuçlarını analiz etme alışkanlığı kazandıracaktır.
- viii. Kuruluşlarda katılımcı yönetim (yönetişim) gelişecektir.
- ix. Kuruluşlar bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadırlar. Bunun doğal sonucu olarak kuruluşlar, bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri teklif edemeyeceklerdir.

Narinoğlu'na göre stratejik planlamanın yerel idareler açısından yararları şöyle sıralanmaktadır (Narinoğlu, 2007:134; Narinoğlu, 2014: 39):

- i. Plan, program, bütçe sürecine yardımcı olur.
- ii. Etkin yönetimi sağlar.
- iii. Kurumlarda orta ve uzun vadede hedeflere yoğunlaşmayı sağlar.
- iv. Vizyon geliştirerek sürekli yenilenme, gelişme ve adapte olmayı getirir.
- v. Hizmet kalitesi, etkinlik ve verimliliği artırır. Plan, program ve uygulamalarda performans sağlar.
- vi. Denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- vii. Yönetimi izler ve değerlendirir.
- viii. Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.
- ix. Katılımcı yönetimi geliştirir.
- x. Yönetişimi geliştirir.
- xi. Çoklu yönetimi tekli yönetime dönüştürür.

- xii. Keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- xiii. Kaynak ve potansiyeli ortaya çıkarır.
- xiv. Plan, proje fikrini geliştirir.
- xv. Açık şeffaf yönetimi zorlar.
- xvi. Toplumsal bilinci duyarlılığı artırır.
- xvii. Sahiplik duygusunu geliştirir.

Stratejik plan yerel idarelere aşağıdaki yararları sağlayacaktır (Narinoğlu, 2006: 202):

- i. Yerel yönetim birimleri arasında işbirliği
- ii. Ortak vizyon
- iii. Toplumsal fırsatları değerlendirme
- iv. Kaynakları etkin ve verimli kullanma
- v. Kamu sivil-özel işbirliğini sağlama
- vi. Kamu hizmetlerini yeniden tanımlama
- vii. Toplumun elinde bulunan serveti sermayeye dönüştürecek ortam hazırlama
- viii. Problemleri aşmada yerel destek sağlama

Yılmaz'a göre stratejik planlamanın kamuya sağladığı faydalar şöyle sıralanmaktadır (Yılmaz, 2003: 78-79):

- i. Plan, program,bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- ii. Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.

- iii. Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine; orta vadeli somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- iv. Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- v. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- vi. Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- vii. Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- viii. Kuruluşlarda katılımcı yönetimi veya yönetişimi geliştirecektir.

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır (Yılmaz, 2003: 68):

- i. Zaman ve emek israfını önler.
- ii. Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- iii. Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- iv. Tüm imkanların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- v. Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- vi. Yetki devrini kolaylaştırır.

- vii. Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Tekel'e göre stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Tekel, 2007: 75):

- i. Stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirir.
- ii. Örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verme yetkisi sağlar.
- iii. Örgütün çalışanlarına yarar sağlar, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlenmesine katkıda bulunur.
- iv. Karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.
- v. Bugünün kararlarının gelecekteki etkileri göz önünde bulundurularak alınmasını sağlar.
- vi. Temel yönetsel problemlerin çözülmesine yardımcı olur.
- vii. Servis sunumunda performansın geliştirilmesini sağlar.

Stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlevler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde yargılama yapabilmelerine yardım eder (Gürer, 2006: 96).

Kuruluşun misyonu ve gelecek üzerine sistemli bir düşünme süreci olan stratejik planlamanın kuruluşlara sağlayabileceği diğer yararlar şu şekilde sıralanabilir (Gürer, 2006: 97):

- i. Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım eder.
- ii. Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
- iii. Stratejik planlama, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder.
- iv. Stratejik planlama, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- v. Stratejik planlama, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.
- vi. Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- vii. Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- viii. Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.
- ix. Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- x. Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik eder.

2.3. Stratejik Planlamanın Aşamaları

Stratejik planlama süreci, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif eden süreçtir (Taş, 2005: 103).

Osborne ve Gaebler'e göre stratejik planlama süreci şu şekilde işlemektedir (Şentürk, 2005: 25):

- i. Dahili ve harici olarak durumun analizi
- ii. Örgütün karşı karşıya olduğu temel sorunların tanısı veya saptanması
- iii. Örgütün esas işinin tanımlanması
- iv. Bir vizyon oluşturma: Başarının ne olduğunun ortaya konması
- v. Vizyon ve amaçların gerçekleştirilmesi için bir strateji geliştirilmesi
- vi. Bu strateji için bir zaman çizelgesi geliştirilmesi
- vii. Sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Ertuna stratejik planlama aşamalarını şu şekilde tanımlamaktadır (Ertuna, 2008: 62):

- i. Vizyon ve misyon tanımlama
- ii. Görev, amaç ve hedeflerin saptanması
- iii. GZFT (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler) analizinin yapılması
- iv. Stratejilerin saptanması
- v. Politikaların belirlenmesi
- vi. Gerekli yatırım ve finansman kararlarının alınması
- vii. Plan dokümanının hazırlanması

DPT'nin stratejik planlamaya ilişkin belirlemiş olduğu sıralama ise aşağıdaki gibidir (DPT, 2006: 9):

- i. Durum analizi (özet)
- ii. Katılımcılığın nasıl sağlanacağına ilişkin açıklama
- iii. Misyon, vizyon, temel değerler
- iv. En az bir amaç
- v. Her amacın altında en az bir hedef
- vi. Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- vii. Stratejiler
- viii. Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu'nda yer alan stratejik planlama çalışmalarının yönetim süreci aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2
Stratejik Yönetim (Planlama) Süreci

• Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Kuruluşu varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
• Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: DPT, “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm” (2006: 5)

2.3.1. Hazırlık Aşaması

Stratejik planlama çalışmaları, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır (Özer, 2008: 513).

DPT Kılavuzuna göre stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır (DPT, 2006: 11):

- i. Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- ii. Organizasyonun oluşturulması
- iii. İhtiyaçların tespit edilmesi
- iv. İş planının oluşturulması
- v. Hazırlık programının yapılması

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecinde dahil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır (DPT, 2006:12; Özer, 2008: 513-514):

- i. Koordinatör birim: Görevi stratejik plan yapmak değil, çalışmaları koordine etmektir.
- ii. Kuruluşun üst yöneticisi: Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından üst yönetime karşı sorumludur.
- iii. Stratejik planlama ekibi: Ekibin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması,

Çalışmaların planlanması, ekip içi gevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdüm sağlanması görevlerini yerine getirir.

İhtiyaçların tespiti: Kuruluşta; eğitim, danışmanlık, veri ihtiyaı (mevcut durumun tespiti, kullanıcıların\vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirilmesi gibi amaçlara hizmet edecek veriler), mali kaynak ihtiyaı gibi mevcut ya da oluşabilecek ihtiyaçlar stratejik planlama hazırlık programı çalışmaları dahilinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmelidir (DPT 2006: 13; zer, 2008: 513-514).

Zaman planı: Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın ngrlen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonulandırılabilieceği hazırlık çalışmaları dahilinde ortaya konulmalıdır (DPT, 2006: 14; zer, 2008: 513-514).

Hazırlık programı: Stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında; eğitim ihtiyaı, eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyaı, planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyaı, zaman planı, stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri yer almalıdır (DPT, 2006: 14; zer, 2008: 513-514).

Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilmelidir (Narinoğlu, 2014: 58):

- i. Stratejik planlama sürecinin aşamaları
- ii. Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler
- iii. Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman izelgesi
- iv. Sorumlu birim ve kişiler
- v. Eğitim ihtiyaı
- vi. Gerek duyulması halinde danışmanlık hizmeti ihtiyaı

- vii. Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı

2.3.2. Mevcut Durum Analizi

Durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirilebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmelidir (Özer, 2008: 514).

DPT’nin 2006 yılında yayınladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda durum analizi kapsamında yapılması gereken değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (DPT, 2006: 15):

- i. Tarihi gelişim
- ii. Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- iii. Kuruluşun faaliyetler alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- iv. Paydaş analizi (Kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu \ olumsuz yönde etkilenenlerin ilgili tarafların analizi)
- v. Kuruluş içi analiz (Kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- vi. Çevre analizi (Kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

2.3.2.1. İç Çevre Analizi

Bu süreçte örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Örgütün iç çevresi denildiğinde özellikle kamu örgütleri bakımından; üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımın nasıl olduğu, örgüt yapısı ve kültürün incelenmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği, araştırma ve geliştirmeye

ayrılan kaynak ve verilen önem, insan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç işleyişiyle ilgili görevlerin ayrılması, halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı hangi yöntem ve araçlardan yararlanıldığı, örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü gibi alanlarda incelemeler yapılması önerilir (Özer, 2008: 514-515).

Kuruluş içi analizde dikkate alınacak hususlar aşağıda sıralanmıştır (DPT, 2006: 24):

1. Kuruluşun Yapısı

- i. Kuruluşun örgüt yapısı
- ii. Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları
- iii. Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- iv. Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- v. İzleme ve değerlendirme sistemi

2. Beşeri Kaynaklar

- i. Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- ii. Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

3. Kurum Kültürü

- i. İletişim süreçleri
- ii. Karar alma süreçleri
- iii. Gelenekler ve değerler

4. Teknoloji

- i. Kuruluşun teknolojik altyapısı
- ii. Teknolojiyi kullanma düzeyi

5. Mali Durum

- i. Mali kaynaklar
- ii. Bütçe büyüklüğü
- iii. Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

2.3.2.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre, kurumu etkileyen ama kurumun etkileyemediği alandır (Şentürk, 2005: 31). Yerel yönetimin çevre gelişmelerine müdahalesi olmamakla birlikte, etkilerine karşı müdahale gücü vardır. Çevre yerel yönetimler açısından fırsatlarla, tehditlerle, risklerle doludur. Yerel yönetim çevreye karşı duyarlı olmalı ve gelişmeleri izlemelidir (Narinoğlu, 2014: 210)

Dış çevre analizinde kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilmektedir. Analiz kapsamında ekonomik, sosyal, demografik yapı, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir. Çevre analizinde ki temel etkenler şu şekilde sıralanmaktadır (DPT, 2006: 25):

- i. Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve değişimler
- ii. Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve değişimler
- iii. Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- iv. Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum

- v. Kuruluşu karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler

Özer'e göre dış çevre analizinin kapsadığı konular şu şekilde sınıflandırılmıştır (Özer, 2008: 515):

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

2.3.2.3. Paydaş Analizi

Paydaşlar, bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi, grup veya kurumlardır (Güner, 2005: 64, Şentürk, 2005: 31). Paydaşlar; görev konumuna, coğrafi konumuna, sosyal ve kültürel özelliklerine, büyük ya da küçük oluşuna göre sınıflandırılabilir (Narinoğlu, 2014: 91).

Belediyeler açısından ise paydaşların şu şekilde değerlendirilmesi uygun görünmektedir (Şentürk, 2005: 31-32):

- i. İç paydaş: Belediyenin kurumsal yapısı içerisindeki birimlerdir.

- ii. Dış paydaş: Belediye hizmetlerinden yararlanan vatandaşların yanı sıra, kente hizmet eden kamu kurum kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve meslek teşekkülleri gibi oluşumlar bu grupta yer almaktadır.
- iii. Stratejik paydaş: Belediyenin hizmet üretmesinde belediye ile işbirliği yapan ve belediye ile organik bağı olan kurum ve kuruluşlardır.

2.3.2.4. Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryosu

Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Çalışması'nda, Belediye'nin faaliyet alanı ve yapmış olduğu çalışmalara ilişkin yerel, ulusal ve küresel ölçekte yaşanmakta olan gelişmeler tartışılmalı, eğilim ve trendler belirlenmeli, elde edilen bilgilerden hareketle, geleceğe ilişkin senaryolar tartışılmalıdır. Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Çalışması'nda gözönünde bulundurulması gereken temel hususlar şunlardır (Bozlağan, 2011:8-9):

- i. Belediye'nin faaliyet alanına ilişkin kısa, orta ve uzun vadede meydana gelmesi muhtemel gelişmeler, değişimler.
- ii. Söz konusu gelişme ve değişimlerin Belediye'ye muhtemel etkileri.
- iii. Belediye'nin faaliyet alanı, hizmet türleri, müşterilerin talep ve beklentileri, kullanılan yöntem ve teknikler, teknolojik altyapı ve ekipmanlar açısından yaşanması muhtemel eğilimler ve yönelimler.

Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları süreci şöyle yürütülmelidir (Bozlağan, 2011:8,9):

- i. Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Çalışması Planlama Toplantısı Yapılmalıdır: Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Çalışması'nın nasıl yapılacağı konusunda Belediye'nin Proje Koordinatörü ile Proje Ekibi ortak toplantı yapılmalıdır. Toplantıda, çalışmanın süreç planı oluşturulmalıdır.

- ii. Katılımcı Listesi Hazırlanmalıdır: Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Çalışması'nın katılımcı listesi, her bir sektör için paydaş listesi kullanılarak hazırlanmalıdır.

Mevcut Trendlerin Belirlenmesi ve Gelecek Senaryoları Toplantısı Yapılmalıdır (Bozlağan, 2011:8,9): Toplantı, sektörlere göre gerçekleştirilmelidir. Katılımcı görüşleri analiz edilerek yorumlanmalı ve bu konuda bir rapor hazırlanarak yönetime sunulmalıdır.

2.3.2.5. SWOT Analizi

SWOT, İngilizce “strenght” (güçlü yönler), “weaknesss” (zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar), “threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi ilk defa Michael Porter tarafından ortaya atılmıştır ve yaklaşık 30 yıldan beri iş stratejisinin kaynağını oluşturmaktadır (Özer, 2008: 502).

SWOT analizi örgütün kendisinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yanları ile çevresinde ortaya çıkan ya da çıkabilecek olan fırsat ve tehditlerin bir arada analiz edilmesidir. SWOT analizinde öncelikle iç çevre analizi yapılarak kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için mali kaynaklar, beşeri kaynaklar, organizasyon yapısı, sektördeki pazar payı, firma imajı gibi çok sayıda unsuru değerlendirmek gereklidir. Dış çevre analizinde ise hükümet, tedarikçiler, rakip firmalar, ticari birlikler, işveren ve işçi sendikaları, müşteriler, çıkar grupları gibi aktörler ve ekonomik, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler de incelenir. Bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra, kuruluşun zayıf taraflarının onarılması, güçlü taraflarından yararlanılması için stratejiler geliştirilir. Aynı stratejiler, şirketin çevredeki fırsatlardan yararlanmasını ve tehditlerden korunmasını sağlamalıdır (Erkan, 2008: 14; Parlak ve Sobacı, 2008: 327; Ökmen ve Parlak, 2010: 501; Ertuna, 2008: 65).

2.3.3. Geleceğin Tasarlanması

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kurumun “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna cevap aradığı aşamadır. Bu aşamada misyon, vizyon ve ilkeler belirlenir.

2.3.3.1. Misyon Bildirimi

Misyon bildirisi kuruluşun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren yazılı bir belgedir (Özer, 2008: 502). Misyon hayali olmayıp var olanı beyan eder. O nedenle bildirim şeklinde yazılır (Narinoğlu, 2014: 232).

DPT Kılavuzunda misyon bildiriminde bulunması gereken hususlar olarak şunlar belirtilmektedir (DPT, 2006: 27-28):

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

Misyon bildirimi için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir (DPT, 2006: 28).

- i. Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- ii. Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- iii. Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- iv. Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?

- v. Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Özer'e göre misyon bildiriminde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Özer, 2008: 516):

- i. Özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmeli,
- ii. Hizmeti yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlamalı,
- iii. Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmeli
- iv. Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşları belirtmeli, kuruluşun sunduğu hizmet\ürünleri tanımlamalıdır.

Narinoğlu'na göre ise misyon belirlenirken şu sorular sorulmalıdır (Narinoğlu, 2014: 232):

- i. Şimdi ki görevimiz nedir?
- ii. Hedef kitlelerin beklentileri nelerdir?
- iii. Var olma nedenimiz nedir?
- iv. Hangi alanda çalışıyoruz?
- v. Yasal görevlerimiz nelerdir?
- vi. Yeni görevlerimiz ne olmalı?

2.3.3.2. Vizyon Bildirimi

DPT Kılavuzunda vizyon bildirimi şu şekilde belirtilmektedir (DPT, 2006: 29):

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- i. Kısa ve akılda kalıcıdır.
- ii. İlham verici ve iddialıdır.

- iii. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

DPT Kılavuzu'na göre Vizyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular şunlardır (DPT, 2006: 29):

- i. Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- ii. Kuruluş; çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- iii. Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor?

2.3.3.3. İlkeler Bildirimi

Vizyon ve misyonun temelinde yatan inançlar temel değerlerdir (Narinoğlu, 2024: 233). İlkeler, kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini tanımlayarak kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (Şentürk, 2005: 92; Özer, 2008: 517).

İlkeler bildirimi için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir (DPT, 2006: 31):

- i. Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?
- ii. Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?
- iii. Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

İyi ifade edilmiş ilkeler bildirim aşağıdaki gibi olmalıdır (Şentürk, 2005: 92):

- i. Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- ii. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünciyi belirtmelidir.

- iii. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Genelde değerler üç temel alana ilişkin olabilir (Özer, 2008: 517):

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

2.3.3.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik planlama sürecinde gelecekte ulaşılacak istenilen seviyenin diğer basamakları misyon ve vizyona yönelik oluşturulan amaç ve hedeflerdir (Özen, 2008: 60).

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir (DPT, 2006: 32). Diğer bir tanımla stratejik amaçlar belli bir zaman aralığında, ulaşılacak istenen sonucu ortaya koyan kavramsal sonuçlardır (Taş, 2005: 106; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 7; Erkan, 2008: 26; Narinoğlu, 2014: 237).

Aşağıdaki sorular sorularak stratejik amaçlar oluşturulmaya çalışılır (Narinoğlu, 2006: 173-174):

- i. İdare, misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- ii. Uzun, orta ve kısa vadede neler başarmayı amaçlıyoruz?
- iii. İdare çevreyle uyumlu çalışıyor mu? Çevrenin beklentilerine cevap veriyor mu? Bunun için geleceğe dönük hangi hazırlıkları yapmayı planlıyor?
- iv. İdare diğer kurumlarla ortak amaçlara sahip mi?

- v. İdare kendini değiştirmek ihtiyaı hissediyor mu? Hissediyorsa da hangi alanlarda değişiklik yapmalı?

Stratejik amaçların özellikleri şöyle ifade edilebilir (Güner, 2005: 69-70; zer, 2008: 517; Narinoğlu, 2014: 238):

- i. Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- ii. Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- iii. Kabul edilir olmalıdır.
- iv. İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- v. Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- vi. Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- vii. Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- viii. Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir ereve sunmalıdır.
- ix. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- x. Kuruluşun ncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- xi. Amaçlar, esnek, ölçülebilir ve süreli olmalıdır.
- xii. Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- xiii. Kısa ve uzun dönemli amaçlar birbirinden ayrılabilir olmalıdır.
- xiv. Spesifik, somut ve zamana bağlı olmalıdır.
- xv. Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

- xvi. Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

2.3.3.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ayrıntılı hale getiriliş şeklindedir. Bir diğer ifadeyle hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır ve varılacak yeri tanımlar. (Güner, 2005: 70; Şentürk, 2005: 96; Taş, 2005: 106-107; Özer, 2008: 517; Ertuna, 2008: 64; Narinoğlu, 2014: 239).

Stratejik hedeflerin özellikleri şöyle ifade edilebilir (Güner, 2005: 70; Şentürk, 2005: 96; Taş, 2005: 106-107; Özer, 2008: 517; Erkan, 2008: 27; Narinoğlu, 2014: 239):

- i. Hedefler miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olmalıdır.
- ii. Hedefler, yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- iii. Hedeflerin yazılı ve anlaşılır olması çok önemlidir.
- iv. Hedefler yol ve yöntemi değil, ulaşılabilecek sonuçları tanımlamalıdır.
- v. Ölçülebilir, üzerinde uzlaşılmış, iddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- vi. Hedefler standart, rakamsal ve tutarlı olmalıdır.
- vii. Sonuca odaklanmalı ve zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedefler için aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir (DPT, 2006: 34):

- i. Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?

- ii. Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- iii. Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- iv. İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- v. Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- vi. Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- vii. Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

2.3.3.6. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Bu göstergeler girdi, çıktı, sonuç, etkinlik ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bir hedef için birden fazla performans göstergesi belirlemek mümkündür. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler (DPT, 2006: 36-38; Özen, 2008: 67).

2.3.3.7. Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliğinin göz önünde bulundurulması gerekir. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu da kontrol edilmelidir (DPT, 2006: 39).

Stratejiler belirlenirken şu soruların cevaplanması gerekir (DPT, 2006: 40):

- i. Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?

- ii. Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- iii. Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- iv. Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

2.3.3.8. Maliyetlendirme

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacının belirlendiği aşamadır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmesine ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olur. Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projelerin mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmesi gereklidir (DPT, 2006: 41).

Faaliyetlerin / projelerin ortaya konulması sürecinde cevaplanması gereken temel sorular şunlardır (DPT, 2006: 41):

- i. Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?
- ii. Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?
- iii. Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?
- iv. Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik halihazırda yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?

- v. Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?
- vi. 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. Buradaki temel amaç, bütçenin hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması suretiyle her bir amacın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmaktır. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir (Taş, 2005: 110; DPT, 2006: 42).

Kuruluş, toplam maliyetlerini elde edeceği kaynaklarla karşılaştırmak durumundadır. Bu karşılaştırmayı yapabilmek için yıllar itibariyle hangi kaynaklardan hangi gelirlerin elde edileceğinin tahmin edilmesi gerekir. İlk üç yıl için bütçeden tahsis edilecek kaynaklar Orta Vadeli Mali Planda yer almaktadır. Bütçe dışı kaynaklar ile ilk üç yıldan sonraki kaynaklar ise kuruluş tarafından tahmin edilmelidir. Kuruluşun kaynak ve harcama yapısının ortaya konulması için 2-3 yıllık gerçekleştirmeler ve bu konudaki gelişmeleri yansıtan kararlarında dikkate alınmasında fayda vardır (Taş, 2005: 110; DPT, 2006: 42).

Maliyetler ile tahmin edilen kaynakların örtüşmesi gereklidir. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda aşağıdaki yöntemler izlenebilir (DPT, 2006:42):

- i. Daha düşük maliyetli stratejiler seçilebilir.
- ii. Hedefler küçültülebilir.
- iii. Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir.

- iv. Amaç ve hedefler önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilebilir.

Önceliklendirmede; kuruluşun yetki alanı dahilinde, kalkınma planları, programlar ve varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde çerçeve oluşturan diğer üst belgeler de esas alınması gerekir. Ayrıca sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de göz önünde bulundurulmalıdır (DPT, 2006: 42).

2.3.4. Uygulama Aşaması

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur (DPT, 2006: 44).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesine dayanılarak hazırlanan “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” 05.07.2008 tarih ve 26927 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Yönetmeliğin 3 üncü maddesinde performans programının tanımı şu şekilde yapılmaktadır;

“Performans Programı, bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır.”

Temel olarak performans programı aşamasında kamu kurumları tarafından stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerinden ilgili mali yıl için öncelikli olanlar belirlenmekte ve bu amaç ile hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülmesi gereken faaliyet ve proje alternatifleri ortaya konulmaktadır (Özen, 2008: 77).

Performans programlarının hazırlanmasından sonra yıllık uygulama dönemine geçilmektedir. Bu uygulama süreci işin yapıldığı, faaliyetlerin hayata geçirildiği süreçtir. Harcama birimlerinin bu aşamada kendi amaç, hedef ve göstergeleri vardır ve kendilerine tahsis edilmiş kaynakları bulunmaktadır. Uygulamayla kendilerine mali

kaynak verilmiş olan harcama birimlerinin bütçeyi tüketmeye başlamaları, harekete geçmeleri, performans göstergesi hedeflerine ulaşmaları ifade edilmektedir. Bu faaliyetler gerçekleştirildikten sonra da harcama birimleri yaptıkları faaliyetleri faaliyet raporları hazırlayarak raporlamaktadır. Değerlendirme aşamasında bu raporlar kontrol edilmektedir (Doğan, 2011: 85).

2.3.5. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflerin gerçekleşme durumlarının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerle kıyas edilerek ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (Taş, 2005: 107; Aşgın ve Diğerleri, 2006: 8; DPT, 2006: 45).

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanların yanı sıra, ilerleme sağlanamayan konularında da rapor edilmesi gerekir. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir (DPT, 2006: 45).

Stratejik planın gözden geçirilmesi hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını gerektirir. Plan gelişmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk açılarından incelenip değerlendirilir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirmesini gerekir (Taş, 2005: 107; DPT, 2006: 45).

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın uygulanması ve ilgililerin hesap verme

sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesi için planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır (DPT, 2006: 45).

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Etkin bir hesap verebilirlik mekanizması için gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Falay ve Diğerleri, 2009: 158):

- i. Ölçülebilir hedefler belirlenmesi ve sorumlulukların tespiti,
- ii. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için nelere ihtiyaç duyulduğunun planlanması,
- iii. İşin yapılması ve gelişmenin izlenmesi,
- iv. Sonuçların raporlanması,
- v. Sonuçların bir değerlendirmeye tabi tutulması ve geri bildirim sağlanması

Faaliyet raporları, hesap verebilirlik mekanizması bakımından yeni kamu mali yönetiminin getirdiği en önemli düzenlemelerinden birisidir. Kamu idareleri, amaç ve hedeflerine uygun olarak sundukları kamu hizmetleri ve bütçe uygulamasına sonuçlarına ilişkin faaliyet raporlarını hazırlamak ve kamuoyuyla paylaşmak durumundadırlar (Falay ve Diğerleri, 2009: 166)

5393 sayılı Kanunun 56. maddesinde faaliyet raporunun tanımı şu şekilde yapılmıştır;

“Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar.” denilmektedir.

2.3.6. Stratejik Planlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda yer almaktadır:

- i. Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir. Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek yönetimin ana işlevlerindendir. Bu nedenle, üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (DPT, 2006: 11, Erkan, 2008: 32, Özer, 2008: 513)
- ii. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi değildir. Kuruluşun tüm çalışanlarının katılımıyla hazırlanmalıdır (DPT, 2006: 11).
- iii. Ara kademe yöneticilerin stratejik planı sahiplenmemesi bir risktir. Alt kademe görev yapan personelin sürece katılmasını engeller.
- iv. Ara kademe yöneticilerin ben merkezli bir karaktere sahip olması, iletişim yönünden eksikliklerinin bulunması başında bulunduğu birimi iyi yönetememesine sebep olur. Dolayısıyla da stratejik plan üst yönetimin planı olarak kalır. Tüm çalışanlarca sahiplenilmez.
- v. Ara kademe yöneticilerin yeterli derecede yönetici vasıflarını taşıyamaması bir risktir. Bu durum alt kademe çalışan personelin motivasyonunu etkiler. Alt kademe görev yapan, işinin ehli personel emeğinin karşılığını alamadığı için bir süre sonra düşük performans ile çalışmaya başlar. Dolayısıyla bu durum ara kademe yöneticisinin de düşük performans göstermesi demektir. Stratejik planda -yönetimde- üst kademe, ara kademe ve alt kademe arasındaki halkanın zayıflaması anlamına gelir. Ve yine stratejik planlama üst yönetimin planı olarak kalır.
- vi. Bir kurumda etkin bir insan kaynakları yönetiminin bulunmaması bir risktir. İnsan kaynakları, kurumda görev yapan personelin sadece maaş,

emeklilik, izin işlemlerini yapan bir birim olmaktan çıkarılmalıdır. İnsan kaynaklarında görev yapan personelin iyi eğitim almış, insan ilişkileri kuvvetli, takım çalışmasına yatkın olması gereklidir.

- vii. Stratejik planlamanın başarısı ortaya konulan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ya da amaçlar yönünde ilerleme olup olmadığını bilmekten geçer. Dolayısıyla stratejik planlarda öngörülen hedeflere ulaşabilme düzeyi şeffaf olmalı, performans ölçütleri daha akılcı benimsenmelidir (Erkan, 2008: 29).
- viii. Stratejik planın etkin olarak uygulanması büyük ölçüde kurumların uygulama kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla kurumlar her şeyden önce gerekli teknik ve insan kaynakları kapasitesine sahip olmalıdır (Coşkun, 2011a: 128).
- ix. Kentleşme sürecinde, konut ihtiyacına bağlı olarak kentsel toprakların yeşil alanlar ve sosyal kullanım alanlarını da içerecek biçimde planlanması, buna bağlı olarak ulaşım, kanalizasyon, su vb. altyapı sistemlerinin kurulması, çevre sorunları bağlamında ortaya çıkan dışsallıkların minimize edilmesi gibi birçok kentsel sorun, kent yönetimlerinin ya da diğer bir ifade ile yerel yönetimlerin, hizmet süreçlerinde stratejik planlamayı uygulamasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla stratejik planlama yapılırken, kentsel faktörlerdeki değişim çok iyi analiz edilmeli, uzun vadeli düşünülerek, hizmet önceliklerine göre, kıt kaynakların dağıtılması sağlanmalıdır (Ökmen ve Parlak, 2010: 508).

Narinoğlu'na göre stratejik planların yerel idarelerde başarılı olabilmesi için aşağıdaki önlemler alınmalıdır (Narinoğlu, 2006: 205):

- i. Yerel idare üst yöneticileri stratejik plana inanmalı
- ii. Yerel idare yöneticileri stratejik liderlik göstermeli

- iii. Yerel idare yönetimi stratejik düşünme, geliştirme, değişim yeteneklerine kavuşturulmalı
- iv. Kurumsal liderlik ve kurumsal kültür oluşumunu sağlayacak kurumsallaşmalara gidilmeli
- v. Yerel idare yöneticilerinde liyakat ve kariyer aranmalı
- vi. Yerel idare yöneticilerine stratejik plan eğitimi verilerek stratejik düşünme davranma ve uygulanma becerileri geliştirilmeli
- vii. Yerel idarelerde yönetim bilgi sistemi ve bilgi yönetim sistemi kurulmalı
- viii. Yerel idarede yönetişim anlayış ve uygulamasına geçilmeli
- ix. Yerel idarelerde veri tabanı ve bilgi yönetim sistemine geçilmeli
- x. Uzman ve nitelikli kişilerden oluşan planlama birimleri kurulmalı
- xi. İdarenin geleceğini yönetmeye yönelik misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejiler oluşturacak çalışmalar yapılmalı
- xii. Yerel idare birimleri arasında koordinasyon ve işbirliğini sürekli kılacak mekanizmalar geliştirilmeli
- xiii. Yerel alanda kamu, sivil, özel kesim, işbirliğini sağlayacak yönetişim ortamı hazırlanmalı
- xiv. Üniversitelerin insan kaynakları kapasitesi ve bilgi birikiminden yararlanılmalıdır.

Gürer' e göre stratejik planda dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Gürer, 2006: 102-103):

- i. Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.

- ii. Kilit noktada yer alan karar alıcıların tümüne ve personelin geneline yeni planlama ve bütçeleme sistemi hakkında eğitimler düzenlenerek personel bilgilendirilmelidir.
- iii. Personelin yeni planlama sistemini benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- iv. Stratejik planlama çalışmalarına personelin katılımı sağlanmalıdır.
- v. Stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların sponsorluğunda yürütülmesi sağlanmalıdır. Zira stratejik planlamada liderliğin yerini hiçbir şey tutmaz.
- vi. Personele esas önemli olanın değişimi sağlamak olduğu iletmeli ve destekleri alınmalıdır.
- vii. Stratejik planlamanın yanında kilit karar alıcıların stratejik düşünme, davranma ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
- viii. Stratejik planlama ve bütçeleme bağının iyi kurulmasına özen gösterilmelidir. Ancak bu takdirde kamu kurumları tarafından seçilen stratejilerin, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinin mümkün olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanında bütçenin her şey olmadığı, kilit karar alıcıların sürece inanmasının, ilgi, katılım ve desteğinin önemi göz ardı edilmemelidir.
- ix. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin başarısını sağlamak için stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergeleri arasında anlamlı bir bağ kurulması sağlanmalıdır.

Stratejik Planların uygulanması sürecinde bir takım engellerle karşılaşılması olasılığı vardır. Karşılaşılabilecek bu engeller (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 34):

- i. Kurumun o andaki mali, idari ve hukuki yapısının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı
- ii. Performans ödüllendirilmesi konusunda kişisel ve kurumsal engeller
- iii. Kamu sektöründe uzun vadeli değil, günlük karar alma anlayışı
- iv. Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) bir biçimde örgütlenmiş olması
- v. Kamu kurumlarındaki altyapı açısından nitelikli personelin sayısının azlığı ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği
- vi. Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması sebebiyle ülkemizdeki kamu kurumlarında uygulanmasından duyulan endişeler
- vii. Kamu kuruluşlarının özel sektör gibi rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri
- viii. Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması
- ix. Kamu kurumlarının değişimden daha çok var olanı sürdürme anlayışında olması

Başarılı bir stratejik planlama için yapılması gereken şunlardır (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 35):

- i. Stratejik plan; örgütün ve süreç içerisinde yer alacak olan çalışma grubunun tam desteğinde hazırlanmalı, her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan sadece yapanlara terk edilmemelidir. Stratejik planlama daima örgütün kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Ama her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir.

- ii. Kurumla uyumlu, anlaşılır ve esnek Stratejik Planlar yapılmalıdır. Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- iii. Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- iv. Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- v. Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı, durağan ve modası geçmiş olmamalıdır.
- vi. Açık, uzun dönemli fakat gerçekçi ve ulaşılabilir amaçları içermelidir. Bu amaçların önemli sonuçlarını titizlikle yansıtabilecek dengeli bir performans ölçütleri kümesini içermelidir.
- vii. SMART hedefleri içermelidir.
- viii. Stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer görülmesi için zorlayıcı bir sebep gerekmektedir.
- ix. Süreci destekleyecek güçlü lider ve karar alıcılara ihtiyaç duyulmaktadır. Yalnızca etkin bir lider örgütünü başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir.
- x. Bununla birlikte sürece inanıp, kendisini etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda gören örgüt elemanlarına ihtiyaç vardır.
- xi. Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır. Bu ise stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Stratejik planlamanın nihai hedefi olan değişim ancak bu koşullarda gerçekleşebilir.
- xii. Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden birisi de, karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmaları, stratejik düşünceleri ve davranmalarının yer almasıdır.

- xiii. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak stratejik planlamayı uygulamak için karar vericilerin ilgi, katılım ve desteklerine ihtiyaç duyulmaktadır.
- xiv. Örgüt sürprizlere açık olduğu için stratejik planlama sürecinde karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilmelidir.

3. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLANLARI

3.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişi

Değişen dünya koşulları ve uluslararası rekabet, işletmelerin yanı sıra kamu idarelerini de yeni yönetim süreçleri aramaya zorlamıştır (Doğan, 2011: 68-69). Özellikle II. Dünya savaşı sonrasında kamu yönetiminin geleneksel görevlerine eğitim, sağlık, sosyal güvenlik gibi yeni alanlar eklenmiştir. Sosyal devlet anlayışı çerçevesinde kamunun üstlendiği görevlerin artması beraberinde bütçe açığını da getirmiştir. Bütçe açığının artması vatandaşların kamunun yeterli etkenlikte çalışmadığı algısını oluşturmuştur. Kamu yöneticilerinin yolsuzluk, kayırmacılık ve keyfi yöntemlerinin olduğu algısı da kamu hizmetlerinde ki verimsizliğin nedenleri arasında yer almış ve güven açığını ortaya çıkarmıştır. Vatandaşların kamu hizmetlerinin kendilerinden toplanan vergiler ile finanse edildiğine yönelik algının oluşması, yükselen eğitim seviyesi ve bilgiye erişimin kolaylaşması da bu beklentileri arttıran unsurlar arasında yer almaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler özel sektör kuruluşlarında olduğu kadar kamu kuruluşlarında da değişim ihtiyacını ortaya çıkaran en önemli nedenler arasındadır. Birçok hizmet sunumunun elektronik ortamda gerçekleştirilebilir olması kamu hizmetlerinde mekansal bağımlılığın azalmasına ve daha kısa sürede hizmet verilmesine olanak sağlamaktadır. Kamu yönetimindeki değişim arayışlarının nedenlerinden bir diğeri de halkın ve sivil toplum örgütlerinin kararlara daha fazla katılma isteğidir (Erkan, 2008: 35-38).

Demokratikleşme eğilimleri, kamu hizmetlerinde yerelleşme eğilimleri, halk merkezli hizmet sunma, insan haklarını ön plana alarak insana yakışır bir çevre, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir yerleşim imkanı sunma ve çevre konusundaki bilinçlenme konularındaki değişim ve yaklaşımlar da özellikle bu tür hizmetlerden sorumlu yerel yönetimlerde yeni yönetim anlayışlarının uygulamasını gündeme getirmiştir (Yüksel, 2002: 40).

Kamu yönetimindeki arayışların sonucu olarak 1980’li yıllarda ABD, Yeni Zelanda, Avustralya ve İngiltere’de yeni kamu yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1990'lı yıllarda değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla birçok gelişmiş ülkenin yanı sıra Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) ülkelerine ve Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF) gibi uluslararası kuruluşların da desteği ile gelişmekte olan ülke mali sistemleri de yeniden yapılandırmış ya da kapsamlı bir reforma tabi tutmuştur. Yeni Zelanda, Avustralya, ABD, İngiltere, İrlanda gibi gelişmiş ülkeler yanında, Güney Afrika, Bulgaristan gibi gelişmekte olan ülkeler de bütçe odaklı olmak üzere mali yönetim sistemlerini düzenlemişlerdir (Erkan, 2008: 39-54).

Özel sektör yönetim ve organizasyon modellerine yönelen kamu sektörü için toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi ve stratejik yönetim gibi modeller kurtarıcı ve dönüştürücü olarak görülmeye başlamıştır (Erbaş ve Güzel, 2009: 36). Kamu yönetimi planlamadan personele, denetimden bütçeye, teşkilatlanmadan eşgüdümüne kadar birçok alanda yapısal ve fonksiyonel açıdan yeniden kurgulanmaktadır. Bu kurguda değişik aktörler rol almaktadır (Övgün 2013: 7-8).

Türkiye'nin de arasında yer aldığı birçok ülke, kamu mali kontrolü sistemlerinde önemli anlayış değişikliklerine gitmiştir. Bu değişimin esas unsurlarını; kamuda mali disiplinin sağlanması, kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre kamu hizmetlerine tahsisi, tahsis edilen kaynakların öngörülen amaçlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, idarelere bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde daha fazla yetki ve esneklik verilmesi ile kaynak kullanımı ve yönetiminde hesap verebilirlik ve saydamlık oluşturmuştur. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, yönetsel hesap verebilirlik, iç kontrol, iç denetim, şeffaflık ve raporlama gibi çağdaş mali yönetim ve kontrol uygulamaları sisteme dahil edilmiştir (Falay ve Diğerleri, 2009: 154; Doğan, 2011: 68-69).

Türkiye'de kamu yönetimi reformu kapsamında yapılan sistemli çalışmalar arasında stratejik yönetimi ele alan bazı çalışmalar yapılmıştır. Yakın zamanlara kadar yapılmakta olan beş yıllık kalkınma planları, yeniden yapılanma projeleri, araştırmalar ve diğer bazı çalışmalar stratejik yönetim kavramının bir takım yönlerini içermektedir (Bircan, 2003: 412-427).

Bunlardan ilki Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)'dir. 1962-1963 yıllarında yürütülen çalışma DPT ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) işbirliği ile gerçekleşmiştir (Erkan, 2008: 61).

Bir diğeri ise Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) projesidir. Proje 1988 yılında DPT'nin talebi üzerine TODAİE tarafından Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlıklarına temel oluşturmak, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere hazırlanmıştır (Erkan, 2008: 61).

Tüm bunlarla birlikte Türk Kamu Yönetimi'ni stratejik düşünme değişimine zorlayan etkiler de olmuştur. **Avrupa Birliği (AB) Müktesabatinin Üstlenilmesine ilişkin Türkiye Ulusal Programı ile Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı**: 2001-2005, kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmıştır (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 14):

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

“Kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş: Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler...”(**AB Ulusal Programı**).

Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1): Türkiye’de stratejik planlama özel sektörde daha eski olmakla birlikte, kamu alanında konunun gündeme gelmesi, uluslararası ilişkilerin yurt içine yansımaları ile başlamıştır. 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile Türkiye, gelecek dönemde mali sektör ile kamu sektörü alanında uygulayacağı politikalara ilişkin taahhütlere girmiştir. Burada (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 14-15);

- i. Makro-ekonomik çerçevedeki reformlar,
- ii. Bankacılık reformları ve
- iii. Kamu sektörü reformu olmak üzere üç hususta taahhütlere girmiştir.

İşte bu taahhüt edilen hususların üçüncüsü olan kamu sektörü reformu kapsamında “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” öngörülmekteydi ki bunun da bir ayağını, kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin yükseltilmesi ve bu kapsamda stratejik planlamanın uygulamaya sokulması oluşturmuştur (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 14-15).

Acil Eylem Planı (AEP) ve Yasal Düzenlemeler: 58. Hükümetin 3 Ocak 2003 tarihinde kamuoyuna açıkladığı Acil Eylem Planı’nın Kamu Yönetimi Reformu bölümünde “Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ibaresine yer verilmiştir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 15).

DPT’nin sorumluluğunda tüm kamu kurum ve kuruluşları işbirliği ile birtakım mevzuat değişiklikleri yapılacağı bir yıllık pilot uygulamanın ardından plana süreklilik kazandırılacağı belirtilmiştir. AEP’de de belirtildiği üzere, ülkemizde birtakım mevzuat değişikliklerine gidilmiş ve bunun devamında yapılan Kamu Yönetimi Reformu çalışmaları sırasında “stratejik planlama” ya büyük önem atfedilmiştir.

Dünya Bankası kredisinin bir gereği olarak, DPT kamu kurumlarına yol göstermek amacıyla 2001 yılında stratejik planlama kılavuzu taslağı hazırlamış, kılavuz son haliyle 2003 yılında yayınlanmıştır. 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun stratejik planlamaya ilişkin hükümleri 2005

tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu kanuna göre tüm kamu kurumları stratejik plan hazırlamak durumundadır (Coşkun, 2011a: 114).

3.2. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanakları

Kamuda hesap verme sistemi temel olarak kuruluşun stratejik planının hazırlanması, kamuoyuna duyurulması, bütçe ve performans programının hazırlanması ve kamuoyuna sunulması, Sayıştay denetimi ve raporlaması aşamalarını içerecek şekilde kurgulanmıştır (Efe, 2012: 137).

Ülkemizde kamu harcama yönetiminin iyileştirilip geliştirilmesi ve bütçe sürecinin etkinliğinin artırılması amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Taş, 2005: 101). 5018 sayılı Kanunla, kamu idarelerinin stratejik planlar hazırlamaları öngörülmüştür. Böylelikle plan bütçe ilişkisi güçlendirilmiştir.

5018 sayılı Kanunun amacı kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kalkınma planları ile programlarda yer alan hedef ve politikalarında dikkate alınarak, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemektir (Madde: 1)

Kanun 3. Maddesinde stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan” olarak tanımlanmaktadır (Madde: 3).

5018 sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” konularını düzenleyen 9. maddesinde ise kamu idarelerine (Madde: 9);

- i. Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları,

- ii. Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemeleri,
- iii. Performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri,
- iv. Bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları,
- v. Kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğunu getirmiştir.

5018 sayılı Kanun, değişik maddelerinde stratejik planlamaya atıfta bulunarak Bakan ve diğer st yöneticileri bundan sorumlu tutmaktadır. Kanuna göre:

- vi. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve sürece ilişkin takvimin tespiti ile,
- vii. Stratejik planların, kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT yetkili kılınmıştır.

Söz konusu Kanun Maliye Bakanlığı'nı da (Aşın ve Diğerleri, 2006: 20):

- i. Kamu idarelerinin, bütçelerini stratejik planlarında yer alan vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları,
- ii. Bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu,
- iii. İdarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda yetkili kılınmıştır.

Kanun, performans göstergeleri konusunun Maliye Bakanlığı, DPT ve ilgili kamu idaresinin birlikte kararlaştırılmasını ve bu göstergelerin o idarenin bütçesinde yer almasını, performans denetimlerinin de bu göstergelere göre yapılmasını öngörmektedir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 20).

5018 sayılı Kanun'da 22.12.2005 tarihinde yapılan değişiklikler ile bütün bakanlıklarda Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurularak 01.01.2006 tarihinden itibaren faaliyete geçirilmiştir. 22.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile Teşkilat kanunlarında, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve strateji geliştirme ve mali hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği Müdürlük birimlerine ilişkin düzenleme yapılmaya kadar ikinci fıkrada belirtilen görevler ile kanunlarla verilen diğer görevleri de yürütmek üzere (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 20-21):

- i. Başbakanlık ve bakanlıklarda (Milli Savunma Bakanlığı hariç) Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur.
- ii. Ekli (1) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, ekli (2) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında ise Müdürlük kurulmuştur.
- iii. Üniversiteler ile ileri teknoloji enstitülerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur.

Kanuna göre ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarının belirlenmesi, amaçlarının oluşturulması üzerine gerekli çalışmaları yapmak strateji geliştirme birimlerinin görevidir. İdarenin görev alanına giren konularda performans ölçütleri geliştirmek, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek yine strateji geliştirme birimlerinin görevleri arasında yer almaktadır.

Strateji Geliştirme Birimleri ayrıca aşağıdaki mali hizmetleri de yürütecektir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 22-24):

Madde 60- (Değişik: 22/12/2005-5436/7 md.) Kamu idarelerinde mali hizmetler birimi tarafından yürütülmesi gereken görevler şu şekilde tanımlanmıştır. İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, izleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek mali hizmetler biriminin görevleridir. Ayrıntılı harcama programı hazırlamak, bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak, muhasebe hizmetlerini yürütmek, idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek, ön mali kontrol faaliyetini yürütmek, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak mali hizmetler biriminin görevleri arasında yer almaktadır.

Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra ilgili kuruluşlar ikincil mevzuat düzenlemelerini yapmışlardır. Bu çerçevede (Efe, 2012: 130-131);

- i. Maliye Bakanlığı tarafından öncelikle 2006 yılından itibaren uygulanmak üzere “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik” yayınlanmıştır.
- ii. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından stratejik planlama çalışmalarını yönlendirmek üzere hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 2006 yılında yürürlüğe girmiştir.
- iii. Yine DPT tarafından uygulayıcı kuruluşlara rehberlik etmek üzere hazırlanan Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu’nun ilk sürümü 2003 yılında ikinci sürümü ise 2006 yılında yenilenerek uygulamaya konulmuştur.

- iv. İçişleri Bakanlığı tarafından 2006 yılında “Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğı” yayınlanmıştır.
- v. Maliye Bakanlığı tarafından 2009 yılında “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” ile “Performans Programı Hazırlama Rehberi” yayınlanmıştır.
- vi. Maliye Bakanlığı tarafından 2009 yılında “Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi” yayınlanmıştır.

2006 yılından itibaren kamu kuruluşlarında aşamalı olarak uygulanmakta olan stratejik yönetim sistemine göre kuruluşlar 5 yıllık periyodu kapsayacak şekilde stratejik planlar hazırlayarak kurumsal amaç ve hedeflerini, performans göstergelerini, stratejilerini ve bunları gerçekleştirmek için gerekli maliyetleri belirlemekte ve kamuoyuna duyurmaktadır (Efe, 2012: 131).

Mahalli idareler Kanunlarında da Stratejik Planlama kavramına yer verilmektedir.

03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanununun 18. Maddesinin (a) fıkrasında Belediye meclisinin, 34. Maddesinin (a) fıkrasında belediye encümeninin, 38. maddesinin (b) fıkrasında belediye başkanının stratejik planla ilgili görev ve yetkilerine değinilmekte, aynı kanunun 41. maddesinde stratejik plan ve performans programından, 56. maddesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ilgili maddeleriyle belediye örgütünün bu kanundaki konumundan, 61. maddesinde belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırladığı bütçeden bahsedilmektedir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 17).

10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 7. maddesinin (a) fıkrasında Büyükşehir belediye başkanının stratejik planla ilgili görev, yetki ve sorumluluklarından, 21. maddesinde Büyükşehir Belediye teşkilatının stratejik planlamadaki konumundan bahsedilmektedir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 18).

04.07.2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararında kamu kuruluşlarının stratejik

planlama çalışmalarına başlayarak gelecek dönemde bütçelerini bu plana göre yapmaları öngörülerek, öncelikle belirlenen 8 kuruluştaki pilot uygulamaya gidilmesi hedeflenmiştir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 18).

Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın 307, 308 ve 309 uncu maddelerinde de stratejik planlamaya yer verilmiştir (DPT, 2006a: 51):

Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına yardımcı olacak kılavuzlar hazırlanmıştır. Seçilmiş kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme pilot çalışmaları 2004 yılında başlatılmış olup sekiz kamu kuruluşunda yürütülen stratejik planlama çalışmaları altı kuruluştaki tamamlanmıştır. Pilot uygulamalardan elde edilen bilgi ve tecrübeler doğrultusunda kılavuzların güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmaları tamamlanma aşamasına gelmiştir (Madde: 307).

Stratejik planlama uygulamasının kamu idarelerine aşamalı bir geçiş programı dahilinde yaygınlaştırılması benimsenmiştir. Söz konusu geçiş programının veriye ve bilgiye dayanan bir temelde oluşturulmasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasiteyi tespit etmek üzere 2005 yılında Stratejik Yönetim Araştırması yapılmıştır (Madde: 308).

Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla 2005 yılı sonunda strateji geliştirme birimleri kurulmuştur. İkincil mevzuat düzenlemelerinin bir kısmı tamamlanmıştır (Madde: 309).

3.3. Çorlu Belediyesi Stratejik Planları

3.3.1. Çorlu İlçesi Hakkında Genel Bilgiler

Çorlu, Trakya bölgesinde Tekirdağ iline bağlı bir ilçedir. Bu bölümde Çorlu ilçesinin tarihi, coğrafi konum, nüfus ve göç, ekonomik durum ve ulaşım bilgilerine yer verilmiştir.

3.3.1.1. Çorlu İlçesinin Tarihi

Çorlu, M.Ö. 1000 yıllarında Trako-Friglerin kurduğu koloni kentlerden biridir. Tarihin çeşitli dönemlerinde Frig-Yunan-İskit-Pers-Makedonya-Roma ve Bizans istilalarına uğramıştır. Zaman zaman Hun, Avar ve Peçenek akınlarına da maruz kalmıştır. Ayrıca, İstanbul üzerine çeşitli seferler düzenleyen Arap ordularının istilasına da uğramıştır. Kısaca, Trakya'nın yaşadığı her yer istiladan etkilenmiştir.

Ortaçağ'da burada, Bizans'ı korumak için kullanılan Tzirallum kale kentinin bulunması İstanbul yolu üzerinde yer alan Çorlu'ya askeri bir önem kazandırmıştır. Osmanlılar döneminde ise, Anadolu'dan Rumeli sınır boylarına uzanan anayol üzerinde konaklama yeri olmasından dolayı da önemli tarihi olaylara sahne olmuştur.

Çorlu 18.yy.da Kırım'dan uzaklaştırılan Hanzadelerin ve girayların sürgün yeri olmuştur. 1830 yılında Rumeli Beylerbeyliği kaldırılıp Edirne vilayeti kurulunca, Çorlu bu vilayetin Tekirdağ sancağına bağlı bir kazası haline getirilmiştir. 1876 da geçici olarak Rusların eline düşmüştür. 1912–1913 Balkan savaşlarının birinci devresinde Osmanlı Doğu Ordusu Komutanlığı karargahı Çorlu'da idi. 5–6 Aralık 1912 savaşlarından sonra Bulgarların eline geçmiştir. Balkan Savaşlarının ikinci devresinde Edirne'ye doğru ilerleyen Türk Ordusu tarafından 15 Temmuz 1913 de kurtarılmıştır. Kurtuluş savaşı sırasında ise Çorlu, 20 Temmuz 1920'de Yunan işgaline uğramış, 15 Ekim 1922'de Türk Jandarma Kuvvetleri tarafından kesin olarak kurtarılmıştır.

3.3.1.2. Coğrafi Konumu

Çorlu; Türkiye'nin kuzeybatısında, Trakya Bölgesinde, idari olarak Tekirdağ iline bağlı bir ilçedir. Topraklarının büyük bölümü Ergene Havzası'nda kalmaktadır. 6360 sayılı Kanun öncesi; ilçenin doğusunda İstanbul İli, Silivri ve Çatalca, kuzeyinde Kırklareli İli, Vize, Lüleburgaz, Babaeski ve Pehlivanköy İlçeleri, batısında Edirne İli, Uzunköprü ve Keşan İlçeleri ve Çanakkale İli, Gelibolu İlçeleri ile sınırlıdır. Güneyinde ise; Marmara Denizi ve Marmara Ereğlisi bulunmaktadır (ÇB, Stratejik Plan, 2010-2014: 7).

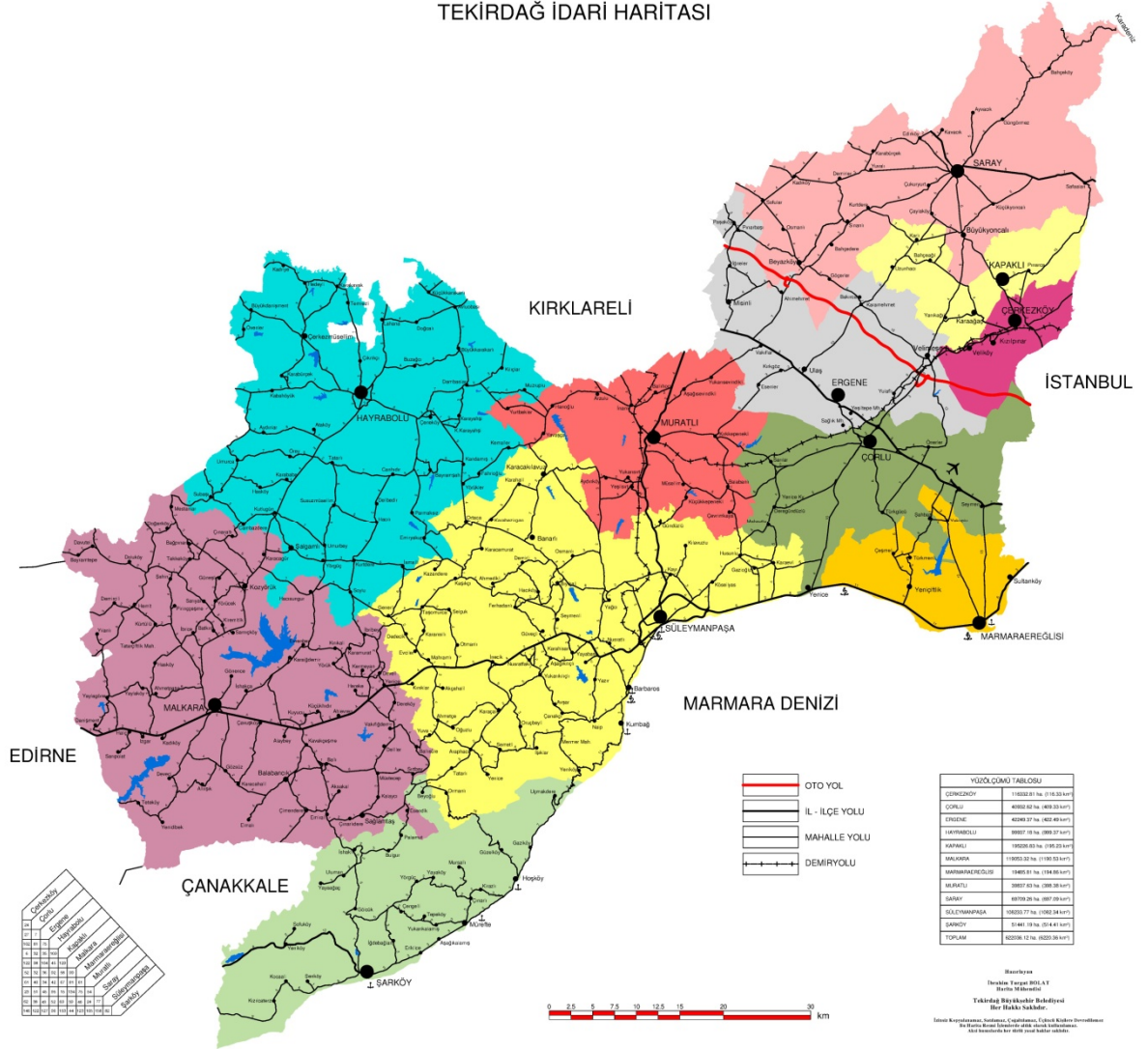


Şekil- 1: 6360 Sayılı Kanun Öncesi Çorlu İlçe Sınırları

Kaynak: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Yılları Stratejik Planı, s.8

Çorlu ilçesinin 6360 sayılı Kanun ile yüzölçümü 899 km²'den 403 km²'ye düşmüştür. 6360 sayılı Kanun sonrası ile sınırları; doğuda Silivri, güney doğuda Marmara Ereğlisi, kuzeyde Ergene, batıda Muratlı ve Süleymanpaşa, güneyde ise Marmara Denizi olarak değişmiştir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 9). İlçenin 6360 sayılı Kanun sonrası yeni sınırları aşağıdaki grafikte verilmiştir.

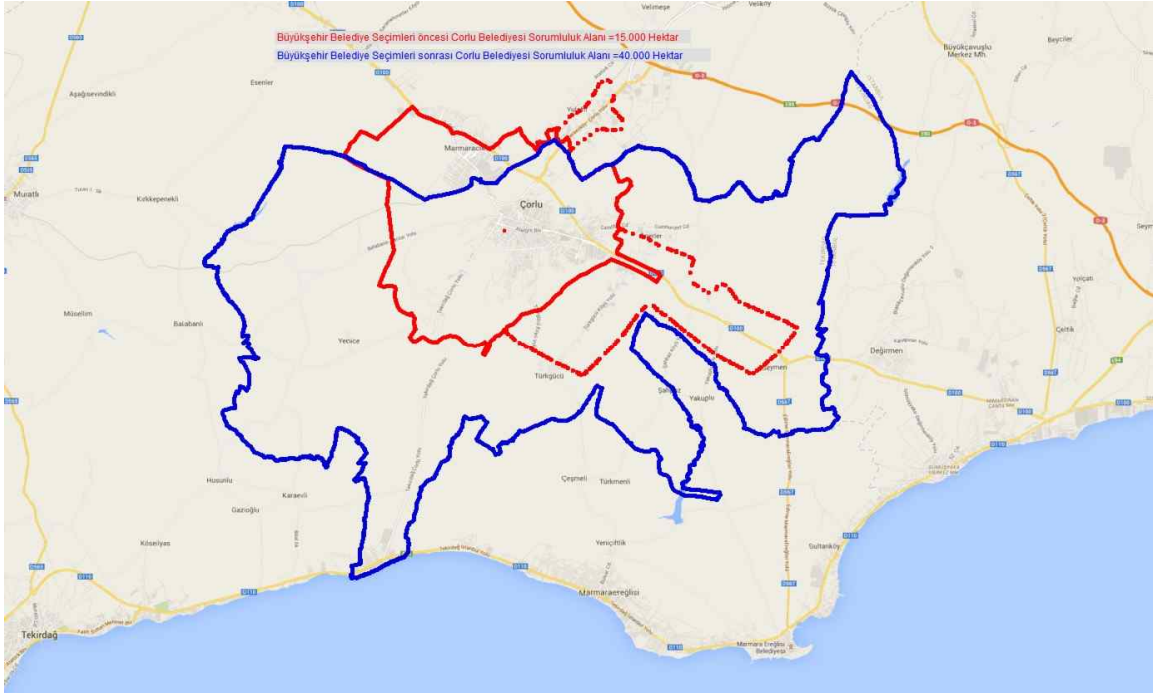
TEKİRDAĞ İDARİ HARİTASI



Şekil 2: 6360 Sayılı Kanun Sonrası Çorlu İlçe Sınırları

Kaynak: http://www.tekirdag.bel.tr/images/idari_harita_big.jpg, erişim tarihi: 19.12.2014, Hazırlayan: Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nde görevli Harita Mühendisi İbrahim Turgut Bolat.

Çorlu Belediyesi'nin 6360 sayılı Kanun sonrası hizmet verdiği alanlarda değişmiştir. Aşağıdaki grafikte kırmızı çizgiler 6360 sayılı Kanun öncesi, mavi çizgiler ise 6360 sayılı Kanun sonrası mevcut durumu göstermektedir.



Şekil 3: Çorlu İlçesi 6360 Sayılı Kanun Öncesi ve Sonrası Sorumluluk Alanları Grafiği

Kaynak: Çorlu Belediyesi Plan ve Proje Müdürlüğü Raporları, Hazırlayan: Çorlu Belediyesi’nde Görevli Harita Mühendisi Ersin Çelik

3.3.1.3. Nüfus ve Göç

1877–1878 Osmanlı Rus Savaşını izleyen Balkan ve I. Dünya Savaşları’nda, elden çıkan topraklardan başlayan göçler, Çorlu’nun nüfus ve yerleşme yapısını büyük ölçüde değiştirmiştir. 1934’de Romanya ile anlaşarak 50.000’e yakın Türk, bölgeye getirilmiş ve Reşadiye Mahallesi bu göçmenlerin yerleşmeleri için ayrılmıştır. Yine, 1989–1990 yıllarında, Bulgaristan’da yerlerinden oynatılan soydaşlarımızdan yaklaşık 15.000 kadarı Çorlu’ya yerleşmiştir. Çorlu’da şehirleşme 1970’li yıllardan itibaren hız kazanmış ve özellikle 1990 sonrası, hızla artan bir sanayi gelişimi ile Türkiye’de en fazla göç alan yerlerden biri haline gelmiştir (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 9).

Ülkemizde ilk nüfus sayımı 1927 yılında yapılmıştır. İlk nüfus sayımına göre Çorlu nüfusu 19.509’dur. 1950’li yıllara kadar kır nüfusunun kent nüfusundan daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi dönemin koşulları doğrultusunda kişilerin geçimini tarımsal alanlardan karşılamasıdır. İlçe bu dönemde Bulgaristan, Yunanistan, Romanya ve Yugoslavya’dan göç almıştır. Göçle gelen kişilerin çoğu köylere

yerleşmiştir. Hatta birçok köy, göç ile gelen kişiler tarafından kurulmuştur. Çorlu'nun bucağı olan Muratlı'nın 1957 yılında ayrılarak ilçe olması nüfus hareketlerini etkileyen önemli durumlardan biridir. İlçe, 1950'li yıllardan itibaren köylerinden, 1970'li yıllardan itibaren ise köylerden gelen iç göç ve Bulgaristan'dan gelen göçün yanı sıra Trakya ve Anadolu'nun diğer il ve ilçe ve köylerinden de göç almaya başlamıştır. İstanbul Kazlıçeşme'de bulunan deri tabakhanelerinin Çorlu'ya alınması, 1976 yılında Çerkezköy'de Organize Sanayi Bölgesi'nin kurulması Trakya ve Anadolu'dan gelen göçü hızlandıran nedenlerden bazılarıdır. Çorlu'nun Türkiye'nin Avrupa'ya açılan yollar üzerinde olması E-5 TEM karayolları, tren yolu, hava yolu ve deniz taşımacılığı ile İstanbul'a yakınlığı Çorlu'daki şehirleşmeyi hızlandırmış, özellikle 1990'dan sonra Türkiye'de en fazla göç alan ilçelerden biri haline gelmiştir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 5).

Tablo 3
Çorlu İlçesi Yıllara Göre Nüfus Bilgileri Tablosu

ÇORLU İLÇESİ YILLAR İTİBARIYLA NÜFUS BİLGİLERİ TABLOSU			
Yıl	Kır Nüfusu	Kent Nüfusu	Toplam
1927	-	-	19.509
1935	28.242	11.796	40.038
1940	33.914	16.979	50.893
1950	39.927	10.956	50.883
1960	29.787	21.983	51.770
1970	27.328	32.018	59.346
1980	30.835	47.086	77.921
1990	29.622	74.681	104.303
2000	21.392	141.525	179.033
2010	37.681	215.293	252.974
2011	37.646	226.921	264.567
2012	38.008	235.354	273.362
2013*	-	225.540	225.540

Kaynak: Çorlu Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019, s.6

*6360 sayılı kanun ile Büyükşehir olan yerleşim yerlerindeki köylerin tüzel kişiliği kaldırılmış, mahalle olmuştur.

Bir önce ki plan döneminde, 2008 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre kent nüfusu 200.577, kır nüfusu ise 36.105 olup, toplam nüfus 236.682 kişidir (ÇB, Stratejik Plan, 2010-2014: 9). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2013 yılı verilerine göre ise Çorlu nüfusu 225.540'tır. Bir önce ki plan dönemine nazaran nüfusun azalmasındaki neden ise 6360 sayılı kanun ile yapılan değişikliklerdir. 6360 sayılı Kanun ile Tekirdağ ili Büyükşehir olmuş ve iki yeni ilçe kurulmuştur. Bunlardan biri Ergene ilçesidir. Daha önce Çorlu ilçesine bağlı olan Sağlık Mahallesi ile Yeşiltepe Mahallesi 6360 sayılı Kanun ile Ergene ilçesine bağlanmıştır. TÜİK 2013 yılı

verilerine göre Sağlık Mahallesi nüfusu 11.397, Yeşiltepe Mahallesi nüfusu ise 14.361'dir. Yine daha önce Çorlu ilçesine bağlı köy ve belde nüfuslarından 28.382'si Ergene ilçesine geçmiştir (www.tuik.gov.tr, erişim tarihi: 24.11.2014).

Çorlu ilçesinde önce ki yıllarda da yeni ilçelerin kurulması sebebiyle nüfusta azalmalar olmuştur. Daha önce Çorlu kazasının nahiyesi olan Muratlı 01.09.1957 yılında (<http://www.tekirdag.gov.tr/ilceler.asp?id=8>, erişim tarihi: 24.11.2014) ilçe olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Başvekalet İstatistik Umum Müdürlüğü 1955 Genel Nüfus Sayımı sonuçlarına göre Çorlu Kazası nüfusu 63.186, Çorlu kazasının nahiyesi olan Muratlı 'nın nüfusu ise 14.099'dur (Türkiye Cumhuriyeti Başvekalet İstatistik Umum Müdürlüğü, 1957: 497).

Yine Çorlu ilçesine bağlı bir nahiye olan Marmara Ereğlisi 16.06.1987 tarih ve 3392 sayılı Kanunla ilçe olması kabul edilmiştir (<http://www.tekirdag.gov.tr/ilceler.asp?id=7>, erişim tarihi: 24.11.2014).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 1985 Genel Nüfus Sayımı Sonuçlarına göre Marmara Ereğlisi bucağının nüfusu 2.943'tür (http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?nufus85db2=&ENVID=nufus85db2Env&report=nfs85_idari_yapi_belde.RDF&p_il=59&p_ilce=59&desformat=html, erişim tarihi: 24.11.2014).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 1990 Genel Nüfus Sayımı Sonuçlarına göre Marmara Ereğlisi ilçesinin nüfusu 12.455'tir (http://rapor.tuik.gov.tr/reports/rwservlet?nufus90db2=&ENVID=nufus90db2Env&report=nfs90_ilce_koy_sehir_cinsiyet.RDF&p_kod=2&p_ilce1=5&p_il=59&p_kod=2&p_ilce1=5&p_ilce1=5&desformat=html, erişim tarihi: 24.11.2014).

Günümüzde ilçede ikamet edenler arasında 81 ilin nüfusunda kayıtlı birçok kişi bulunmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2013 yılı verilerine göre ilçede yaşayanların %32,41'i Tekirdağ ili nüfusunda kayıtlıdır. Diğer illerin nüfusunda kayıtlı olup, Çorlu'da ikamet edenlerin başında ilk sırayı % 6,36 ile Edirne, ikinci sırayı % 5,54 ile Sinop, üçüncü sırayı ise % 5,10 ile İstanbul almaktadır. Ardından gelen Kırklareli ile Samsun illerinden kayıtlı olup, Çorlu'da ikamet edenlerin oranı ise

sırasıyla % 4,51 ve % 3,51'dir. Dolayısıyla Çorlu günümüzde Türkiye'nin her ilinden göç alan mozaik demografik yapıya sahip bir şehirdir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 6).

Bunun bir diğer önemli göstergesi ise hemşehri dernekleridir. Çorlu ilçesinde bulunan hemşehri derneklerinden bazıları bölgelere göre şu şekilde aşağıda belirtilmektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 6):

- i. Balkan Türkleri, Bulgaristan Kilikadı, Makedonyalılar, Bisader ve Kırımlılar Derneği,
- ii. Karadeniz bölgesinden; Artvinliler, Giresunlular, Kastamonulular, Ordu Fatsa Kumrulular, Ordulular, Rizeliler, Samsunlular, Sinoplular, Trabzonlular, Tümkasder, Zonguldaklılar Derneği
- iii. Doğu Anadolu bölgesinden; Ağrılılar, Erzincanlılar, Erzurumlular, Kars Ardahanlılar Muşlular, Vanlılar Derneği
- iv. İç Anadolu bölgesinden; Aksaraylılar, Sivashlılar, Tokatlılar, Tokat Sulusaraylılar, Yozgatlılar Derneği
- v. Marmara bölgesinden; Çanakkaleliler, Edirneliler, Kırklarelililer Derneği
- vi. Güneydoğu Anadolu bölgesinden; Batmanlılar Derneği

3.3.1.4. Ekonomik Durum

İlçe ekonomisi sanayiye ve tarıma dayalıdır. Hayvancılık eskiye nazaran önemini kaybetmiştir. Çorlu ilçesi, Tekirdağ ilindeki sanayileşmenin en hızlı geliştiği bölgedir (ÇB, Stratejik Plan, 2010-2014: 13). İlçedeki sanayi kuruluşlarının yarısının tekstil ve deri sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası'na 2009 yılında 5.370 üye kayıtlı iken, 2014 yılı Haziran ayı itibarı ile üye sayısı % 14 artışla 6.139 olmuştur. 2009 yılında Çorlu'daki banka şube sayısı 32 adet iken ilçemizdeki ticaret ve sanayi faaliyetlerinin artmasına paralel olarak bu sayı % 47

artarak 2014 yılında 47 (36 özel banka , 11 kamu bankası) adete ulaşmıştır (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 22).

Tekirdağ İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü'nün 2009-2013 yıllarına ait tarım raporlarından alınan verilere göre tarım arazileri yıllar itibarı ile gerek çevre kirliliği ve iklim değişikliği sonucu verimin düşmesi, gerekse miras sebebiyle arazilerin parçalanması, girdi fiyatlarındaki yükselme, köyden kente göç gibi sebeplerle azalmaktadır. Tarıma elverişli, sulamaya ve makinalı tarıma uygun bir arazi yapısına sahip olan ilçemizde, tarımsal arazilerin ve tarımsal üretimin korunması stratejik önem arz etmektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 23).

Çorlu Sosyal Güvenlik Kurumu Merkez Müdürlüğü'nden alınan verilere göre Çorlu nüfusunun yaklaşık % 42'si kayıtlı olarak istihdam edilmektedir. Türkiye genelinde ise bu rakam yaklaşık %35'tir. Kayıtlı çalışanlar içerisinde kadınların oranı %30 olup, bu rakam Türkiye ortalamasına yakındır. Çorlu'da görev yapan devlet memuru sayısının ilçe nüfusuna oranı %2 olup, bu rakam Türkiye genelinde %4,5 civarındadır. Önemli bir ticaret ve sanayi merkezi olmasına ve önemli miktarda nüfus barındırmasına rağmen il olmadığı için ilçede yeterli sayıda devlet memurunun görev almadığı görülmektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 21).

Tablo 4
Sanayi Kuruluşlarının Ana Sektörlere Göre Dağılımı Tablosu

SANAYİ KURULUŞLARININ ANA SEKTÖRLERE GÖRE DAĞILIM TABLOSU									
YILLAR	DERİ	TEKSTİL	ANA KİMYA	UN / UNL ÜR.	KAĞIT / SELÜLOZ	YAĞLAR	OTOMOTİV	DİĞER	TOPLAM
2012	119	296	104	14	30	9	89	129	790
2013	113	299	95	14	33	10	90	138	792
2014	106	277	94	14	37	14	88	130	760

Kaynak: Çorlu Belediyesi Stratejik Planı 2015-2019, s.22

3.3.1.5. Ulaşım

Konumu itibariyle E-80 Edirne-İstanbul Karayolu üzerine kurulmuş olan ilçe, Karayolu ile bağlı bulunduğu Tekirdağ iline (39) Km., İstanbul'a (100) Km. mesafededir. Arazinin düz olması, kara ve demiryolu ulaşımına büyük kolaylık sağlamaktadır. İlkçağlardan beri yoğun bir biçimde kullanılan İstanbul-Edirne Yolu bugünkü adıyla E-80 Karayolu hala işlek bir şekilde kullanılmaktadır. Ayrıca, içerisinden TEM Otoyolu ile Demiryolunun geçmesi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Çorlu Sivil Havaalanı'nın bulunması ilçeye büyük hareketlilik kazandırmıştır (ÇB, Stratejik Plan, 2010-2014: 15).

Konumu itibariyle Trakya'nın ortasında yer alan Çorlu, Çerkezköy ile birlikte önemli bir sanayi ve istihdam odağı oluşturmaktadır. Arazinin düz olması, kara ve demiryolu ulaşımına büyük kolaylık sağlamaktadır. 1993 yılında tamamlanan ve 1994 yılında Çerkezköy yolu üzerinde bağlantısı sağlanan TEM Otoyolunun hizmete girmesiyle İstanbul-Çorlu arasındaki mesafe oldukça kısalmıştır. Çerkezköy ve Çorlu'nun ortasından geçen TEM Otoyolu her iki yerleşime de hizmet veren iki kavşakla bağlantılandırılmıştır. Trakya'nın ikinci önemli bağlantısı olan D-100 karayolu Çorlu'nun içinden geçmektedir. Doğu-batı yönündeki bu iki koridorun yanı sıra kuzey-güney doğrultusundaki Çerkezköy-Tekirdağ bağlantısı da Çorlu'da D-100 karayolunu kesmektedir. İlçemiz karayolu ile bağlı bulunduğu Tekirdağ iline 39 km, İstanbul'a 100 km mesafededir. Arazinin düz olması, kara ve demiryolu ulaşımına büyük kolaylık sağlamaktadır. İlkçağlardan beri yoğun bir biçimde kullanılan İstanbul-Edirne yolu, bugünkü adıyla E-80 karayolu hala işlek bir şekilde kullanılmaktadır. Bütün Trakya'yı kat ederek İstanbul'u Avrupa'ya bağlayan İstanbul-Edirne demiryolunun Çorlu sınırları içerisindeki uzunluğu 20 km'dir. Demiryolu ile ilçe İstanbul'a 153 km, Edirne'ye 145 km, Kapıkule Bulgaristan sınırına 165 km, Uzunköprü'ye Yunanistan sınırına 119 km mesafededir. Ayrıca, içerisinden TEM otoyolu ile demiryolunun geçmesi ve DHMİ Çorlu Sivil Havaalanı'nın bulunması ilçeye büyük hareketlilik kazandırmıştır. Çorlu bölgesi, İstanbul'a yakınlığı, deniz avantajı ve demiryolu avantajıyla lojistik merkez açısından inanılmaz bir şanstır (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 12).

Çorlu kent içi ulaşım sisteminde kent içi toplu taşıma hizmetleri, özel halk otobüsleri ve özel halk minibüsleri ile verilmekte iken 2011 yılı itibarı ile belediye araçları ile verilmeye başlanmıştır. Tekirdağ ilinin Büyükşehir Belediyesi olması sebebi ile şehir içi toplu taşıma hizmeti Büyükşehir Belediyesi yetkisi ve sorumluluğunda devam etmektedir. Çorlu Belediyesi tarafından son 2011 yılından itibaren Çorlu ulaşımına yapılan yatırımlar ile şehir içi ulaşım sorunlarının çözümünde etkili adımlar atılmıştır. Şehir içi toplu taşıma hizmeti belediye eli ile modern ve konforlu araçlar kullanılarak verilmeye başlanmıştır. Çok sayıda ve küçük hacimli midibüs taşımacılığı terkedilmiş ve yerine alçak tabanlı, engelli vatandaşların kolaylıkla seyahat edebileceği engelli rampalı araçlar kullanılmaya başlanmıştır. Toplam 11 hatta 81 yeni araç ile toplu taşıma hizmeti verilmektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 18).

3.3.2. Çorlu Belediyesi Hakkında Genel Bilgiler

3.3.2.1. Belediyenin Tarihçesi

Çorlu Belediyesi 1877 yılında kurulmuştur. Kuruluş tüzüğü 1877’de yürürlüğe giren Vilayetler Belediye Kanunu’dur. Çorlu Belediyesi’nin yönetiminde esas olan ikinci temel kanun 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu’dur. Günümüzde ise 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu ile çalışmalar yürütülmektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 31).

Çorlu Belediyesi ilçe belediyesi statüsünde iken, 6360 sayılı kanun ile Büyükşehir ilçe belediyesi statüsüne geçmiştir. Çorlu Belediyesi 1970’li yıllara kadar kır nüfusundan daha az olan kent nüfusuna hizmet veriyor iken 1970 yılından itibaren sanayileşmenin de etkisiyle nüfusun hızla artması sonucu daha geniş kitleye hizmet vermeye başlamıştır. Çorlu Belediyesi günümüzde 225.540 kişiye hizmet vermektedir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 31).

Çorlu Belediyesi’nde bugüne kadar 26 dönemlik belediye başkanlığında, 23 Belediye Başkanı görev yapmıştır. Belediye Başkanı Ünal Baysan’ın başkanlıkta dördüncü dönemidir. Daha önce 1989-1999 yılları arasında belediye başkanlığı yapmış, 2009 ve 2014 Mahalli İdareler Seçimleri sonucuna göre tekrar göreve gelmiştir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 31).

3.3.2.2. Belediyenin Organları

Çorlu Belediyesi'nin karar organları belediye meclisi ve belediye encümenidir.

Çorlu Belediye Meclisi'nde 31 meclis üyesi bulunmaktadır (ÇB, Stratejik Plan, 2014: 31). Belediye Meclis üyelerinin 21'i CHP, 10'u ise AK Parti'lidir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: IV).

Çorlu Belediye Encümeni 1'i encümen başkanı, 3'ü meclis üyesi ve 3'ü bürokrat olmak üzere 7 kişiden oluşmaktadır (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 31).

3.3.2.3. Belediyenin Teşkilat Yapısı ve Personel Sistemi

Çorlu Belediyesi'nde 3'ü meclis üyesi, 1'i memur kadrosundan olmak üzere 4 başkan yardımcısı ile çalışmalar yürütülmektedir.

22/02/2007 tarihli ve 26442 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe konulan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmeliğin bazı maddeleri ve aynı yönetmeliğin ekinde yer alan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Tasnif Cetvelleri, 10/04/2014 tarihli ve 28968 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile değiştirilmiştir. 6360 sayılı kanunla Tekirdağ Belediyesi Büyükşehir Belediyesine dönüştüğünden Çorlu Belediyesi Büyükşehir ilçe belediyesi olmuş ve C-12 grubunda bulunan Belediyenin kadro sayıları arttırılmıştır (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 40).

Belediyede 9 adet asil müdürlük ve 15 adet diğer müdürlüklerden olmak üzere 24 adet müdürlük, 390 memur kadrosu, 195 adet işçi kadrosu ve memur kadrosunun %20'si kadar geçici işçi çalıştırma standardı getirilmiştir (ÇB, Stratejik Plan, 2015-2019: 40).

Tablo 5
Teşkilat Yapısı Karşılaştırmalı Tablo

TEŞKİLAT YAPISI KARŞILAŞTIRMALI TABLO				
2010-2014 STRATEJİK PLANI		2015-2019 STRATEJİK PLANI		AÇIKLAMA
NO	MÜDÜRLÜK ADI	NO	MÜDÜRLÜK ADI	
1	Bilgi İşlem	1	Bilgi İşlem	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
		2	Çevre Koruma ve Kontrol	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir. Bir önceki plan döneminde Temizlik İşleri Müdürlüğü bünyesi altında yer almaktadır.
2	Destek Hizmetleri	3	Destek Hizmetleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
		4	Emlak ve İstimlak	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir. 6360 sayılı Kanun sonrası kurulmasına karar verilen yeni bir müdürlüktür.
3	Fen İşleri	5	Fen İşleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
4	Hal			Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir. 6360 sayılı Kanun sonrası Hal ile ilgili faaliyetler Büyükşehir Belediyesi'nin sorumluluk alanına geçmiştir.
5	Hukuk İşleri	6	Hukuk İşleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
6	İmar ve Şehircilik	7	İmar ve Şehircilik	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
		8	İnsan Kaynakları ve Eğitim	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir. Bir önceki plan döneminde Yazı İşleri Müdürlüğü bünyesinde yer almakla birlikte bu plan döneminde ayrı bir müdürlük olarak tercih edildiği görülmektedir.

2010-2014 STRATEJİK PLANI		2015-2019 STRATEJİK PLANI		AÇIKLAMA
NO	MÜDÜRLÜK ADI	NO	MÜDÜRLÜK ADI	
7	İşletme ve İştirakler	9	İşletme ve İştirakler	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir.
8	İtfaiye			Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlük olup, 6360 sayılı Kanun sonrası Büyükşehir Belediyesi'nin sorumluluk alanına geçmiştir.
9	Kültür ve Sosyal İşler	10	Kültür ve Sosyal İşler	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
10	Mali Hizmetler	11	Mali Hizmetler	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
11	Mezarlıklar			Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir.
12	Özel Kalem	12	Özel Kalem	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
13	Park ve Bahçeler	13	Park ve Bahçeler	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
14	Plan ve Proje	14	Plan ve Proje	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
		15	Sağlık İşleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlük değildir.
		16	Strateji Geliştirme	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük değildir. Bir önce ki plan döneminde Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesinde yer almakla birlikte bu plan döneminde ayrı bir müdürlük olarak tercih edildiği görülmektedir.

2010-2014 STRATEJİK PLANI		2015-2019 STRATEJİK PLANI		AÇIKLAMA
NO	MÜDÜRLÜK ADI	NO	MÜDÜRLÜK ADI	
		17	Teftiş Kurulu	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür. 6360 sayılı Kanun sonrası kurulmasına karar verilen yeni bir müdürlüktür.
15	Temizlik İşleri	18	Temizlik İşleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
16	Ulaşım Hizmetleri	19	Ulaşım Hizmetleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu müdürlük olmamasına rağmen her iki plan döneminde de müdürlük olarak tercih edilmiştir.
17	Veteriner İşleri			Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlük değildir.
18	Yazı İşleri	20	Yazı İşleri	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
19	Zabıta	21	Zabıta	Norm kadroya göre kurulması zorunlu bir müdürlüktür.
		22		6360 sayılı Kanun sonrası kurumun 3 ayrı müdürlük daha kurma hakkı bulunmaktadır.
		23		
		24		
Kaynaklar: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.27-28; Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, s.38-39; Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik (2007); Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2014)				

6360 sayılı Kanunla Tekirdağ Belediyesi Büyükşehir Belediyesi'ne dönüştüğünden daha önce Çorlu Belediyesi bünyesinde yer alan İtfaiye Müdürlüğü, Hal Müdürlüğü, İşletme ve İştirakler Müdürlüğü, Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü ile Mezbaa ve Veterinerlik birimlerinde görev yapan personel Büyükşehir'e geçmiştir.

Tablo 6
Personel Sayısı Karşılaştırmalı Tablo

PERSONEL SAYISI KARŞILAŞTIRMALI TABLO						
	2010- 2014 STRATEJİK PLANI			2015- 2019 STRATEJİK PLANI		
	Memur	İşçi	Toplam	Memur	İşçi	Toplam
Norm kadroya göre verilen	259	129	388*	390	195	585**
Belediyedeki mevcut sayı	202	295	497	200	140	340
Kaynaklar: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.34-37 Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, s.38-41 *Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik (2007) **Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2014)						

3.3.2.4. Belediyenin Mali Yapısı

Bir önceki plan dönemi olan 2009 yılında gelir bütçesi 114.086.888,00 TL (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 47)'dir. 2014 yılı gelir bütçesi 2014 Mali yılı Performans Programı'nda 227.457.222,40 TL (ÇB, Performans Programı 2014: 122) olarak öngörülmüştür. Ancak 6360 sayılı kanun ile birlikte su, kanalizasyon, şehir içi toplu taşıma ücretlerinin Büyükşehir belediyesi tarafından alınmaya başlanması nedeniyle bütçe 148.170.864,40 TL'ye düşürülmüştür (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 50).

Bir önceki plan hazırlık dönemi olan 2009 yılında belediyenin gerçekleşen geliri 66.130.847 TL, 2013 yılı gerçekleşen geliri 168.749.025,82 TL'dir (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 47).

2010 yılı personel giderlerinin toplam bütçe içindeki payı %30, 2015 yılı personel giderlerinin toplam bütçe içindeki payı ise %18'dir. 2010 yılında 469 personel vardır (ÇB, Faaliyet Raporu 2010: 22). 15.08.2014 tarihli personel sayısı ise 340' tır

(ÇB, Performans Programı 2015: 16). Norm kadroda verilen 585 personele göre %58’lik doluluk oranı bulunmaktadır.

3.3.2.5. Belediyenin Fiziksel Varlıkları

3.3.2.5.1. Teknik Donanım

Her iki plan dönemindeki teknik donanımları incelendiğinde kurumun teknolojiye yatırım yaptığı söylenebilir.

Tablo 7
Teknik Donanım Sayısı Karşılaştırmalı Tablo

TEKNİK DONANIM SAYISI KARŞILAŞTIRMALI TABLO		
CİNSİ	2010- 2014 STRATEJİK PLANI	2015- 2019 STRATEJİK PLANI
Server	7 Adet	12 Adet
Bilgisayar Kasası	101 Adet	199 Adet
Bilgisayar (Dizüstü)	6 Adet	26 Adet
Tablet Bilgisayar	-	9 Adet
Thin Client	28 Adet	22 Adet
Yazıcı	67 Adet	62 Adet
Plotter	3 adet	3 adet
Tarayıcı	-	10 Adet
Switch	7 Adet	24 Adet
Router	9 Adet	9 Adet
TOPLAM	228 Adet	376 Adet
Kaynaklar: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.31-32; Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, s.45		

3.3.2.5.2. Motorlu Araçlar

Çorlu Belediyesi motorlu araç sayılarına bakıldığında, yönetimin bir önceki plan döneminde araç parkurunu genişletmeye yönelik bir strateji izlediğini söylemek mümkün. Bir önce ki plan döneminde motorlu araç sayısı 141 iken 2013 yılı itibari ile bu rakam 263'e ulaşmıştır. Bunun içerisinde şehir içi yolcu taşıma hizmeti için satın alınan 81 otobüste yer almaktadır. 6360 sayılı Kanunun çıkması ile ulaşım hizmetleri, su ve kanal hizmetleri, itfaiye hizmetleri, hal ve soğuk hava deposu gibi hizmetler büyükşehir belediyesi sorumluluk alanına geçtiğinden belediyenin motorlu araç sayısında da yaklaşık yarı yarıya düşüş meydana gelmiştir. Motorlu araç sayıları dönemler itibariyle karşılaştırmaya olanak verecek şekilde aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8
Motorlu Araçlar Sayısı Karşılaştırmalı Tablo

MOTORLU ARAÇLAR SAYISI KARŞILAŞTIRMALI TABLO			
CİNSİ	2010-2014 STRATEJİK PLANI	2013 FAALİYET RAPORU	2015-2019 STRATEJİK PLANI
ARAÇLAR			
Kamyon	43 Adet	-	-
Kamyon (Asfalt Robotu)	-	2 Adet	-
Kamyon (Asfalt Zift Tankeri)	-	1 Adet	-
Kamyon (Çekici)	-	2 Adet	3 Adet
Kamyon (Çöp Konteyner Yıkama)	-	1 Adet	-
Kamyon (Damper Kasa)	-	20 Adet	24 Adet
Kamyon (Frigorifikli Kapalı Kasa Et Nakil Aracı)	-	1 Adet	-
Kamyon (Hidrolik Platformlu Sepetli Araç)	-	1 Adet	1 Adet

CİNSİ	2010-2014 STRATEJİK PLANI	2013 FAALİYET RAPORU	2015-2019 STRATEJİK PLANI
Kamyon (Kapalı Sac Kasa)	-	2 Adet	1 Adet
Kamyon (Kombine Kanal Temizleme Vidanjör)	-	2 Adet	-
Kamyon (Lift Aparatlı Oto Kurtarıcı)	-	2 Adet	-
Kamyon (Sabit Açık Kasalı)	-	2 Adet	-
Kamyon (Sıkıştırılmalı Çöp Nakliye Aracı)	-	2 Adet	2 Adet
Kamyon (Su Tankeri)	-	8 Adet	5 Adet
Kamyon (Süpürge)	-	1 Adet	2 Adet
Kamyon (Vidanjör)	-	1 Adet	-
Kamyon (Vinç Aparatlı Çekici)	-	1 Adet	-
Kamyon (Vinç)	-	1 Adet	-
Kamyonet	22 Adet	14 Adet	15 Adet
Kamyonet (Cenaze Aracı)	3 Adet	5 Adet	5 Adet
Kamyonet (Çift Kabin Açık Kasalı)	-	16 Adet	8 Adet
Kamyonet (Çift Sıra Koltuk Kapalı Kasa)	-	4 Adet	5 Adet
Minibüs	14 Adet	-	-
Minibüs (11 Koltuk)	-	1 Adet	-
Minibüs (14 Koltuk)	-	1 Adet	1 Adet
Minibüs (17 Koltuk)	-	1 Adet	1 Adet
Minibüs (Engelli Aracı)	1 Adet	1 Adet	1 Adet
Motosiklet	4 Adet	-	-

CİNSİ	2010-2014 STRATEJİK PLANI	2013 FAALİYET RAPORU	2015-2019 STRATEJİK PLANI
Motosiklet (2 Tekerli)	-	4 Adet	1 Adet
Motosiklet (4 Tekerli) ATV	-	1 Adet	1 Adet
Otobüs	3 Adet	-	-
Otobüs (31+1 Koltuk)	-	3 Adet	3 Adet
Otobüs (27+1 Koltuk)	-	1 Adet	1 Adet
Otobüs (42+1 Koltuk)	-	1 Adet	
Otobüs (25 Oturan + 27 Ayakta + 1 Şoför)	-	40 Adet	-
Otobüs (25 Oturan + 22 Ayakta + 1 Şoför)	-	15 Adet	-
Otobüs (25 Oturan + 18 Ayakta + 1 Şoför)	-	10 Adet	-
Otobüs (25 Oturan + 28 Ayakta + 1 Şoför)	-	10 Adet	-
Otobüs (25 Oturan + 44 Ayakta Şoför Dahil)	-	6 Adet	-
Otomobil	8 Adet	16 Adet	17 Adet
Pick-up	2 Adet	3 Adet	-
Römork (Açık Kasa)	-	1 Adet	1 Adet
İTFAİYE ARAÇLARI			
İtfaiye Aracı	6 Adet	4 Adet	-
İtfaiye Aracı (Merdivenli)	2 Adet	2 Adet	-
Kurtarma Aracı	1 Adet	1 Adet	-

CİNSİ	2010-2014 STRATEJİK PLANI	2013 FAALİYET RAPORU	2015-2019 STRATEJİK PLANI
Kamyonet	2 Adet	-	-
İŞ MAKİNALARI			
Asfalt Freze Makinası	-	1 Adet	1Adet
Asfalt Plenti	1 Adet	-	-
Çekici	2 Adet	-	-
Dozer Paletli	1 Adet	1 Adet	1 Adet
Ekskavatör	-	2 Adet	1 Adet
Ekskavatör (Mini)	-	1 Adet	1 Adet
Finişer	-	2 Adet	2 Adet
Forklift	-	1 Adet	1 Adet
Greyder	2 Adet	5 Adet	5 Adet
Kepçe	16 Adet	-	-
Kombine Kanal Temizleme Aracı	-	1 Adet	1 Adet
Silindir	5 Adet	9 Adet	9 Adet
Su Tankeri	1 Adet	-	-
Traktör (4*2)	2 Adet	1 Adet	6 Adet
Traktör (4*4)	-	1 Adet	-
Yükleyici (Bekolu Sabit Bomlu)	-	3 Adet	7 Adet
Yükleyici (Bekolu Uzar Bomlu)	-	12 Adet	2 Adet
Yükleyici (Lastik Tekerli)	-	4 Adet	8 Adet

CİNSİ	2010-2014 STRATEJİK PLANI	FAALİYET RAPORU (2013)	2015-2019 STRATEJİK PLANI
Yükleyici (Mini Yükleyici Bobcat)	-	7 Adet	5 Adet
Yükleyici (Paletli)	-	1 Adet	-
TOPLAM	141 Adet	263 Adet	148 Adet
Kaynaklar: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.30-31; Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, s.46; Çorlu Belediyesi 2013 Faaliyet Raporu, s.10-11			

3.3.2.5.3. Hizmet Binaları ve Gayrimenkuller

Bir önceki plan dönemi ile yeni plan dönemi gayrimenkulleri karşılaştırıldığında, kurumun arsa, tarla, bina ve mesire alanlarının yanı sıra yeni yol oranını da arttırdığı söylenebilir.

Tablo 9
Fiziksel Kaynaklar Listesi

FİZİKSEL KAYNAKLAR LİSTESİ				
TÜRÜ	2010-2014 STRATEJİK PLANI (09.07.2009 TARİHİ İTİBARIYLA)		2015-2019 STRATEJİK PLANI (30.06.2014 TARİHİ İTİBARIYLA)	
	BİRİM (m ²)	BİRİM (Adet)	BİRİM (m ²)	BİRİM (Adet)
Arsa	393.334,01 m ²	506 Adet	420.570,27 m ²	513 Adet
Tarla	99.238,04 m ²	43 Adet	102.870,21 m ²	45 Adet
Bina (Dükkan)	3.970,70 m ²	35 Adet	4.013,20 m ²	38 Adet
Bina (Ev)	5.837,75 m ²	23 Adet	6.018,41 m ²	25 Adet
Mesire Alanı (Çamlık, Kavaklık)	96.924,00 m ²	3 Adet	119.750,00 m ²	3 Adet

FİZİKSEL KAYNAKLAR LİSTESİ				
TÜRÜ	2010-2014 STRATEJİK PLANI (09.07.2009 TARİHİ İTİBARI İLE)		2015-2019 STRATEJİK PLANI (30.06.2014 TARİHİ İTİBARI İLE)	
	BİRİM (m ²)	BİRİM (Adet)	BİRİM (m ²)	BİRİM (Adet)
Trafo Yeri	1.286,81 m ²	6 Adet	1.286,81 m ²	6 Adet
Yeşil Alan	11.033,00 m ²	1 Adet	11.033,00 m ²	1 Adet
Çeşme	19.408,70 m ²	38 Adet	19.408,70 m ²	38 Adet
Sebze Bahçesi	11.320,00 m ²	1 Adet	11.320,00 m ²	1 Adet
Otopark	795,00 m ²	1 Adet	795,00 m ²	1 Adet
Belediye Hizmet Binası ve Alanı	56.948,39 m ²	5 Adet	56.948,39 m ²	5 Adet
Mezbaha	4.374,00 m ²	1 Adet	4.374,00 m ²	1 Adet
Mezarlık	30.577,00 m ²	3 Adet	30.577,00 m ²	3 Adet
Yol	28.567,27 m ²	14 Adet	33.707,81 m ²	21 Adet
Park	600,65 m ²	2 Adet	1.438,10 m ²	3 Adet
Su Deposu ve Su Kuyusu	3.224,00 m ²	2 Adet	3.224,00 m ²	2 Adet
TOPLAM	767.439,32 m²	684 Adet	827.258,90 m²	705 Adet
Kaynaklar: Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı, s.30; Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı, s.45				

3.3.3. Çorlu Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Bu bölümde Çorlu Belediyesi (ÇB) 2015-2019 Stratejik Plan hazırlık sürecine yer verilmiştir. Kurumda plan hazırlık süreci aşağıda yer almaktadır.

Plan hazırlık çalışmaları 2014 yılı Mayıs ayı itibariyle başlamış ve aşağıda verilen sıralama doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir (ÇB, 2015-2019: 135-140):

- i. Stratejik plan hazırlık süreci Belediye Başkanı tarafından yayınlanan stratejik plan ve performans programı çağrısı konulu resmi yazı ile başlamıştır (EK- 1).
- ii. İlk etapta ihtiyaçlar tespit edilerek organizasyon oluşturulmuştur. Başkan yardımcılarında biri Stratejik Plan Ekip Başkanı olarak görevlendirilmiştir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirmiştir.
- iii. Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinatör birim olarak seçilmiş ve bu müdürlükte görev yapan personel Stratejik Plan Koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Stratejik plan hazırlık çalışmalarında; stratejik plan süreci ile ilgili bilgilendirme, toplantıların organizasyonu, kurum içi ve kurum dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi Stratejik Plan Koordinatörü tarafından sağlanmıştır.
- iv. Başkan yardımcıları ve birim müdürlerinin yanı sıra konusunda uzman personelin de (Ekonomist, Jeodezi ve Fotogrametri–Endüstri Mühendisi, Çevre Mühendisi, İnşaat Mühendisi, Makine Mühendisi, Jeoloji Mühendisi, Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı, Peyzaj Mimarı, Şehir Plancısı, Kamu Yönetimi, Maden Teknikeri, İnşaat Teknikeri, Bilgisayar Teknikeri, Zabıta Komiseri, Zabıta Memuru, İnsan Kaynakları ve Eğitim Personeli, Özel Kalem Personeli) bulunduğu stratejik plan ekipleri oluşturulmuştur. Stratejik plan ekipleri oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşacak grupların niteliği de göz önünde bulundurulmuştur. Stratejik plan ekip üyeleri seçilirken; grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu

çalışabilme niteliklerine sahip olma, görev yaptığı birimi temsil edebilme, stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilme, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olabilme ve en önemlisi çalışmalara gönüllü olarak katılma isteği de göz önünde bulundurularak seçim yapılmıştır. Kurum içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanın katılımı sağlanmıştır.

- v. Stratejik plan hazırlık çalışmalarında ilk etapta mevcut **durum analizi** çalışmaları yapılarak **“Neredeyiz?”** sorusuna cevap aranmıştır. Mevcut durum analizi; kurum içi analiz, dış çevre analizi ve paydaş analizi olmak üzere 3 aşamada gerçekleştirilmiştir.
- vi. Kurum içi analiz; kurumun tarihi, yönetim yapısı, teknolojik altyapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi, araç ve bina envanteri ile diğer varlıkları, mali durumu, yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi bazında şekillendirilmiş, genel yapıyı ortaya koymanın yanı sıra, GZFT analizinin özellikle güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde katkı sağlamıştır.
- vii. Dış çevre analizinde; Çorlu ilçesinin tarihi, demografik yapısı, çevre ve doğal yapı, mekansal yapı, ulaşım ve altyapı, ekonomik yapı ve sosyal yapı analizleri yapılmıştır.
- viii. Paydaş analizi kapsamında, ilk olarak paydaşlar tanımlanmış ve önceliklendirilmiştir. Vatandaş ve kurumsal paydaş görüşleri dış paydaş anket çalışması ile elde edilmiştir. Anket kurumun web sitesinde bir ay süre ile yayınlanmış, halkın yanı sıra kamu kurum ve kuruluşları, muhtarlar, sivil toplum kuruluşları, oda temsilcilerinin de katılımın sağlanması amacıyla resmi yazı ile duyurusu yapılmıştır. Ankete katılan kamu kurum ve kuruluşları aşağıda yer almaktadır:
 - i. İlçe Emniyet Müdürlüğü
 - ii. İlçe Nüfus Müdürlüğü
 - iii. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

- iv. İlçe Sağlık Müdürlüğü
- v. İlçe Mal Müdürlüğü
- vi. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi
- vii. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Müdürlüğü
- viii. Toprak Mahsulleri Ofisi Ajans Amirliği
- ix. Çalışan görüşleri de anket çalışması ile elde edilmiştir. Anket sonuçları özellikle kurumsal yapı ile ilgili amaç ve hedeflerin belirlenmesinde belirleyici olmuştur.
- x. GZFT analizi ile kurum içi güçlü yönler ve zayıf yönler ile kurumun kontrolü dışında olan fırsat ve tehditleri belirlenmiştir.
- xi. Vatandaşlardan ve kamu kurum ve kuruluşlarından gelen dilekçelerin yanı sıra, meclis üyelerinden gelen öneriler, paydaş toplantılarında görüşülen konular ve birebir görüşmeler plan yapımında belirleyici olmuştur.
- xii. Onuncu Kalkınma Planı ve TR21 Trakya Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı (Taslak) ile Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı arasındaki uyuma özellikle dikkat edilmiştir.
- xiii. Tüm bu çalışmaların ışığında “Nereye Ulaşmak İstiyoruz” sorusuna cevap teşkil eden Vizyon, Misyon ve İlkeler ile Amaç ve Hedefler hazırlanmıştır. Özellikle Misyon ve Vizyon ifadeleri hazırlanırken stratejik plan ekibinin dışında diğer belediye çalışanlarının da katılımı sağlanmıştır.
- xiv. “Gitmek İstedğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz” i ifade eden stratejiler, faaliyetler ve projeler tanımlanmış ve maliyetlendirilmiştir. Projelerin ve faaliyetlerin maliyetlendirme süreci uzun sürdüğünden, daha erken bir

süreçte bu çalışmalara başlanarak stratejik plan sürecinin diğer aşamaları ile eş zamanlı olarak yürütülmüştür.

- xv. Son bölümde İzleme ve Değerlendirme süreci tanımlanarak Stratejik Plan tamamlanmıştır.
- xvi. Stratejik plan hazırlık çalışmaları kapsamında Mayıs-Ağustos ayları içinde 22 toplantı yapılmıştır.

Stratejik Plan Süreci tablosu ekte yer almaktadır (EK- 2).

Stratejik plan bu aşamalardan sonra Ağustos ayının son haftası resmi yazı ekinde Belediye Encümenine gönderilmiş ve onaya sunulmuştur. 5393 sayılı Belediye Kanununun 41. maddesinde stratejik planların mahalli idareler seçimlerinin akabinde altı ay içinde hazırlanması gerektiği ifade edilse de aynı kanunun aynı maddesinde stratejik plan ve performans programının bütçenin hazırlanmasına esas teşkil ettiği ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülmesi gerektiği belirtilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 49 uncu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 48 inci, 5393 sayılı Belediye Kanununun 65 inci ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanununun 18 ve 22 inci maddelerine dayanılarak hazırlanan “Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği” 10.03.2006 tarih ve 26104 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

Yönetmeliğin 24. maddesine göre; “Mali hizmetler birimi, diğer birimlerden gelen gider tekliflerini birleştirip, gelir bütçesini ve izleyen iki yılın gelir tahminlerini hazırlayarak, bütçe ilke ve hedefleri doğrultusunda kurumun bütçe tasarısını oluşturur. Birimlerden gelen ayrıntılı harcama programları da dikkate alınmak suretiyle kurumun ayrıntılı harcama programı ve finansman programı hazırlanarak bütçe tasarısına eklenir. Üst yönetici tarafından gerekli inceleme ve düzeltme yapıldıktan sonra bütçe tasarısı, **belediye ve bağlı idarelerde Ağustos ayının sonuna kadar**, il özel idarelerinde ise Eylül ayının ilk iş günü **encümene havale edilmesi gerekmektedir.**”

Yönetmeliğin 25 inci ve 26 ıncı maddelerine göre;

“Encümene havale edilen bütçe tasarısı incelenip encümen görüşü ile birlikte en geç Eylül ayının son haftası içinde üst yöneticiye verilir.”

Encümen tarafından görüşülerek üst yöneticiye sunulan bütçe tasarısı, büyükşehir ilçe ve ilk kademe belediyelerinde Ekim ayı toplantısında görüşülmek üzere Ekim ayının birinci gününden önce; il özel idareleri, büyükşehir belediyeleri ve diğer belediyelerde ise Kasım ayı toplantısında görüşülmek üzere Kasım ayının birinci gününden önce meclise sunulması gerekmektedir.

Çorlu Belediyesi 6360 sayılı kanun sonrası büyükşehir ilçe belediyesi statüsüne geçtiğinden Ağustos ayının son haftası Belediye Encümeni’ne havale edilen kurum stratejik planı, Ekim ayı Meclis Toplantısı’nda görüşülmek üzere Meclis toplantı gündemi ile birlikte meclis üyelerine gönderilmiş ve Ekim ayında yapılan Meclis toplantısında karara bağlanmıştır.

30 Mart 2014 Mahalli İdareler Seçimleri akabinde başlayan altı aylık hazırlık süreci 01 Ekim 2014 tarihli Meclis toplantısında alınan kararla sonuçlandırılmıştır.

3.3.4. Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme

Belediyelerde stratejik plan hazırlanması 2006 yılından itibaren zorunlu hale gelmiştir. Önceleri planlar ulusal, bölgesel ya da il bazında merkezi yönetim sorumluluğunda hazırlanıyor iken, 2006 yılından itibaren yerel yönetimlere de plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Çorlu Belediyesi’nin ilk stratejik planı 2006-2009 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönem için hazırlanan plan, ilk defa hazırlanıyor olması nedeniyle bazı eksiklikleri de beraberinde getirmiş, belediye için bir nevi geçiş dönemi planı olmuştur.

Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunmakla yükümlüdür. (Kanun No: 5393, Madde: 41). Yine, mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin stratejik planı yenilenebilmektedir.

Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir (Stratejik Plan Yönetmelik, Madde:7).

Çorlu Belediyesi'nde, 2009 yılı mahalli idareler genel seçimi sonucu yönetim değişmiş ve belediye bünyesinde 2010-2014 yıllarını kapsayan ikinci Stratejik Plan hazırlanmıştır. Çorlu Belediyesi'nin üçüncü stratejik planı ise 2014 mahalli idareler seçimlerinin akabinde 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde 2006-2009, 2010-2014, 2015-2019 yılları stratejik planlarında yer alan Vizyon, Misyon ve Değerleri ile Stratejik Amaç ve Hedefleri incelenecektir.

3.3.4.1. Vizyon, Misyon ve Değerler

3.3.4.1.1. Vizyon

Çorlu Belediyesi'nin 2006-2009 yılları stratejik planında vizyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Uluslararası standartlarda çevreci, öncü, alt yapı sorunları kalmamış, sağlıklı büyüyen bir Çorlu için; halkın hayatını kolaylaştıran, geleceğe yönelik değişimleri öngörerek çağdaş projeler üreten, ilkelerinden vazgeçmeyen, katılımcı, performansını sürekli arttıran, e- belediyeçilik uygulamaları ile dünya standartlarında yerel yönetim hizmetleri sunan bir belediye olmak (ÇB, Stratejik Plan 2006-2009: 185).

Çorlu Belediyesi'nin 2010-2014 yılları stratejik planında vizyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Uluslararası standartlarda çevreci, öncü, alt yapı sorunları kalmamış, sağlıklı büyüyen bir Çorlu için; halkın hayatını kolaylaştıran ihtiyaçlarını doğru tespit edip gerekli çözümleri sunan, geleceğe yönelik değişimleri öngörerek çağdaş projeler üreten, ilkelerinden vazgeçmeyen, katılımcı, performansını sürekli arttıran, teknoloji çağının gerekliliklerine 7 / 24 kesintisiz e- belediyeçilik uygulamaları ile dünya standartlarında yerel yönetim hizmetleri sunan bir belediye olmak (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 48).

Çorlu Belediyesi'nin 2015-2019 yılları stratejik planında vizyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Uluslararası standartlarda hizmet veren kurumsallaşmış bir belediyecilik anlayışıyla, sosyal ve kültürel açıdan gelişmiş, refah seviyesi yüksek, dinamik, çevreye duyarlı, halkın hayatını kolaylaştıracak projeler üreten, örnek bir belediye olmak (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 61).

Kurumun 2006-2009 Stratejik Planı ile 2010-2014 Stratejik Planı'ndaki vizyon tanımını hemen hemen aynıdır. Kurum 2010-2014 yılları stratejik planında yer alan vizyon ifadesinde bir önceki plan dönemine nazaran teknolojinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Kurumun 2010-2014 Stratejik Planı ile 2015-2019 Stratejik Planı'nda yer alan vizyon ifadelerinde ise belirgin değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Her iki vizyon bildiriminde de uluslararası standartlarda hizmet verilme isteği vurgulanmış, yine çevre duyarlılığına ve proje üretme gerekliliğine yer verilmiştir. Son hazırlanan plan olan 2015-2019 Stratejik Planı'nda yer alan vizyon bildiriminde ise bir önceki vizyon bildiriminden farklı olarak kurumsallaşmış bir belediye olma isteğinin yanı sıra sosyal ve kültürel açıdan gelişmiş, refah seviyesi yüksek projeler üretilmesi vurgusu ön plana çıkarılmıştır. 6360 sayılı Kanun sonrası kurumun görev ve sorumluluk alanları da değiştiği için bir önceki vizyon bildiriminde yer alan altyapı hizmetlerinin yerini sosyal ve kültürel gelişmeye imkan sağlayacak projelerin yer aldığı söylenebilir. Yani kurum vizyon bildirimini, 6360 sayılı Kanun sonrası kurumu etkileyen değişikliklerin yanında ilçenin nüfus ve demografik yapısını da göz önünde bulundurarak güncellediği ifade edilebilir.

3.3.4.1.2. Misyon

Çorlu Belediyesi'nin 2006-2009 yılları stratejik planında misyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Yarınlar için bugünden, tüm çalışmalarımızı ve sunacağımız hizmetleri ÖNCE İNSAN anlayışı ile şeffaf ve laik belediyecilikten ödün vermeden, kentdaşlarımızın

birer ÇORLU' lu olarak, içinde yaşamaktan mutluluk ve gönenç duydukları ÇORLU için, çağdaş bir belediye ve sosyal bir belediyecilik (ÇB, Stratejik Plan 2006-2009: 185).

Çorlu Belediyesi'nin 2010-2014 yılları stratejik planında misyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Yarınlar için bugünden, tüm çalışmalarımızı ve sunacağımız hizmetleri ÖNCE İNSAN anlayışı ile amacına uygun bir şekilde hızlı, ekonomik, verimli olarak planlamak, etkin bir şekilde uygulamak, şeffaf ve laik belediyecilik anlayışı ile paydaşlarımızın birer ÇORLU' lu olarak, içinde yaşamaktan mutluluk ve gurur duydukları, çağdaş ÇORLU'nun olmasını sağlayan sosyal bir belediye olmak (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 48).

Çorlu Belediyesi'nin 2015-2019 yılları stratejik planında misyon şu şekilde tanımlanmıştır:

Çorlu'da belediyecilik hizmetinden hiçbir vatandaşımızı mahrum bırakmadan, kentteki yaşam kalitesini arttırarak, evimizdeki konforu, güveni, huzuru, mutluluğu tüm kentte yaşatmak (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 61).

Kurumun 2006-2009 Stratejik Planı ile 2010-2014 Stratejik Planı'nda yer alan misyon bildiriminde genel olarak aynı ifadeler yer almakla birlikte, 2010-2014 Stratejik Planı'nda ki misyon bildiriminde bir önce ki dönemden farklı olarak etkin bir planlama yapılması ve uygulanmasının gerekliliğine yer verilmiş, kurum hizmetlerin hızlı, ekonomik ve verimli bir şekilde planlaması ve uygulanması vurguları ön plana çıkarılmıştır.

Kurumun 2010-2014 Stratejik Planı ile 2015-2019 Stratejik Planı'nda yer alan misyon ifadelerinde ise belirgin değişikliklerin yapıldığı görülmektedir. Vizyon bildiriminde olduğu gibi misyon bildiriminde de 6360 sayılı Kanun sonrası kurumu etkileyen değişikliklerin yanı sıra ilçenin nüfus ve demografik yapısının da etkili olduğu söylenebilir. Çorlu ilçesi yoğun göç alan bir şehirdir. TÜİK kayıtlarına göre Çorlu'da yaşayanların yaklaşık %30' u Tekirdağ ili doğumlu, %70' i ise diğer illerde doğan

kayıtlı kişilerden oluşmaktadır (www.tuik.gov.tr, erişim tarihi 28.04.2014). İlçede 50'den fazla hemşehri derneği bulunmaktadır. Dolayısıyla göç alan diğer şehirler gibi ilçede yaşayan kişiler arasında sosyal entegrasyonun sağlanmasına yönelik görevi, sorumluluğu daha fazladır. Kurumun her iki misyon bildiriminde de halkın isteklerini ön planda tutan bir belediyecilik anlayışına vurgu yapılmakla birlikte son misyon bildiriminde sosyal bütünleşme olgusunun daha ön plana çıkarıldığı söylenebilir.

3.3.4.1.3. Değerler

Çorlu Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planı'nda ilkeler şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2006-2009: 186-188):

- i. Karar alma, uygulama ve eylemlerde şeffaflık
- ii. Belediye faaliyetlerinin yürütülmesinde bilimsel kriterlere uygun planlama yapmak
- iii. Kurum içi yönetimde ve ilçeyi ilgilendiren kararlarda katılımcılık
- iv. Hizmetlerin temin ve sunumunda yerindelik ve ihtiyaca uygunluk
- v. Uygulamalarda adalet ve tarafsızlık
- vi. Belediye faaliyetlerinde önce insana odaklılık
- vii. Hizmetler ile ihtiyaçlar ve vatandaşlar ile iletişimde tutarlılık
- viii. Hizmetlerde geçici çözümler ve anlık kararlar yerine sürdürülebilirlik ve süreklilik
- ix. Belediyenin kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimlilik
- x. Sağlıklı bir toplum ve yaşanabilir bir Çorlu için ekolojik denge ve saygı

Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı'nda ilkeler şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 49):

- i. Verdiğimiz hizmetlerin, bilimsel kriterlere uygun şekilde, kentin gelişme süreci ve ileriye dönük projeksiyonları dikkate alınarak planlanıp uygulanması esastır.
- ii. Hizmetlerimiz, sürdürülebilir, yenilenebilir, kalıcı ve çağdaş olma esasına dayanır.
- iii. Ulaşılabilir, kaynakları ekonomik ve doğru kullanan bir belediye olmak esastır.
- iv. Çevreci anlayışını tüm topluma ve yaşam alanlarına yaymak bu bilinçle sağlıklı bir toplum ve yaşanabilir bir ÇORLU yaratmak esastır.
- v. Hizmet ürettiğimiz kente, her şeyden önce o kentte yaşayan ve o kente ait bireyler olarak yaklaşır, hedeflerimizi ona göre belirleriz.
- vi. Yaptığımız işlerin sonuçlarından etkilenen başta vatandaşlarımız ve çalışanlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımızın, iş ve karar verme süreçlerimize yönelik katılımcı yaklaşımlarını desteklemek ve özendirmek esastır.
- vii. Yaptığımız her iş ÖNCE İNSAN ve ilkeli belediyecilik anlayışı ile yasalara uygun ve şeffaftır.
- viii. Hizmetinde bulunduğumuz vatandaşlarımızın beklentilerine karşı tutumumuz tarafsızdır.
- ix. Vatandaşa hızlı ve kaliteli hizmet vermek esastır.

Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı'nda ilkeler şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 62):

- i. Sürdürülebilir, kalıcı ve çağdaş hizmetlerimizin bilimsel kriterlere uygun şekilde, kentin gelişme süreci ve ileriye dönük projeksiyonları dikkate alınarak planlanıp uygulanması esastır.

- ii. Çevreci bakış açısını ön planda tutan, kaynakları ekonomik ve doğru kullanan bir belediyecilik anlayışı çerçevesinde sağlıklı bir toplum ve yaşanılabilir bir ÇORLU yaratmak esastır.
- iii. Yaptığımız her iş ÖNCE İNSAN ve ilkeli belediyecilik anlayışı ile yasalara uygun ve şeffaf, vatandaşlarımızın beklentilerine karşı tutumumuz tarafsızdır.
- iv. Daima hızlı ve kaliteli hizmet vermeyi hedeflediğimiz vatandaşlarımızın, iş ve karar verme süreçlerimize yönelik katılımcı yaklaşımlarını desteklemek ve özendirmek esastır.

Kurumun ilkeler bildiriminde her üç plan döneminde göze çarpan değişiklikler yapılmamıştır. Her üç değerler bildiriminde de kurumsallık, katılımcılık, çevreci, şeffaflık vurguları ön plana çıkmaktadır. İlkeler bildirimlerinde kuruluşun çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet sürecine ilişkin değerlerinde ve kuruluşun ürettiği hizmetlerin kalitesine yönelik beklentilere yer verildiği söylenebilir.

3.3.4.2. Stratejik Amaçlar

Çorlu Belediyesi'nin ilk stratejik planı olan 2006-2009 yılları Stratejik Planı'nda diğer iki döneme nazaran stratejik alanlarda belirlenmiştir. Çorlu Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planı'nda, beş stratejik alan altında tanımlanan 32 stratejik amaç bulunmaktadır. Planda stratejik alan ve amaçlar şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2006-2009: 51-53):

Stratejik Alanlar:

- i. Çevre ve Ekolojik Denge
- ii. Kent Yaşamı ve Kent Kültürü
- iii. Kentsel Dönüşüm
- iv. Kent Ekonomisi

v. Kurumsal Yapının Geliştirilmesi

Stratejik Amaçlar:

- i. Zamanla tükenmeye yüz tutan yeraltı su kaynaklarının gelecek nesiller için rezerv olarak korunması ve içme suyu kaynaklarımızın desteklenmesi amacıyla içme suyu kaynaklarının zenginleştirilmesi ve kaliteli temiz suyun vatandaşlarımıza sunulması
- ii. Çorlu’da ekolojik dengenin bozulmasına sebep olan etkenlere yönelik önlemler alınması
- iii. Vatandaşlarımızın sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamak için çevreyi her türlü kirlilikten arındırmak ve temizliğini sağlamak
- iv. AB sürecinde yeni bir belediyeçilik modeli ile hareket ederek vatandaşlarımızın ve kentin ileri gelenlerinin alınan kararlarda söz sahibi olacağı katılımcı bir belediyeçilik anlayışı geliştirmek
- v. Vatandaşın gerek içinde bulunduğu çevre konusunda bilinçlenmesini sağlamak gerekse güncel konularda bilgi sahibi olmasını sağlamanın yanında kentlilik bilincini arttırıcı eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri yürütmek
- vi. Kentimizde sosyal aile yapısının korunması ve güçlendirilmesi amacıyla Aile Danışma Merkezi kurmak
- vii. Çağdaş bir toplum için kültür, sanat ve sporu desteklemek, düzenlenecek olan etkinliklere öncülük etmek
- viii. Engellilerin topluma kazandırılmasına ve rehabilitasyonuna yönelik çalışmalar yapmak
- ix. Hızlı sanayileşmeden dolayı sürekli göç alan Çorlu’ya bir kent kimliği kazandırmak ve bir kent arşivi oluşturmak

- x. Çorlu’da yaşayan her vatandaşın rahatça faydalanabileceği yeşil alanlar, parklar, gezi alanlarının yanında her türlü sosyal ve kültürel ihtiyacını karşılayabileceği sosyal ve kültürel tesisler oluşturmak
- xi. Sosyal belediyecilik kapsamında ihtiyaç sahiplerini mağdur etmeden kentin sosyal ve kültürel yapısının da gelişmesine katkıda bulunabilecek şekilde ihtiyaç sahiplerine çeşitli yardımlarda bulunmak
- xii. Vatandaşın sağlığını her türlü tehlikeden korumak için koruyucu, önleyici çalışmalar yapmak ve yapılmasına öncülük etmek
- xiii. Kentimizin gelişen dünyaya ve teknolojiye ayak uydurmasını sağlamak ve AB sürecinde bilinçli ve donanımlı gençler yetiştirmek için eğitime destek vermek
- xiv. Kentin planlı bir biçimde büyümesini sağlamak için nüfus artışı ve göçü de dikkate alarak 25 yıllık dönem için temel ihtiyaçlar ile ilgili master planlarını tamamlamak
- xv. Kent merkezinin yeniden planlanması
- xvi. Kenti güzelleştirmek ve cazibesini arttırmak amacıyla prestijli konut bölgeleri ve alanlar oluşturmak
- xvii. Çarpık kentleşme ve gecekondulaşmayla mücadele kapsamında konut edindirme projeleri üretmek
- xviii. Kısa vadede Çorlu’nun ve Çorlulunun acilen ihtiyaç duyduğu altyapı ve üst yapı çalışmalarını tamamlamak
- xix. Vatandaşlarımızın rahat ulaşımını sağlamak amacıyla, kent içinde ve bağlantı yollarında trafiğin akıcılığını sağlamak
- xx. Çorlu’da sanayinin gelişimi ve nüfusun artışıyla ulaşımın paralel gelişimini sağlamak amacıyla kent içi ulaşımın ve kente ulaşımın çeşitlendirilmesi

- xxi. Kentin doğal afet risk analizlerinin yapılarak haritalandırılması ve acil eylem planlarının hazırlanması
- xxii. Bölgemizde tarımı desteklemek ve katma değerini yükseltmek için çalışmalar yapmak
- xxiii. Kentin ticaret hacmini genişletmek ve işsizlikle mücadelede katkıda bulunmak amacıyla toplumun her kesimini içeren etkinlikler düzenlemek ve gençlerimizi iş hayatına hazırlamak (ev kadınlarının ekonomik hayata kazandırılması vs.)
- xxiv. Kentin ticari hayatını geliştirmek ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla ticari hayatı destekleyecek ve niteliğini yükseltecek çeşitli faaliyetlerde ve yatırımlarda bulunmak
- xxv. Kentin ticaret hacmini geliştirecek konaklama ve tesisleri ve alışveriş merkezleri gibi ticari ortamlar oluşturmak
- xxvi. Gerek sanayi gerekse nüfus açısından sürekli gelişen ilçemizin il olmasına yönelik lobi faaliyetleri yürütmek
- xxvii. Çalışmaları daha etkin yürütebilmek amacıyla yeni belediye hizmet binasını faaliyete geçirmek ve eski binanın kültürel etkinliklerde kullanmak üzere tahsis etmek
- xxviii. Vatandaşın müşterek ihtiyaçlarını zamanında ve etkin bir biçimde sağlamak için belediye gelirlerini arttırmak
- xxix. Belediyede yürütülen faaliyetlerin planlı kontrol edilebilir ve izlenebilir hale getirmek amacıyla bilgiye dayalı bir yönetim düzeni kurmak
- xxx. Hizmetlerin verimliliğini sağlamak, mevcut kaynakla daha fazla hizmet üretebilmek için etkin ve verimli çalışmak

- xxxi. Hizmetlerde verimliliği sağlamak ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla belediye personelinin niteliksel ve donanımsal olarak gelişimini sağlamak
- xxxii. Vatandaşın belediyeyi tanıması, faaliyetleri hakkında bilinçlenmesi ve bir Çorlulu kimliği oluşturmak amacıyla belediye hizmetlerinin ve Çorlu'nun tanıtımını yapmak

Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı'nda amaçlar şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 51-53):

- i. İlçemizde gereksinim duyulan rahat, sağlıklı ve güvenli bir ulaşım ağını tesis etmek
- ii. Çevreye duyarlı daha yeşil ve temiz bir Çorlu yaratmak
- iii. Sosyal Belediyecilik kapsamında kentin kültür, sanat ve spor alanında gelişimini arttırmak
- iv. Sosyal Belediyecilik kapsamında sosyal hizmet ve yardımların adil, etkili ve verimli arzını sağlamak
- v. Çarpık kentleşmeyi önlemek, planlı çağdaş bir kent yaratmak
- vi. Yönetimde kalite anlayışını benimseyen ortak kültürü paylaşan istikrarlı yapıya sahip dinamik ve kurumsal bir organizasyon yapısını etkin kılmak
- vii. Belediyemiz sorumluluk alanlarında emin, güvenli ve huzurlu bir kent ortamı sağlamak
- viii. Su kanalizasyon ve yağmur suyu alt yapı sorunları çözülmüş, vatandaşlarına sağlıklı ve yeterli miktarda içme ve kullanma suyu teminini gerçekleştirmiş çağdaş bir Çorlu yaratmak

Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı'nda amaçlar şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 64):

- i. İlçemizde gereksinim duyulan rahat sağlıklı ve güvenli bir ulaşım ağını tesis etmek
- ii. Çevreye duyarlı daha yeşil ve temiz bir Çorlu yaratmak
- iii. Yerel ve küresel değerlerin sağlıklı entegrasyonunu sağlayarak, kentin kültür, sanat ve spor alanında gelişimini arttırmak
- iv. Sosyal belediyecilik kapsamında sosyal hizmet ve yardımların adil, etkili ve verimli arzını sağlamak
- v. İlçemizde işsizliğin azaltılması ve ekonomik kalkınmanın sağlanması amacıyla işbirlikleri gerçekleştirmek
- vi. Yönetimde kalite anlayışını benimseyen istikrarlı yapıya sahip dinamik ve kurumsal bir organizasyon yapısını etkin kılmak
- vii. Çarpık kentleşmeyi önlemek, tarihi ve kültürel değerlere sahip çıkarak planlı çağdaş bir kent yaratmak

Kurumun hazırladığı ilk stratejik plan olan 2006-2009 yıllarını kapsayan stratejik planında beş farklı stratejik alan tanımlanmış, stratejik amaçlar ise bu stratejik alanların altında gösterilmiştir. Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesi olmalıdır (DPT, 2006: 32). Oysa kurumun ilk stratejik planında tanımlanan 32 adet stratejik amacın büyük bir çoğunluğu stratejik hedef ve yıllık performans hedefi özelliği taşıdığından kavram kargaşası bulunmaktadır.

Kurumun 2010-2014 ve 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlarındaki amaçlar karşılaştırıldığında ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Kurumun hazırlamış olduğu son plan olan 2015-2019 yılları stratejik planında yer alan stratejik amaçlarda bir önceki plan dönemine göre değişiklikler bulunmaktadır. 6360 sayılı Kanun sonrası kurum görev alanı ile ilgili meydana gelen değişiklikler plan yapımını da önemli derecede etkilemiştir. Bir önceki planda yer alan altyapı hizmetlerine yönelik hazırlanan amaçların yerini yeni planda sosyal entegrasyonu ve gelişimi sağlayacak amaçlar

almıştır. Kurumsallaşmaya, çevreye ve kentleşme olgusuna her iki plan döneminde de yer verilmiştir.

3.3.4.3. Stratejik Hedefler

Çorlu Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planı'nda 156 adet stratejik hedef tanımlanmıştır. Bu bölümde hedef sayısının fazla olmasının yanı sıra bazı hedeflerin yıllık performans hedefi, proje ya da faaliyet özelliği taşıması gibi nedenlerden dolayı diğer dönemlere ait stratejik hedeflerle karşılaştırma yapılmasının uygun olmadığına karar verildiğinden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu bölümde 2010-2014 yılları Stratejik Planı ile 2015-2019 yılları Stratejik Planı'nda tanımlanan stratejik hedeflere yer verilmektedir.

Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı'nda hedefler şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2010-2014: 51-53):

- i. 2014 yılı sonuna kadar yeni bulvar, cadde ve yol çalışmaları tamamlanacaktır.
- ii. Plan dönemi sonuna kadar mevcut yolların ve kaldırımların bakım ve onarım çalışmaları tamamlanacaktır.
- iii. Plan dönemi sonuna kadar şehrin trafik akışını rahatlatabilmek için otopark, otogar, garaj gibi yeni tesislerin yapımı tamamlanacaktır.
- iv. Mevcut yeşil alan miktarını % 6 arttırmak.
- v. Plan dönemi sonuna kadar mevcut yeşil alanların korunması ve bakımının yapılması
- vi. Plan dönemi sonuna kadar vatandaşlarımızın sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamak için çevreyi her türlü kirlilikten arındırmak, temizliğini sağlamak ve ekolojik dengenin bozulmasına yönelik önlemler almak

- vii. Plan dönemi sonuna kadar, kentlilik bilincini geliştirecek her türlü sportif, kültürel etkinlikler ve eğitim organizasyonlarını desteklemek ve düzenlemek
- viii. Plan dönemi sonuna kadar, sosyal güçsüzleri birçok yönden destekleyerek onların temel gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olmak
- ix. Plan dönemi sonuna kadar mevcut imar planlarının düzenlenmesi, hukuksal sorunlardan arındırılması, 18. madde uygulamalarının yapılması
- x. 2014 yılı sonuna kadar kentin doğal afet risk analizlerinin yapılarak haritalandırılması ve acil eylem planlarının hazırlanması
- xi. Kentsel dönüşüm projeleriyle şehrin ihtiyacı olan planlı yapılaşmayı sağlamak
- xii. 2014 yılı sonuna kadar çağdaş bir kent yaratmak adına kentin görünümünü güzelleştirmek
- xiii. Plan dönemi sonuna kadar hizmetlerde verimliliği sağlamak ve hizmet kalitesini arttırmak amacı ile belediyenin ve belediye personelinin niteliksel ve donanımsal olarak gelişimini sağlamak
- xiv. Plan dönemi sonuna kadar vatandaşlarımızın belediye ile ilgili her türlü bilgiye ulaşmalarını sağlamak ve bir teknoloji kenti yaratmak
- xv. Plan dönemi sonuna kadar vatandaşın sağlığını her türlü tehlikeden korumak için koruyucu ve önleyici çalışmalar yapmak ve yapılmasına öncülük etmek
- xvi. Plan dönemi sonuna kadar içme kullanma suyu, kanalizasyon ve yağmur suyu alt yapısı bulunmayan bölgelere bu hizmetlerin götürülmesi

- xvii. Plan dönemi sonuna kadar mevcut içme ve kullanma suyu ile kanalizasyon hatlarının ihtiyaç duyulan bölgelerinde gerekli yenileme işlemlerinin yapılması
- xviii. Plan dönemi sonuna kadar ilçemizin gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni su kaynaklarının oluşturulması ve gerekli kuyu depo isale hattı gibi tesislerin yapılması
- xix. Plan dönemi sonuna kadar ilçemizde abonesiz kaçak su kullanımı ile etkin mücadele edilecek

Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı'nda hedefler şu şekilde tanımlanmıştır (ÇB, Stratejik Plan 2015-2019: 65-67):

- i. Plan dönemi sonuna kadar şehrimizin yapılaşması tamamlanan ve ihtiyaç duyulan bölgelerinde yol çalışmalarını tamamlamak
- ii. Plan dönemi sonuna kadar mevcut yolların ve kaldırımların standarda uygun şekilde bakım ve onarım çalışmalarını yaparak halkın kullanımına sunmak
- iii. Plan dönemi sonuna kadar mevcut yeşil alan miktarını %10 arttırmak
- iv. Plan dönemi boyunca vatandaşlarımızın sağlıklı bir ortamda yaşamasını sağlamak için çevreyi her türlü kirlilikten arındırmak, temizliğini sağlamak
- v. Çevrenin korunmasına yönelik faaliyetlerde etkinliği sağlamak
- vi. Plan dönemi sonuna kadar, kentlilik bilincini geliştirecek her türlü sportif, kültürel etkinlikler ile sağlık ve eğitim organizasyonlarını desteklemek ve düzenlemek
- vii. Plan dönemi sonuna kadar sosyal, spor ve kültürel aktivitelerin yapılmasına yönelik mekanlar oluşturmak

- viii. Plan dönemi sonuna kadar ihtiyaç sahiplerini birçok yönden destekleyerek onların temel gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olmak
- ix. Plan dönemi sonuna kadar sosyal anlamda dezavantajlı kesimlerin toplum hayatına kazandırılması ve yaşam kalitelerinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapmak
- x. Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları ile ortak projeler üretmek
- xi. Plan dönemi sonuna kadar hizmetlerde verimliliği sağlamak ve hizmet kalitesini arttırmak amacı ile belediyenin ve belediye personelinin niteliksel ve donanımsal olarak gelişimini sağlamak
- xii. Bilgi teknolojileri kullanımı ve yönetiminde sürdürülebilirliği sağlamak
- xiii. Birlikte yönetim anlayışıyla birey ve kurumların yönetime doğrudan katılımını sağlamak
- xiv. Plan dönemi sonuna kadar imar planlarının uygulanabilirliğini arttırmak amacıyla 1470 hektar alanda 18. madde uygulaması yapmak
- xv. Kentin gelişimini arttırmak, planlara uygun çağdaş bir yaşam alanı oluşturmak amacıyla 25.000 m² alanda kamulaştırma işlemleri gerçekleştirmek
- xvi. Planı dönemi sonuna kadar şehrimizin tarihi ve kültürel değerlerini gün yüzüne çıkarmak ve şehrimizin görünümünü güzelleştirmek için çalışmalar yapmak

Kurumun stratejik hedeflerinde Vizyon, Misyon ve Amaçlarda olduğu gibi bir önceki döneme nazaran belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Bu dönemde hazırlanan stratejik hedeflerin bir önceki döneme nazaran daha ölçülebilir bir şekilde ifade edildiği söylenebilir. Bir önceki dönem stratejik hedeflerinde performans göstergeleri tanımlanmış olmakla birlikte sayısal hedeflere yer verilmemişti. Bu plan döneminde her

bir hedef için oluşturulan stratejilerin yanı sıra faaliyet ve projelerin tanımlandığı, performans göstergelerinin rakamsal olarak ifade edildiği görülmektedir. Kurum her iki plan döneminde de plan yapımında önemli yer tutan maliyet tablolarına yer vermiştir.

6360 sayılı Kanun ile Çorlu Belediyesi büyükşehir ilçe belediyesi statüsüne geçmiştir. Bu statü değişikliği ile kurumun mali ve fiziki kaynakları ile görev tanımında değişiklikler meydana gelmiştir. Söz konusu bu değişiklikler, kurumun stratejik plan amaç ve hedeflerin belirlenmesini önemli derecede etkilemiştir. 6360 sayılı Kanun sonrası kurumda meydana gelen değişiklikler ve stratejik plan üzerindeki etkisi ile muhtemel öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- i. Kurum bir önceki plan döneminde görev ve sorumlukları ile ilgili tek başına karar veriyorken, 6360 sayılı Kanun sonrası, özellikle asfalt, park bahçe yapımı gibi hizmetlerde birlikte karar vereceği bir başka aktör olan büyükşehir belediyesi ile birlikte karar verme durumuna gelmiştir. Tekirdağ ili 6360 sayılı Kanun sonrası kurulan yeni büyükşehirlerden biri olması nedeniyle kuruluş aşamasında karşılaşılan zorluklar büyükşehir ilçe belediyesi olan Çorlu Belediyesi'ne de yansımıştır. Bu durum kurumun plan yapımında önemli derecede etkili olmuştur. Çorlu Belediyesi sunduğu hizmetlerle ilgili kararları 6360 sayılı Kanuna kadar tek başına veriyorken, kanun sonrası bazı görevlerde birlikte karar vermesi gereken Büyükşehir Belediyesi, Tekirdağ Su Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü (TESKİ), Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) ve Altyapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME) gibi stratejik aktörler ortaya çıkmıştır. Kanun ile kurumun görevlerinde değişiklik olmuştur. Bu görevlerden bir kısmı tamamen büyükşehir belediyesi sorumluluğuna geçmiş bir kısmı ise büyükşehir belediyesi ile birlikte karar verilerek yapılması gereken görevler haline gelmiştir. Örneğin, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunun 7. Maddesinde büyükşehir belediyesinin yetki ve sorumlulukları tanımlanmaktadır. Bu görevlerden bazıları ilçe belediyeleri ile birlikte yapılması gereken görevlerden oluşmaktadır. Büyükşehir belediyeleri stratejik planını yıllık hedeflerini,

yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçelerini hazırlarken ilçe belediyelerinin görüşlerini almak durumundadır (Madde 7\ a). Büyükşehir belediyesini yetki alanındaki mahalleleri ilçe merkezlerine bağlayan yollar, meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımı ile bu yolların temizliği ve karla mücadele çalışmalarını yürütmek; kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilan ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebadını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlemlerini gerçekleştirmek (madde 7\ g) yine büyükşehir belediyesi görevleri arasında yer almaktadır. Daha önce kurum bünyesinde sürdürülen su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı hizmetleri, itfaiye hizmetleri, şehir içi trafik, mezarlıklar, hal, mezbaha hizmetleri ise Büyükşehir Belediyesi'nin sorumluluk alanına geçmiştir. Belediye tek başına karar vereceği alanlarda plan ve programını hazırlamada sıkıntı yaşamaz iken büyükşehir ile ortaklaşa yapılması gereken çalışmalarda sağlıklı bir öngörüde bulunamamıştır. Dolayısıyla bahsi geçen bu görevler büyükşehir ile birlikte yapılması gereken hizmetler olmakla birlikte hizmetlerde etkinliğin ve tasarrufun sağlanması adına planlama aşaması ve koordinasyon önemlidir. Yine, 5216 sayılı kanunun 18. Maddesinin e bendine göre “Büyükşehir belediyesinin ve bağlı kuruluşları ile işletmelerinin etkin ve verimli yönetilmesini sağlamak, büyükşehir belediyesi ve bağlı kuruluşları ile işletmelerinin bütçe tasarılarını, bütçe üzerindeki değişiklik önerilerini ve bütçe kesin hesap cetvellerini hazırlamak.” belediye başkanının görevleri arasında yer almaktadır. 5216 sayılı kanunun 25. Maddesinde ise belediye bütçesi tanımlanmaktadır. “Büyükşehir belediye bütçesi ile ilçe belediyelerinden gelen bütçeler büyükşehir belediye meclisine sunulur ve büyükşehir belediye meclisince yatırım ve hizmetler arasında bütünlük sağlayacak biçimde aynen veya değiştirilerek kabul edilir. Büyükşehir ve ilçe belediye bütçeleri, büyükşehir belediye meclisinde aynı toplantı döneminde ve birlikte görüşülerek karara bağlanır ve tek bütçe halinde bastırılır.” ifadesi yer almaktadır. Bu aşamada Büyükşehir Belediyelerinde stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi için ilçe belediyeleri ile koordinasyonu

sağlayacak güçlü bir iletişim ağını oluşturacak bir birimin (aktörün) olması gerektiği sonucuna varılabilir. Bu görevi üstlenecek birim Strateji Geliştirme birimleri olmalı, büyükşehir belediyelerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı zorunlu daire başkanlıkları arasında yer almalıdır.

- ii. 6360 sayılı Kanun sonrası Çorlu Belediyesi'nin hizmet sunduğu alan genişlemiştir. Büyükşehir Belediye seçimleri öncesi sorumluluk alanı 15.000 hektar iken, Büyükşehir Belediye seçimleri sonrası sorumluluk alanı 40.000 hektar'a yükselmiştir. Kurum daha önce mücavir alan kapsamında stratejik planlama yapıyor iken kanun sonrası kırsal alan planlamasını da stratejik plana yansıtması gerekmektedir. Hizmet verilecek alanın genişlemesi demek kurumun hizmetleri ile ilgili yaptığı harcamalarda da artış olması demektir.
- iii. 6360 sayılı Kanun sonrası kurumun araç ve iş makinelerinde azalış olduğu görülmektedir. Gayrimenkuller ile bilgi ve teknolojik kaynaklarında bir azalma söz konusu değildir. Köylerin mahalle olması, köylerdeki tarla ve arsaların ilçe belediyesine geçmesi sonucu belediyenin gayrimenkullerinde artış söz konusudur.
- iv. 6360 sayılı Kanun sonrası kurumu olumsuz yönde etkileyen en büyük değişiklik ise mali yapıda meydana gelmiştir. Kurum su ve kanalizasyon ile şehir içi yolcu taşıma hizmetinden elde ettiği iki büyük gelir kalemini büyükşehir belediyesine devretmiştir. İller Bankası'ndan gelen payın azalması ile birlikte kurum bütçesi neredeyse yarı yarıya düşmüştür. Kurum, stratejik planı yaparken özellikle mali durumunu göz önünde bulundurmuştur.
- v. 6360 sayılı Kanun sonrası insan kaynaklarında da değişiklik olmuştur. Kanun öncesi kurum norm kadroya göre 388 iken kanun sonrası norm kadro sayısı 585'e çıkarılmıştır. 6360 sayılı Kanun sonrası köylerin mahalle statüsüne geçmesi sonucu belediyenin hizmet sunduğu alanın genişlemesi ile personel sayısındaki artış arasında doğru orantı olduğu düşünülse de gelirlerdeki azalış ile birlikte kurumun hizmetlerinde

zorlanacağı aşıkardır. Çünkü büyükşehir belediyesine devredilen su, alt yapı, ulaşım gibi hizmetlerden elde edilen ana gelir kalemlerinin büyükşehir belediyesine geçmesi ve İller Bankası'ndan gelen payın düşmesi gibi nedenlerle azalan büyükşehir ilçe belediyesinin gelirleri, hizmet harcamalarına ve personel giderlerine yetmeyecektir. Dolayısıyla özellikle büyükşehir ilçe belediyelerinin gelirlerine yönelik mevzuatlarda değişiklik yapılması gerekmektedir.

- vi. Hem görevlerdeki değişikliklerin hem de ilçenin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapısının kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine de yansıdığı görülmektedir. Kurumun, bir önceki plana nazaran yatırımcı belediyecilikten sosyal belediyeciliğe yoğunlaştığı sonucuna varılabilir.

Çorlu Belediyesi bünyesinde hazırlanan üç stratejik planın hazırlık ve uygulama süreci ile ilgili elde edilen bulgular karşılaştırmaya imkan sağlayacak şekilde aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10
Çorlu Belediyesi Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Süreçleri ile İlgili Mevcut Durum Tablosu

ÇORLU BELEDİYESİ STRATEJİK PLAN HAZIRLIK VE UYGULAMA SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ MEVCUT DURUM TABLOSU		
BİRİNCİ STRATEJİK PLAN (2006-2009)	İKİNCİ STRATEJİK PLAN (2010-2014)	ÜÇÜNCÜ STRATEJİK PLAN (2015-2019)
Teknoloji kullanımı az, bilgisayar kullanıcı sayısı az, bilgisayarda kullanılan program sayısı kısıtlıdır.	Teknoloji iyi kullanılmaktadır. Bilgisayar kullanıcı sayısı artmaktadır. Bilgisayarda kullanılan program sayısı çeşitlenmektedir.	Teknoloji önceki her iki plan dönemine göre daha da gelişmiş durumdadır. Son dönemde bilgi teknolojileri üzerine çıkan mevzuatlar bu gelişimi desteklemektedir.
Plan denilince ilk akla gelen imar planları olmaktadır	Plan kavramı artık stratejik planlama olarak algılanmaktadır.	Kurumda Stratejik Plan kültürü oluşmuş durumdadır.
Kıyaslama yapılmaya olanak sağlayacak geçmiş yıllara ait veriler bulunmamaktadır.	Belediyenin birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait sistematik veriler bulunmaktadır.	Sistematik verilerin elde edilmesinde, saklanması, analiz edilmesinde bilgi teknolojileri etkin olarak kullanılmaktadır.
İlk defa hazırlanan bir plan olması nedeniyle bazı stratejik hedefler kısa vadeli performans hedefi gibi hazırlanmıştır. Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilmektedir (SP Yönetmelik, Madde:7). Dolayısıyla ilk iki yıl içinde hedeflerin değiştirilememesi de sorunun çözümüne olanak vermemektedir.	Stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamaktadır.	Stratejik hedefler daha anlamlı hale gelmiş, sayısal hedefler konulmuştur.
Hedeflerdeki aksama nedenleri daha çok performans göstergelerinin iyi tanımlanamamasından kaynaklanmaktadır.	Hedeflerdeki aksama nedenlerinde daha çok mali kaynak yetersizliği ön plana çıkmaktadır.	Hedeflerin konulmasında 6360 sayılı Kanun sonrası Büyükşehir İlçe Belediyesi statüsüne geçmesi sonucu plan yapım süreci önemli derecede etkilenmiştir.

Çorlu Belediyesi'nin ilk stratejik planı 2006-2009 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Kurum stratejik planı hazırlanırken bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Plan denilince ilk akla imar planlarının gelmesi, örnek bir stratejik planın bulunmaması, kıyaslama yapılmaya olanak sağlayacak geçmiş yıllara ait verilerin olmaması gibi nedenler stratejik plan hazırlık sürecinde zorlukların yaşanmasına sebep olmuştur.

Çorlu Belediyesi'nin ikinci stratejik planı mahalli idareler seçimlerinin akabinde 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Teknolojinin verimli kullanılmaya başlanması, geçmiş döneme ait sistematik verilerin elde edilebilir hale gelmesi, bir önceki plan döneminde yaşanan aksaklıkların dikkate alınmasını sağlayacak izleme ve değerlendirme raporlarının bulunması neticesinde plan hazırlık süreci bir önceki plan dönemine nazaran daha anlamlı hale gelmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan eksiklik ise mali kaynak yetersizliğidir.

Çorlu Belediyesi'nin üçüncü stratejik planı yine bir önceki dönem olduğu gibi mahalli idareler seçimlerinin akabinde 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Plan hazırlık sürecinde bir önceki dönemlere nazaran sistematik verilerin elde edilmesinde, saklanması, analiz edilmesinde bilgi teknolojilerinin etkin olarak kullanılması daha anlamlı ve sayısal olarak ifade edilebilen amaç ve hedeflerin konulmasına, kurumda stratejik plan kültürünün oluşması plan hazırlık sürecinde katılımcılığın artmasına olanak sağlamıştır.

SONUÇ

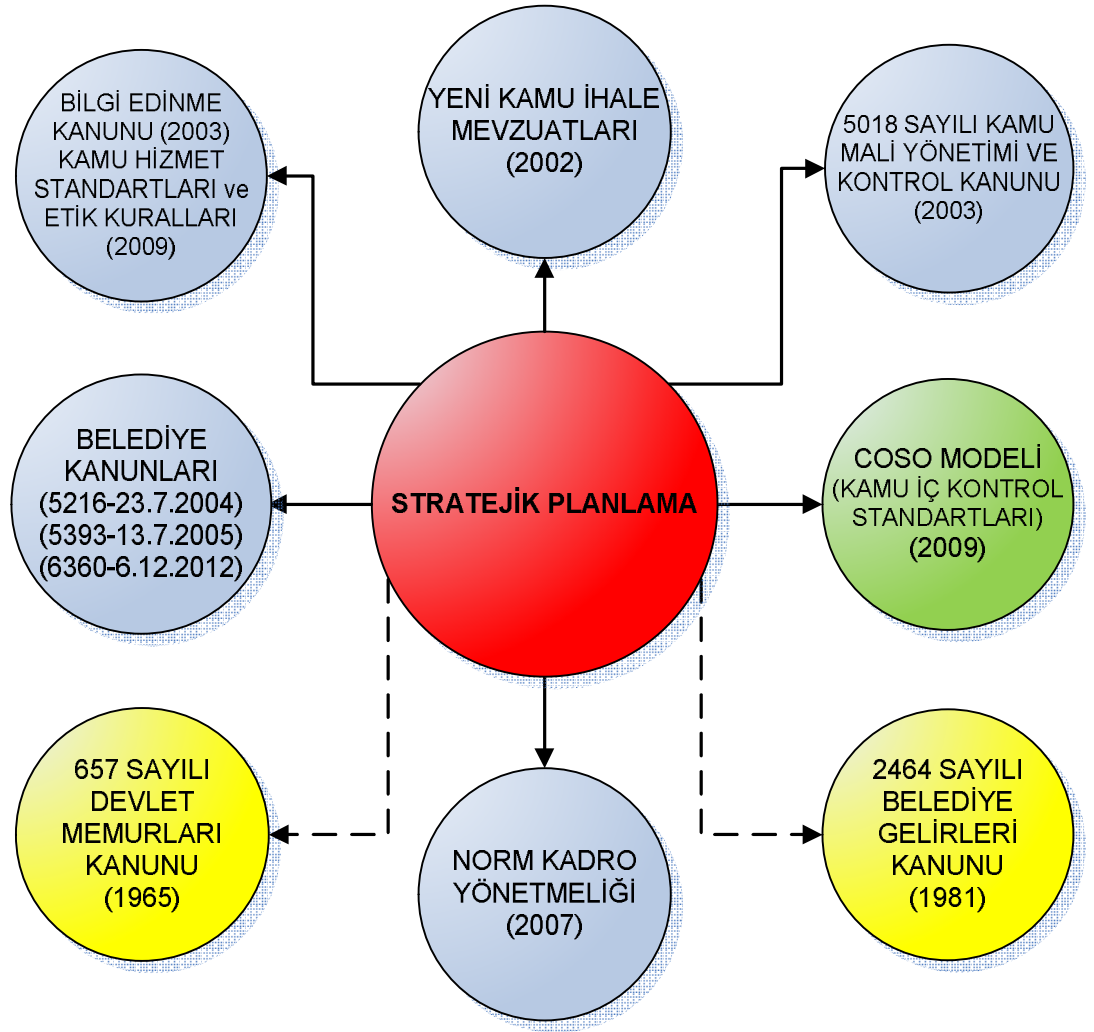
Belediyelerde stratejik planlama sürecini konu alan bu çalışma kapsamında Çorlu Belediyesi stratejik planları da incelenmiştir. Yürütülen araştırma çerçevesinde belediyenin üç stratejik planı incelenmiş, kurumsal toplantılarda elde edilen bilgiler neticesinde plan süreci ile ilgili hem teorik hem de uygulama süreci açısından bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Belediyenin üç dönem hazırlamış olduğu stratejik planın karşılaştırılması ve 6360 sayılı Kanunun belediyenin üçüncü stratejik plan hazırlık süreci üzerindeki etkisi ile ilgili tespit edilen bulgular ve önerilere çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bu bölümde ise;

- i. Türkiye’de stratejik planlama sisteminden ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar, eksiklikler ve bunlara dair çözüm önerileri
- ii. Çorlu Belediyesi’nin stratejik planlama yaklaşımından, uygulanan yöntemlerden ve örgütsel eksikliklerden kaynaklanan sorunlar ve bunlara dair çözüm önerileri
- iii. Stratejik planlar ve stratejik planlama süreci üzerine araştırma yapacak akademisyenlere yönelik önerilere yer verilmektedir.

i. Türkiye’de stratejik planlama sisteminden ve mevzuattan kaynaklanan sorunlar, eksiklikler ve bunlara dair çözüm önerileri

Planlama süreci, içinde birçok argümanı barındıran bir süreçtir. Sadece üretilmesi planlanan mal ve/veya hizmetlere yönelik Vizyon, Misyon oluşturmak Amaç ve Hedefler belirlemek tek başına yeterli değildir. Başarılı bir plan için hizmetlerin standartlaştırılmasına, etkin bir insan kaynakları yönetimine, güçlü bir mali yapıya ihtiyaç bulunmaktadır. Kamu kurumlarında iş ve işlemler mevzuatlar doğrultusunda yapılmaktadır. Dolayısıyla planlama sürecinde gerekli olan kaynakların mevzuatlar aracılığıyla tanımlanmış olması gereklidir.

Stratejik planın başarısını doğrudan etkileyen mevzuat değişiklikleri ile ilgili tespit edilen bulgular ve öneriler aşağıda yer alan şema doğrultusunda şu şekilde ifade edilebilir.



Şekil 4: Stratejik Planlama (Çizen: Serpil Haraç)

- i. Kaliteli hizmet sunumunda standartlaştırma çok önemlidir. Kamu kurumlarında standartlaştırma mevzuatlar ile sağlanır. Bunlardan ilki belediye kanunlarıdır. Bu kanunlar sayesinde belediyenin sorumluluk alanları, görevleri, idare şekilleri net olarak tanımlanmıştır. İkinci standartlaştırma ise hizmet standartlarıdır. Merkezi yönetim bununla ilgili bir mevzuat çıkarmış, yerel yönetimler de dahil olmak üzere hizmetlerin standartlaştırılması sağlanmıştır.
- ii. Başarılı bir planlama izlenip değerlendirilen, eksiklikleri tespit edilip iyileştirme çalışmaları yapılan planlamadır. Bunun için de yine

standartlaştırma gereklidir. Kamu kurumlarında bu standartlaştırmanın, Kamu İç Kontrol Eylem Planı ile Sayıştay tarafından yapılacağı düşünülen COSO modeli ile sağlanması düşünülmektedir. Bununla ilgili çalışmalara 2009 yılında başlanmış olup, süreç istenilen düzeyde ilerlememektedir. Stratejik planlama sürecinin etkin bir şekilde denetimini sağlayacak olan COSO modeli aracılığıyla Sayıştay tarafından yapılması planlanan performans denetimlerine bir an önce geçilmesi faydalı olacaktır. Konusunda uzman Sayıştay denetçileri tarafından yapılacak performans denetimi sonucu elde edilen tespitler ve öneriler sayesinde belediyelerin planlarını daha başarılı bir şekilde hazırlamalarına ve uygulamalarına katkı sağlanacaktır.

- iii. İyi bir planlama için kuruluşların etkin bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaçları vardır. Ne kadar planlama yapılırsa yapılsın, planladığınız işleri yapacak yetkinlikte güçlü motivasyona sahip personeliniz yoksa başarısızlık kaçınılmazdır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 38. Maddesinin b bendine göre "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." belediye başkanının görevleri arasında yer almaktadır. Belediyelerde memur, işçi ve sözleşmeli personel olmak üzere üç istihdam türü yer almakla birlikte memurlar ve sözleşmeli personel için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, işçiler için ise 4857 sayılı İş Kanunu'na göre işlemler yapılmaktadır. Bu durumda iki farklı mevzuata tabi bir kurumun personel performansını ölçmek için standartlaştırmanın oluşturulması mümkün olamamaktadır. 1965 yılında çıkan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu günümüzdeki yeni kamu yönetimi çalışmalarına uygun değildir. Başarılı bir planlama ve yönetim için gerekli olan araçlardan en önemlisi olan insan kaynaklarının etkin hale getirilmesi için belediyelerdeki istihdam türünün kamu personeli ya da belediye personeli olarak değiştirilmesi gerekmektedir.

- iv. Başarılı bir planlama için insan kaynaklarının yeterli sayıda olması gerekir. Belediyelerin insan kaynakları norm kadro yönetmeliğine göre belirlenmektedir. Norm kadro yönetmeliğinde belirlenen personel sayısı, belediyelerin sunmakla yükümlü olduğu iş ve işlemlerin yanı sıra hizmet verdikleri alanın genişliğine göre yeterli sayıda değildir. Örneğin 10.04.2014 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik’te nüfusu 300.000-399.000 aralığında olan büyükşehir ilçe belediyesi için belirlenen personel sayısı 585’tir. Nüfus sayısına göre hizmet verilecek alanın da büyük olacağı düşünüldüğünde 585 personelin bu büyüklükte bir şehrin belediye hizmetleri için yeterli olamayacağı aşıkardır. Belediyeler bu durumda halkın beklentilerine uygun hizmetleri gerçekleştirebilmek için norm kadronun dışında ihtiyaç duydukları personeli, hizmet alım yöntemiyle karşılamaya çalışmaktadır. Bir diğer ifade ile taşeronlaşmaya gidilmektedir. Norm kadro yönetmeliğindeki personel sayılarının, belediyelerin personel hizmet alımı yöntemi ile çalıştırdıkları personel sayıları da dikkate alınarak belirlenmesi, etkin bir belediyeçilik hizmeti verilmesini sağlayacak sayıya çıkarılması gerekmektedir.
- v. İyi bir planlama için mali kaynakların da iyi yönetiliyor olması gerekir. Belediyelerde Gelirler Kanunu belediyelerin gelirlerini tanımlayan sınırlamalarını belirleyen en önemli kanundur. Ancak günümüz koşullarına yeterince uygun değildir. Zira 2000’li yılların başından itibaren kamu kurumlarının yönetiminde yaşanan değişikliklere uyum sağlayacak hale getirilmesi gerekir. Yeni düzenlemelerle yerel yönetimlere yeni görevler tahsis ediliyorken gelirlerin de doğru orantıda arttırılıyor olması gerekir. Yerel yönetimlerin gelir planlamasında göç alan şehirlerin ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutulması gerekmektedir. Çünkü göç alan bir şehrin yerel yönetim alanında yükü diğer şehirlere nazaran daha fazladır.

vi. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. Maddesinde belediye başkanının stratejik planı kalkınma planı ile bölge planına uygun olarak hazırlaması gerektiği ifade edilmektedir. Yerel yönetimlerin hazırlamış oldukları planların, ulusal plan olan kalkınma planına ne kadar katkı sağlayacağını göstermesi adına gerekli bir koşuldur. Ancak uygulamada bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Belediyelerin görevleri standart olmakla birlikte, stratejik amaç, hedef ve göstergeleri oluşturulurken farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Bu durumda da belediyelerin hazırladığı stratejik amaç ve hedeflerin kalkınma planının hangi maddesi ile uyumlu olduğunun anlaşılmasında da güçlükler ortaya çıkmaktadır. Kalkınma planı ve bölge planı ile belediyelerin stratejik planları arasında ki uyum araştırılırken anlamlı sonuçlara ulaşılması için standartlaştırmaya gidilebilir. Analitik bütçe, taşınır mal envanteri, standart dosya planında olduğu gibi kurumların stratejik planlarında yer alan “Amaç”, “Hedef” ve “Performans Göstergeleri” içinde standart ifadeler hazırlanabilir. Belediyeler bu standart ifadeler arasından hizmet önceliklerine göre seçim yapabilir. Bu sayede ulusal kalkınma planı, bölge planı ve yerel planlama arasında ki uyumun analizi daha anlamlı hale gelir.

ii. Çorlu Belediyesi'nin stratejik planlama yaklaşımından, uygulanan yöntemlerden ve örgütsel eksikliklerden kaynaklanan sorunlar ve bunlara dair çözüm önerileri

Yeni kamu yönetimi çalışmaları kapsamında 5018 sayılı Kanun, belediye kanunları ve ilgili diğer mevzuatlar ile belediyelerde yeni bir sürece girilmiştir. 2006 yılından önceki süreçte belediye iş ve işlemlerinde harcama yetkisi belediye başkanında iken 2006 yılı itibarıyla bu yetki birim müdürlerine verilmiştir. Birim müdürlerine harcama sorumluluğunun yanı sıra, tahakkuk esaslı muhasebe sisteminden analitik bütçeye geçilmesi sonrasında biriminin bütçesini hazırlama, birimini stratejik plan ve performans programına yönetme gibi yeni sorumluluklarda yüklenmiştir. Yeni düzenlemelerin uygulanmaya alınmasında ilk etapta zorluklar yaşanmıştır. Belediyelerin

bu yeni düzenlemeler içinde ilk etapta en fazla zorluk yaşadığı süreç stratejik plan hazırlık sürecidir.

Çorlu Belediyesi'nin ilk stratejik planı 2006-2009 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Yukarıda bahsi geçen yeni düzenlemeler karşısında belediye yönetimi ve çalışanları da bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Plan denilince ilk akla imar planlarının gelmesi, örnek bir stratejik planın bulunmaması, kıyaslama yapılmaya olanak sağlayacak geçmiş yıllara ait verilerin olmaması gibi nedenler stratejik plan hazırlık sürecinde zorlukların yaşanmasına sebep olmuştur.

Çorlu Belediyesi'nin ikinci plan döneminde ortaya çıkan eksiklik ise mali kaynak yetersizliğidir. Kurum, halkın beklentileri ve yerel hizmet ihtiyaçları doğrultusunda hedefler belirlemiş, ancak hedeflerin maliyetlendirilmesi sonucunda birçok hedef için yeterli gelirinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çorlu Belediyesi'nin üçüncü stratejik planı yine bir önceki dönem olduğu gibi mahalli idareler seçimlerinin akabinde 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu dönemde Çorlu Belediyesi 6360 sayılı Kanun ile büyükşehir ilçe belediyesi statüsüne geçmiştir. Dolayısıyla kurumun görev tanımının yanı sıra görev alanı, mali, fiziki ve insan kaynakları açısından da birçok değişiklik olmuştur. Bu değişiklikler kurumun stratejik plan yapımını önemli derecede etkilemiştir. 6360 sayılı Kanun sonrası Çorlu Belediyesi'nin hizmet sunduğu alan genişlemiştir. Hizmet verilecek alanın genişlemesi demek kurumun hizmetleri ile ilgili yaptığı harcamalarda da artış olması demektir. 6360 sayılı Kanun sonrası insan kaynaklarında da değişiklik olmuştur. Kanun öncesi kurum norm kadroya göre 388 iken kanun sonrası norm kadro sayısı 585'e çıkarılmıştır. 6360 sayılı Kanun sonrası köylerin mahalle statüsüne geçmesi sonucu belediyenin hizmet sunduğu alanın genişlemesi ile personel sayısındaki artış arasında doğru orantı olduğu düşünülse de gelirlerdeki azalış ile birlikte kurumun hizmetlerinde zorlanacağı aşıkardır. Çünkü büyükşehir belediyesine devredilen su, alt yapı, ulaşım gibi hizmetlerden elde edilen ana gelir kalemlerinin büyükşehir belediyesine geçmesi ve İller Bankası'ndan gelen payın düşmesi gibi nedenlerle azalan büyükşehir ilçe belediyesinin gelirleri, hizmet harcamalarına ve personel giderlerine

yetmeyecektir. Dolayısıyla özellikle büyükşehir ilçe belediyelerinin gelirlerine yönelik mevzuatlarda değişiklik yapılması gerekmektedir.

iii. Stratejik planlar ve stratejik planlama süreci üzerine araştırma yapacak akademisyenlere yönelik öneriler

Stratejik plan hazırlayan Türkiye ve farklı bir ülkeden belirli kriterlere göre seçilecek iki belediyenin stratejik planlarının ya da stratejik yönetim uygulamalarının karşılaştırılması üzerine bir çalışma yapmak faydalı olacaktır.

Stratejik planların kalkınma planı ve bölge planı ile uyumunu araştıran bir çalışma yapmakta mümkündür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKIŞ, Ercüment (2000), **Belediyelerin Gelir Kaynakları ve Mali Yapıları**, Orhangazi: Orhangazi Matbaası
- AŞGIN, Sait, Selen Görgün ve Ümit Altay (2006), **“Kamuda Stratejik Planlama”**, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, Ankara
- ARIKBOĞA, Erbay (2008), **“Yerel Yönetimler ve Organları: Organlar Arası İlişkilerin Üç Boyutlu Analizi”**, Türkiye’de Yerel Yönetimler, Editörler: Bozlağan Recep ve Demirkaya Yüksel, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, İstanbul, s. 157-203, ISBN: 978-605-395-082-0
- ARIKBOĞA, Ülkü (2008), **“Yerel Yönetimlerin Gelir Kaynakları”**, Türkiye’de Yerel Yönetimler, Editörler: Bozlağan Recep ve Demirkaya Yüksel, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, İstanbul, s. 251-286, ISBN: 978-605-395-082-0
- BİRCAN, İsmail (2003), **“Kamuda Stratejik Yönetim”**, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara
- BOZLAĞAN, Recep (2001), **“Belediyelerde Örgüt Geliştirme: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği”**, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi
- BOZLAĞAN, Recep (2005), **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, İstanbul: Hayat Yayınları
- BOZLAĞAN, Recep (2011), **Stratejik Planlama Süreç El Kitabı**, Yayımlanmamış Çalışma, İstanbul s.8-9
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif, Gökçe, Gülise (2007), **Kamu Yönetimin Yapısal ve İşlevsel Sorunları**, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, ISBN: 978-975-8867-97-4
- ERKAN, Volkan (2008), **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, Ankara: DPT Yayınları, ISBN: 978-975-19-4207-4
- ERTUNA, Özer (2008), **Stratejik Yönetim**, 1. Basım, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınevi
- ERYILMAZ, Bilal (2005), **Kamu Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, İstanbul: Erkam Matbaası, ISBN: 975-92798-0-0

- ERYILMAZ, Bilal (2008), **Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar**, 1. Baskı, Ankara: Sözkese Matbaacılık, ISBN: 978-605-5884-04-8
- FALAY, Nihat, Kesik, Ahmet, Çak, Murat, Karakaş, Mehmet (2009), **Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ISBN: 978-975-02-1071-6
- KELEŞ, Ruşen (2012), **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, 8. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, ISBN 13: 978-975-406-507-7
- NADAROĞLU, Halil (1994), **Mahalli İdareler Teorisi-Ekonomisi-Uygulaması**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- NADAROĞLU, Halil (2001), **Mahalli İdareler Teorisi-Ekonomisi-Uygulaması**, 7. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, ISBN: 975-486-354-7
- NARİNOĞLU, Ahmet (2007), **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım, İstanbul: Mat Matbaacılık, ISBN: 978-9944-62348-3
- NARİNOĞLU, Ahmet (2014), **Yerel Stratejik Planlama Rehberi**, Kişisel Yayın: 3, Birinci Baskı, Samsun, Haziran, 2014, ISBN 9786058713086
- OKTAY, Tarkan (2013), **Yerel Siyaset Bağlamında Belediye Meclis Komisyonları Marmara Bölgesi Örneği**, 1. Baskı, İstanbul: T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayını
- ÖKMEN, Mustafa, Özer, Buğra (2013), **Türkiye’de Yerel Yönetimler: Yapısal-İşlevsel Görünüm, Sorunlar ve Arayışlar**, Türk Dünyasında Yerel Yönetimler, Mustafa Ökmen ve Fikret Elma, 1. Baskı, İstanbul: Türk Dünyası Belediyeler Birliği Yayını, Yayın No: 4, ISBN: 978-605-60009-3-5
- ÖKMEN, Mustafa, Parlak Bekir (2010), **Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, ISBN: 978-975-253-166-6
- ÖVGÜN, Barış (2013), **Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dönüşümü**, 1. Baskı, Ankara: Nika Yayınevi, ISBN: 978-605-86463-6-0
- ÖZEN, Ahmet (2008), **“Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”**, Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- ÖZER, M.Akif (2008), **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 978-605-395-080-6
- PARLAK, Bekir, Sobacı, Zahid (2008), **Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, ISBN: 975-253-050-8

- SONGÜR, Neşe (2011), **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama**, 1. Basım, Ankara: TODAİE Yayın No: 359, ISBN: 978-975-8918-41-6
- ŞENTÜRK, Hulusi (2005), **Belediyelerde Stratejik Planlama**, Birinci Baskı, İstanbul: İlke Yayıncılık, ISBN: 975-7105-61-9
- TODAİE (1991), **Kamu Yönetimi Araştırması Genel Rapor**, Ankara, ISBN: 975-7669-17-2 <http://www.todaie.gov.tr/dosya/kaya.pdf> (24.12.2014)
- THOMPSON, Arthur A. Strickland III A.J. (2001), Strategic Management: Concepts and Cases, **Mc Graw Hill Irwin, New York'dan aktaran COŞKUN, Selim (2011b)**, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 2, Aralık, ss. 43-69
- TOPRAK, Zengin (2006), **Yerel Yönetimler**, 6. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- TORTOP, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer (2006), **Mahalli İdareler**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- TÜİK Edirne Bölge Müdürlüğü (2013), “**Seçilmiş Göstergelerle Tekirdağ 2012**”, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, ISSN: 1307-0894
- Türkiye Cumhuriyeti Başvekalet İstatistik Umum Müdürlüğü (1957), “**1955 Genel Nüfus Sayımı %10 Örnekleme İle Elde Edilen Türkiye Neticeleri**”, Yayın No: 372, Ankara
- ULUSOY, Ahmet, Akdemir, Tekin (2013), **Mahalli İdareler**, Sekizinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, ISBN: 978-975-02-2295-5

Sürekli Yayınlar

- ACAR, İbrahim, Atilla (2011), “Plan-Bütçe İlişkisi ve Üniversitelerde Stratejik Planlama”, Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Sempozyumu, 25-27 Mart 2011, Ege Üniversitesi
- BRYSON, John, M., Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995’den aktaran GÜRER, Harun (2006), Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim-Aralık, s. 91-105, ISSN: 1300-1981
- ÇEŞMECİ, Nazmi (2012), Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri, **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 15, ss. 139-162
- COŞKUN, Selim (2011a), Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 1, Aralık, s. 113-134
- COŞKUN, Selim (2011b), Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 2, Aralık, s. 43-69
- DOĞAN, Kadir Caner (2011), Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 470, Mart, s. 67-92, ISSN: 1300-3216
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1, Mart, s. 55-75
- EFE, Şeref (2012), Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 87, Ekim-Aralık, s. 121-142, ISSN: 1300-1981
- ERBAŞI, Ali ve Ali Güzel (2009), Belediyelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, Nisan, s. 35-44
- GÜNER, Sinan (2005), Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 446, s. 61-78
- GÜRER, Harun (2006), Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim-Aralık, s. 91-105, ISSN: 1300-1981
- MAHMUTOĞLU, Abdülkadir (2011), Türkiye’de Merkezi Yönetim, Yerel Yönetimler, Mülki İdare İlişkisinin Geleceği, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 471-472, Haziran-Eylül, s. 143-168, ISSN: 1300-3216

- NARİNOĞLU, Ahmet (2006), Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi
- ODABAŞ, Çağlayan (2004), Stratejik Yönetim ve e-Devlet, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 55, Ekim-Aralık, s. 83-94, ISSN: 1300-1981
- PEKER, Ömer (1996), Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, Mart, s. 15-23
- POLAT, Erkan (2010), Planlamada Yeni Bir Paradigma Baskısı: Stratejik Mekansal Planlama (SMP), **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 4, Ekim, s. 1-18
- SARAÇ, Osman (2005), Benchmarking ve Stratejik Yönetim, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 56, Ocak-Mart, s. 53-77, ISSN: 1300-1981
- SONGÜR, Neşe (2008), Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Durumları Üzerine Bir Araştırma, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 4, Ekim, s. 63-86
- SÖYLER, İlhami (2007), Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), **Maliye Dergisi**, Sayı: 152, Ocak-Haziran, s. 103-115)
- T.C. 58. Hükümet Acil Eylem Planı (AEP) 03 Ocak 2003 <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/EylemVeDigerPlanlar/Attachments/13/58.H%C3%BCk%C3%BCmetAcilEylemPlan%C4%B1.pdf>, erişim tarihi, 12.05.2014
- TAŞ, Hüseyin Cesurhan (2005), 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 449, Aralık, s. 101-111
- TEKEL, Ayşe (2007), Katı Atık Yönetiminde Stratejik Planlama, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, Temmuz, s. 71-83
- URHAN, Vahide Feyza (2008), Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 70, Temmuz-Eylül, s. 85-102, ISSN: 1300-1981
- YILMAZ, Kutluhan (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık, s. 67-86, ISSN: 1300-1981
- YILMAZ, Bayram (2011), Katılımcı Yönetimin Gerekliliği ve Türkiye’deki İyi Uygulamalar, **İdarecinin Sesi Dergisi**, Kasım-Aralık, s. 10-14
- YÜKSEL, Fatih (2002), Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, Ocak, s. 31-41

Diğer Yayınlar

Mevzuatlar

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), Resmi Gazete, Sayı: 12056, Tarih: 23.07.1965
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/12056.pdf>
(erişim tarihi: 24.12.2013)

2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu (1981), Resmi Gazete, Sayı: 17354, Tarih: 29.05.1981
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17354.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/17354.pdf>
(erişim tarihi: 17.04.2014)

2972 sayılı Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun (1984), Resmi Gazete, Sayı: 18285, Tarih: 18.1.1984
http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18285_1.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18285_1.pdf (erişim tarihi, 17.04.2014)

3030 sayılı Büyük Şehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun (1984), Resmi Gazete, Sayı: 18453, Tarih: 09.07.1984
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18453.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18453.pdf> (Erişim tarihi: 17.04.2014)

4857 sayılı İş Kanunu (2003), Resmi Gazete, Sayı: 25134, Tarih: 10.06.2003
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm> (erişim tarihi: 24.12.2013)

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu (2003), Resmi Gazete, Sayı: 25269, Tarih: 24.10.2003
<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/10/20031024.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/10/20031024.htm> (erişim tarihi: 24.12.2013)

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), Resmi Gazete, Sayı: 25326, Tarih: 24.12.2003

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004), Resmi Gazete, Sayı: 25531, Tarih: 10.07.2004

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040723.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040723.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

5393 sayılı Belediye Kanunu (2005), Resmi Gazete, Sayı: 25874, Tarih: 13.07.2005

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2005), Resmi Gazete, Sayı: 26033, Tarih: 24.12.2005

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/20051224.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/20051224.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

6360 sayılı On    İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2012), Resmi Gazete, Sayı: 28489, Tarih: 06.12.2012

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121206-1.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

6447 sayılı On    İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükümünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2013), Resmi Gazete, Sayı: 28595, Tarih: 22.03.2013

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130322-2.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik, Resmi Gazete, Sayı: 26442, Tarih: 22.02.2007

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/02/20070222.htm> (erişim tarihi, 11.04.2014)

Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, Resmi Gazete, Sayı: 28968, Tarih: 10.04.2014

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/04/20140410.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/04/20140410.htm> (erişim tarihi, 11.04.2014)

DPT (2000), Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalkinma%20Planlar/Attachments/2/plan8.pdf>, (erişim tarihi, 12.05.2014)

DPT (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Haziran, Ankara, www.dpt.gov.tr (erişim tarihi, 01.11.2013)

DPT (2006a), Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Resmi Gazete, Sayı: 26215, Tarih: 01.07.2006, Ankara www.dpt.gov.tr (erişim tarihi, 01.11.2013)

Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik (2009), Resmi Gazete, Sayı: 27305, Tarih: 31.07.2009

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090731.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/07/20090731.htm> (erişim tarihi: 07.05.2015)

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi (2009), Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 04.02.2009, Ankara

<http://kontrol.bumko.gov.tr/TR,2260/kamu-ic-kontrol-standartlarina-uyum-eylem-plani-rehberi.html> (erişim tarihi: 01.11.2013)

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (2006), Resmi Gazete, Sayı: 26111, Tarih: 17.03.2006

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060317.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060317.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik (2008), Resmi Gazete, Sayı: 26927, Tarih: 05.07.2008

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/07/20080705.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/07/20080705.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006), Resmi Gazete, Sayı: 26179, Tarih: 26.05.2006

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (2006), Resmi Gazete, Sayı: 26104, Tarih: 10.03.2006

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060310.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060310.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (2006), Resmi Gazete, Sayı: 26804, Tarih: 18.02.2006

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060218.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060218.htm> (erişim tarihi, 05.11.2013)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982)

<http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> (erişim tarihi, 25.11.2013)

Web Siteleri

Çorlu Belediyesi 2006-2009 Stratejik Planı

http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/685/Corlu+Belediyesi+_Tekirdag_+2006-2009 (erişim tarihi, 12.12.2014)

Çorlu Belediyesi 2010 Faaliyet Raporu

http://www.corlu-bld.gov.tr/dokuman_detay/2/37/2010-yili-faaliyet-raporu-.aspx, (erişim tarihi, 12.12.2014)

Çorlu Belediyesi 2013 Faaliyet Raporu

http://www.corlu-bld.gov.tr/dokuman_detay/2/130/2013-yili-faaliyet-raporu-.aspx (erişim tarihi, 12.12.2014)

Çorlu Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı

<http://www.corlu.bel.tr/dokuman/16/0/corlu-belediyesi-stratejik-plani.aspx>

http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/543/Corlu+Belediyesi+_Tekirdag_+2010-2014 (erişim tarihi, 12.12.2014)

Çorlu Belediyesi 2014 Mali Yılı Performans Programı

http://www.corlu-bld.gov.tr/dokuman_detay/1/120/2014-mali-yili-performans-programi-.aspx (erişim tarihi, 12.12.2014)

Çorlu Belediyesi 2015 Mali Yılı Performans Programı

http://www.corlu-bld.gov.tr/dokuman_detay/21/157/2015-mali-yili-performans-programi.aspx (erişim tarihi, 01.02.2015)

Çorlu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı

http://www.corlu-bld.gov.tr/dokuman_detay/16/156/corlu-belediyesi-stratejik-plani-20152019.aspx (erişim tarihi, 01.02.2015)

T.C. Tekirdağ Valiliği

<http://www.tekirdag.gov.tr/ilceler.asp?id=8>, (erişim tarihi: 24.11.2014)

Türkiye İstatistik Kurumu

<http://www.tuik.gov.tr> (erişim tarihi, 24.11.2014)

EKLER

EK-1: Stratejik Plan Çağrısı Resmi Yazı

T.C.
ÇORLU BELEDİYE BAŞKANLIĞI
(Strateji Geliştirme Müdürlüğü)

Sayı : 15620198-602.99-61

12/05/2014

Konu : Stratejik Plan (2015-2019) ve
Performans Programı (2015) Çağrısı

5393 sayılı “Belediye Kanunu”nun 41. maddesinde yer alan;“Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”ifadesine istinaden, Belediyemizin 2015-2019 Yılları Stratejik Planı ve 2015 Mali Yılı Performans Programı’nın hazırlanmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır. İlk toplantı 15/05/2014 Perşembe günü saat 10:00’da, Encümen Salonu’nda, Üst Yönetim ve Birim Müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilecek olup, Toplantı Gündemi ekte yer almaktadır.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Ünal BAYSAN
Belediye Başkanı

TOPLANTI GÜNDEMİ

- 1) Stratejik Plan ve Performans Programı ile ilgili genel bilgilendirmenin yapılması
- 2) Stratejik Plan ve Performans Programı Hazırlık Çalışmaları Takviminin Görüşülmesi

DAĞITIM : Tüm Birimlere

EK-2: Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Tablo 11
Stratejik Plan Hazırlık Süreci

SÜREÇ ADIMLARI / TARİH		MAYIS 2014				HAZİRAN 2014				TEMMUZ 2014				AĞUSTOS 2014			
NO	SÜREÇ ADIMLARI	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	HAZIRLIK SÜRECİ																
1.1	Duyurunun yapılması																
1.2	Stratejik plan süreci ile ilgili genel bilgilendirmenin yapılması		T1			T2											
1.3	Organizasyonun oluşturulması																
1.4	İhtiyaçların tespit edilmesi																
1.5	İş planının oluşturulması																
1.6	Hazırlık programının yapılması					T2											
2	DURUM ANALİZİ																
2.1	Kurum içi analiz																

SÜREÇ ADIMLARI / TARİH		MAYIS 2014				HAZİRAN 2014				TEMMUZ 2014				AĞUSTOS 2014			
NO	SÜREÇ ADIMLARI	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.2	Dış çevre analizi																
2.3	Paydaş analizi																
2.3.1	Paydaşların tespit edilmesi						T3	T4									
2.3.2	Paydaşların önceliklendirilmesi						T3	T4									
2.3.3	Dış paydaş anketi																
2.3.4	Kurum personeli anketi																
2.3.5	Meclis üyelerinin görüş ve önerilerinin alınması																
2.4	Kalkınma Planı ve Bölge Planı ile uyum																
2.3.6	GZFT analizi							T4, T5, T6	T7		T10		T12				
3	MİSYON, VİZYON ve İLKELER											T10	T13	T15			T21, T22

SÜREÇ ADIMLARI / TARİH		MAYIS 2014				HAZİRAN 2014				TEMMUZ 2014				AĞUSTOS 2014			
NO	SÜREÇ ADIMLARI	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4	AMAÇ ve HEDEFLER													T14, T15	T16, T17, T18, T19	T20	T21, T22
4.1	Amaç ve hedeflerin belirlenmesi													T14, T15	T16, T17, T18, T19	T20	T21, T22
4.2	Stratejilerin belirlenmesi													T14, T15	T16, T17, T18, T19	T20	T21, T22
4.3	Faaliyet ve projelerin belirlenmesi													T14, T15	T16, T17, T18, T19	T20	T21, T22

SÜREÇ ADIMLARI / TARİH		MAYIS 2014				HAZİRAN 2014				TEMMUZ 2014				AĞUSTOS 2014			
NO	SÜREÇ ADIMLARI	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4.3.1	Performans göstergelerinin belirlenmesi													T14, T15	T16, T17, T18, T19	T20	T21, T22
4.3.2	Faaliyet ve projelerin maliyetlendirilmesi							T4	T7	T9		T11	T13	T15	T17		T21, T22
T= Toplantı, T1: Birinci toplantı, T7: Yedinci toplantı																	