

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL BİLGİNİN
STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asiye KAKIRMAN YILDIZ

İSTANBUL, 2005

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KURUMSAL BİLGİNİN
STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Asiye KAKIRMAN YILDIZ

Danışman: Doç. Dr. HAMZA KANDUR

İSTANBUL, 2005



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TÜRKİYAT ARAŞTIRMALARI ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans öğrencisi Asiye KAKIRMAN'ın " Kurumsal Bilginin Stratejik Planlamadaki Rolü " konulu tez çalışması jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Hamza Kandur
Üniversitesi Marmara

İmza

Üye : Yrd.Doç.Dr.Berat Bir Bayraktar
Üniversitesi Marmara

Üye : Doç.Dr.Oğuz İçimsoy
Üniversitesi Marmara

ONAY

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu' nun ...14.../07.../ 2005 tarih ve ...21...
sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr.Emine Gürsoy-NASKALI
Müdür



ÖNSÖZ

21. yüzyılın ya da diğer bir ifadeyle “Bilgi Çağının” en güçlü aracı bilgi, doğru kullanıldığı ve yönlendirildiği takdirde, onu elinde bulunduran kişi ve kurumları başarıya taşıyacağı muhakkaktır. Ancak bu başarının sürekli olması için, sürekli değişen ve rekabet koşullarının her geçen gün daha da zorlaştığı ortamda, her kurumun kendine has bilgi kaynaklarını kullanıp, bunu iş süreçlerine adapte etmesi, bunun neticesinde de rakipleri arasında fark yaratması gerekmektedir.

Kurumların bu zor ve değişken koşullar altında rakipleri arasından sıyrılmaları için gerekli süreçlerden biridir stratejik planlama. Şu ana kadar pek çok defa ele alınmış olan stratejik planlama konusuna, kurumsal bilgiyi de dahil ederek farklı bir açıdan ele almaya çalıştık. Bu iki farklı konunun birbiriyle olan ilişkisinin ve etkileşiminin kamu kurumlarındaki yansımalarını incelemek istedik.

Çalışmalar sırasında etrafımdaki herkesten son derece anlayış ve yardım gördüğümü belirtmek isterim. İlk teşekkürümü, anlayışları ve samimiyetleri için, aralarında olmaktan mutluluk duyduğum “Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü”nün çok değerli hocalarına etmek isterim.

Bu konunun seçiminde bana yardımcı olan ve çalışmalar sırasında beni yönlendiren, çok değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Berat BİR BAYRAKTAR ve Prof. Dr. İsmail ERÜNSAL’a içtenlikle teşekkür ediyorum.

Ve tabii ki en özel teşekkürlerim danışmanlığımı üstlenerek beni onurlandıran, başım her sıkıştığında bana yardımcı olan, bıkmadan beni dinleyen ve anlayışını hiç eksiltmeyen hocam Doç.Dr. Hamza KANDUR’a.

Son olarak, çalışmalar sırasında etkin olarak rol almasalar da, psikologluğumu üstlenerek moralimi hep üst seviyede tutmaya çalışan, benim için ellerinden gelen her türlü gayreti gösteren “SEVGİLİ AİLEM” e teşekkür etmek istiyorum.

05.06.2005

Asiye Kakırman Yıldız

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ-----	i
İÇİNDEKİLER-----	1
ÖZET-----	5
ABSTRACT-----	6
TABLO LİSTESİ-----	7
ŞEKİL LİSTESİ -----	8
GİRİŞ -----	9

I. BÖLÜM

1-BİLGİ VE BİLGİNİN ÖNEMİ-----	13
1.1- BİLGİNİN TANIMI VE OLUŞUM SÜRECİ -----	13
-Veri-----	13
-Enformasyon -----	14
-Bilgi -----	14
1.2.BİLGİNİN ÖNEMİ-----	14
2- BELGE VE ÖZELLİKLERİ-----	15
2.1. BELGE NEDİR? -----	15
2.2. BELGENİN ÖZELLİKLERİ -----	16
2.2.1. Aidiyet Özelliği -----	16
2.2.2. Güvenilebilirlik Özelliği-----	17
2.2.3. Bütünlük Özelliği -----	17
2.2.4. Yapısal Özelliği -----	17
2.2.5. Kullanılabilirlik Özelliği -----	18
2.3. BELGENİN YAŞAM DÖNGÜSÜ -----	19
1-Belgelerin Üretilmesi-----	19
2- Belgelerin İletilmesi -----	20

3- Belgelerin Kullanımı-----	20
4- Belgelerin Korunması -----	20
5- Belgelerin Transfer Edilmesi -----	20
6- Belgelerin Arşivlenmesi -----	21
3- BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ-----	21
3.1.BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR? -----	21
3.2. BELGE YÖNETİMİ NEDİR? -----	22
3.3. BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ -----	24
4-KURUMSAL BİLGİ-----	25
4.1. KURUMSAL BİLGİ NEDİR?-----	25
4.2. KURUMSAL BİLGİ KAYNAKLARI -----	28
4.2.1. Kurumsal Belgeler-----	28
- Talimatlar -----	29
- Formlar -----	29
-Raporlar -----	30
-Yazışmalar-----	30
4.2.2.Kurum Çalışanları-----	30
4.2.3. Entelektüel Sermaye -----	31
- İnsan Sermayesi -----	32
- Kurum sermayesi -----	32
- Müşteri sermayesi-----	33
4.3.KURUMSAL BİLGİYE ERİŞİMDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ -----	34

II. BÖLÜM

1- STRATEJİ VE PLANLAMA-----	37
1.1. STRATEJİ NEDİR?-----	37
1.2. PLANLAMA NEDİR ?-----	39
2- STRATEJİK PLANLAMA-----	44
2.1.KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA -----	44
2.2.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ-----	47
2.3.STRATEJİK PLANLAMANIN AVANTAJLARI -----	48

3. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	53
3.1. I. AŞAMA : SWOT ANALİZİ	53
3.1.1. İç Durum Analizi	54
3.1.2. Dış Durum Analizi	56
3.2. II. AŞAMA	57
3.2.1. Misyon Bildirimi	57
3.2.2. Vizyon Bildirimi	58
3.2.3. Değerler Bildirimi	59
3.2.4. Amaçlar Bildirimi	60
3.3. III. AŞAMA	61
3.3.1. İç Strateji	61
3.3.2. Dış Strateji	62
3.4. IV. AŞAMA	63
3.4.1. Kim Yönetecek?	63
3.4.2. Çalışma Grubu	64
3.5. V. AŞAMA	64
3.5.1. İzleme	64
3.5.2. Değerlendirme	64
3.5.3. Geribildirim Ve Kontrol	66

III. BÖLÜM

1- BELEDİYELERDE BİLGİNİN KULLANIMI	67
2- BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE TUZLA BELEDİYESİ	70
2.1. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA	70
3- KURUMSAL BİLGİNİN STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ: TUZLA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ	74
3.1. KURUMSAL BİLGİNİN STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ	74
3.2. TUZLA BELEDİYESİ	77
A- Tuzla Belediyesi Misyon Bildirimi	78
a. Kurum Dışı Bilgi Kaynakları	79

b. Kurumsal Bilgi Kaynakları -----	79
<i>B. Tuzla Belediyesi Vizyon Bildirimi-----</i>	<i>82</i>
a. Kurum Dışı Bilgi Kaynakları -----	83
b. Kurumsal Bilgi Kaynakları -----	83
<i>C- Tuzla Belediyesi Temel Değerler Bildirimi -----</i>	<i>85</i>
a. Kurum Dışı Bilgi Kaynakları -----	87
b. Kurumsal Bilgi Kaynakları -----	87
<i>D- Tuzla Belediyesi Kuvvetli Yönler -----</i>	<i>87</i>
<i>E. Tuzla Belediyesi Zayıf Yönler -----</i>	<i>89</i>
<i>F- Tuzla Belediyesi Fırsatlar- Tehditler-----</i>	<i>93</i>
<i>G- Tuzla Belediyesi Stratejileri ve Kalite Hedefleri -----</i>	<i>95</i>
SONUÇ-----	96
EKLER-----	89
KAYNAKÇA-----	186
ÖZGEÇMİŞ-----	197

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kurumsal bilgi ve stratejik planlama kavramlarının kurumlar için olan önemini ortaya koymak ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir. Bu nedenle, Tuzla Belediyesinde bir alan çalışması yapılmış ve Tuzla Belediyesinin stratejik planını hazırlarken kurumsal bilgiden ne derece istifade ettiği incelenmiştir.

Sonuç olarak, Tuzla Belediyesinin stratejik planını hazırlarken kurumsal bilgi kaynaklarından istifade ettiği görülmüştür. Buna göre, kurumsal bilginin stratejik planlamadaki rolü şöyledir:

- 1- Planlama öncesi veri toplama aşamasında.
- 2- Kurumsal davranış biçimlerinin yaygınlaştırılmasında.
- 3- Kurumun dış çevresindeki gelişme değişimleri anlayıp yorumlamada.
- 4- Kurumsal hedef ve stratejilerin doğru tespit edilmesinde.
- 5- Stratejik planın sağlıklı olması ve etkin olarak kullanılmasında.

ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate the importance of the concepts of organizational knowledge and strategic planning to organization and to define the relationship between these their concepts. A field study was carried out in Tuzla Municipality and the extent to which Tuzla Municipality made use of organizational knowledge which preparing strategic planning was examined.

As a result, it was observed that Tuzla Municipality made use of organizational knowledge sources in the preparation of strategic plannig. Accordingly, the role of organizational knowledge in strategic planning as follows:

- 1- in the pre-planning phase of collecting data.
- 2- in spreading organizational methods of working.
- 3- in the understanding and interpretation of external developments and changes.
- 4- in the correct definition of the aims and strategies of the organization.
- 5- in the effective implementation of the strategic planning.

TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo 1	Doküman ve Belge Arasındaki Farklılıklar	13
Tablo 2	Ticari Kurumların ve Kamu Kurumlarının Stratejik Yönetim Açısından Kıyaslanması	42
Tablo 3	Ticari Kurumların ve Kamu Kurumlarının Niteliklerinin Karşılaştırılması	43
Tablo 4	Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması	50
Tablo 5	Kurumsal Fonksiyonlar İle Yönetim Kademeleri Arasındaki İlişki	66

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1	Belgenin Yaşam Döngüsü	17
Şekil 2	Organizasyonlarda Stratejik Planlama Süreci	49
Şekil 3	SWOT Analizinde Temel Başlıklar	51
Şekil 4	Park ve Bahçeler Müdürlüğü Süreç Listesi	77

GİRİŞ

18. yüzyılda endüstri devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan modern sanayi kurumları, kuruldukları yerlerde faaliyet gösteren ve orta ölçekli kurumlar olup, çoğunlukla sahipleri tarafından yönetilmekteydiler. Bu kurumlar, genellikle tek ürün üreten ve bu ürünün üretimi için gereken her şeyi de kendisi üreten çok fonksiyonlu kurumlardı. Dolayısıyla bu dönemde gerekli olan en temel öge sermaye idi.¹

19. yüzyıla gelindiğinde, Batı’da sermayeye dayalı gücün yerini yönetime dayalı gücün almaya başladığı görülmektedir. Bu dönemden itibaren kurum sahiplerinin kurumlarının yönetimini alanında uzmanlaşmış kişilere bırakmaya başlamasıyla, birden çok ürün üreten ve departmanlara bölünmüş olarak faaliyet gösteren daha büyük kurumların doğup yaygınlaşmasına zemin hazırlanmış oldu.²

20. yüzyılda ise, ilk iki dönemde gerçekleşen ve 20.yüzyıla göre istikrarlı olan çevre koşulları yerini hızlı değişimlere bırakmaya başladı. Globalleşme, hızlı teknolojik gelişim, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve devamlı olarak artan rekabet ortamı karşısında kurumlar, eskisinden daha stratejik düşünmeye, stratejik kararlar almaya ve stratejik planlamaya daha fazla önem vermek zorunda kalmaya başlamışlardır.³

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği büyük oranda tahmin edebilme rahatlığını da ortadan kaldırmış bulunmaktadır. Ortamın bu derece belirsizleşmesi, kurumların yeni stratejiler geliştirmesini, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri de hesaplayarak stratejik planlar yapmalarını gerekli hale getirmiştir.

¹ Mehmet Barca, “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde.Ed. İsmail Dalay vd. İstanbul:Beta, 2002. s.22.

² Mehmet Barca, *a.g.e.*, s.22

³ Coşkun Can Aktan. *Geleceği kazanmanın yolu: stratejik yönetim*. Erişim: 11 Eylül 2003. [WWW document].URL:http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan_arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim/pdf

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.⁴

Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir.

Her geçen gün sayıları biraz daha artan yönetim literatürü ve kavramları, kurum ve kuruluşlarca sihirli bir değnek vazifesi görmesi beklenen birer araç haline gelmiştir. Benchmarking (kıyaslama), reengineering (değişim mühendisliği), stratejik planlama, partnering (ortaklaşma), bu kavramlardan sadece birkaçıdır.

Kendilerini bu yöntemlerden biriyle ya da birkaçıyla idare etmek isteyen tüm kurumlar, belli bir noktadan sonra birbirine benzer hale gelmektedir. Çünkü, toplam kalite yönetimi uygulamasını bir kuruma öğreten danışmanlık firmasının aynı uygulamayı bir başka kuruma da öğretmesi ya da sektöründeki en iyi uygulamayı baz alarak yapılan benchmarking sonucunda, birbirine benzer pek çok kurumun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Tüm bu yönetim kavramları işinizi rakiplerinizden nasıl daha iyi yapacağınızı gösterirken, nasıl daha farklı yapacağınızı göstermemektedir. Rakiplerinizden daha farklı olmanızı, aynı işi rakiplerinize göre daha farklı yapmanızı ve tüm kurumların aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet gücünüzün artmasını sağlayacak tek bir güç vardır: **“Kurumsal Bilgi”**.

Teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan kurumsal bilgi kavramının içine müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkındaki her tür bilgi girer. Kurumsal bilgi belli bir zaman süreci içinde oluşur ve kurumun değişimle mücadele etmesine ve rekabet avantajı sağlamasına olanak verir.

⁴ Cevat Elma, *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ed. Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara:Anı Yayıncılık, 2000. s.300

Her gün yeniden şekillenen ve kurumların yapısında da değişikliğe neden olan rekabet ortamında, kurumların beklenmedik durumlar karşısında tepki gösterebilmesi rekabet gücünün en önemli göstergelerindendir. Kurumların bu gücü ellerinde bulundurmaları ise, kurumsal bilginin doğru kullanılmasıyla ilgilidir.

Kurumsal bilgi kurum için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Kurumun rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o kurumun rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır.⁵ Kurumun kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür.

Stratejik planlama konusunda genellikle kâr amaçlı kurumlar ele alındığı ve genellikle kamu kurumlarının yönetim literatüründeki uygulamalara karşı kapalı bir tutum sergilediği için, örnek olarak bir kamu kuruluşu olan Tuzla Belediyesi alınmıştır.

Belediyeler, toplumsal sorumluluk gereği, toplumsal dinamizme ayak uydurmak zorunda olan kurumlardır. Gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak belediyelerin de, insanların taleplerine cevap verebilmesi için gelişim ve değişim içinde olması gerekmektedir.

Bu anlayıştan yola çıkarak 2004 yılında stratejik planlamasını hazırlamış olan Tuzla Belediyesi'nde, stratejik plan hazırlanırken kurumsal bilginin ne anlam ifade ettiği, kurumsal bilginin ne derece referans alındığı, kurumsal bilginin stratejik planlama sürecine ne ölçüde yansıtıldığı, stratejik planlama süreci için kurumun arşivinden istifade edilip edilmediği incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, ele alınmak istenen konuyu sistematik olarak sunabilmek amacıyla üç ana bölümden oluşmaktadır.

“Bilgi ve Kurumsal Bilgi” konusunun ele alındığı birinci bölümde, bilginin ve kurumsal bilginin ne olduğu, özellikle kurumlar için ne anlam ifade ettiği ve kurumsal bilgi kaynaklarının neler olabileceği üzerinde durulmuştur.

“Stratejik Planlama” konusunun ele alındığı ikinci bölümde ise, stratejik planlama süreci açıklanmaya çalışılmış, bunun dışında strateji ve planlama

⁵ Mehmet Barca, *a.g.e.*, s.65.

kavramlarına, stratejik planlamanın ne olduğuna, önemine, özelliklerine ve genellikle değinilmediği için, stratejik planlamanın kamu kurumlarındaki yerine değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, ilk iki bölümde ele alınmış olan konuların Tuzla Belediyesi'nde gerçekleştirilen uygulamalı çalışmasına yer verilmiştir. “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlamadaki Rolü: Tuzla Belediyesi Örneği” adını taşıyan bu bölümde, uygulamalı çalışmanın dışında, belediyelerde bilginin nasıl ve ne ölçüde kullanıldığına ve bu bilgilerin nasıl temin edildiğine, stratejik planlama kavramının belediyelerde ne anlam ifade ettiğine değinilmiştir.

Hem örnek olarak ele alınmış olan belediyeyi daha ayrıntılı tanıtmak hem de belediyenin stratejik planlama sürecinde referans aldığı kaynakları göstermek amacıyla 5 bölüm halinde eklere yer verilmiştir.

Bu çalışma hazırlanırken 2004 tarih ve 5272 sayılı yeni belediye kanunu yürürlüğe girmiş olmakla beraber, Tuzla Belediyesi stratejik planlama çalışmaları sırasında 1580 sayılı kanunu referans aldığı için, değerlendirme sırasında 1580 sayılı kanun baz alınmıştır. Bununla beraber, stratejik planlama açısından karşılaştırma olanağı sağlayabilmek için, her iki kanunun stratejik planlama ve kurumsal bilgi açısından gerekli olan maddelerine ekler bölümünde yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

1-BİLGİ VE BİLGİNİN ÖNEMİ

1.1- BİLGİNİN TANIMI VE OLUŞUM SÜRECİ

21. yüzyılın zenginlik kaynağı ve rekabet aracı olan bilgi, belli bir amaç dahilinde toplanmış olan enformasyonların kullanılır hale getirilmiş şeklidir. Bir başka deyişle bilgi, verilerin enformasyon yaratmak için işlenmesinin ardından, enformasyon parçaları arasında kurulan ilişki neticesinde ortaya çıkan ve içinde deneyim, yargı, değer ve inanç barındıran sonuçtur.⁶

Literatürde bilginin oluşumu bir süreç olarak ifade edilir.⁷ Bu süreçte birbirinden farklı nitelikleri olan, fakat birbiriyle ilişkili olan kavramların bağlantıları bilgiyi oluşturur. Buna göre bilgi:

Veri (Data) → → Enformasyon (Information) → → Bilgi (Knowledge)

kavramlarının birbirini takibi neticesinde meydana gelir.

-Veri

Olaylara ilişkin birbirinden bağımsız nesnel gerçekleri ifade eden veride, olaya ait herhangi bir açıklama ya da yorum yoktur. Dolayısıyla gerçekliği sabit olmakla beraber bizi doğrudan sonuca ulaştıramaz. Davenport ve Prusak'a göre veri, olup bitenlerin sadece bir bölümünü açıklar. İçinde herhangi bir değerlendirme ya da yorum yoktur. Dolayısıyla karar vermek açısından güvenilir bir temel oluşturmaz. Karar verme aşamasında kullanılacak olgulardan biri olabilir ama, ne yapılması gerektiği hakkında bir fikir vermez. Ancak, enformasyon yaratmak için bir hammadde olması dolayısıyla kurum için çok önemli bir kaynaktır.⁸

⁶ İsmet Barutçugil, *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer, 2002.s. 58-59

⁷ Berat Bırfin Bir, *İşletmelerde yöneticilerin karar vermesinde bilginin rolü ve önemi: İlaç sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organizational Behavior Ana Bilim Dalı, 2000, s. 34

-Enformasyon

Bir amaca yönelik olarak organize edildiği için, veriden farklı olarak bir anlamı olan enformasyon, işlenmiş ve fark yaratan veridir ve dolayısıyla mesaj niteliği taşır. Alınan mesajın enformasyon değeri taşıyıp taşımadığına karar verecek olan ise alıcıdır. Gönderen tarafından enformasyon olarak nitelendirilen bir veri topluluğu, alıcı için aynı anlamı ifade etmiyor olabilir. Bu nedenle, gönderilenin enformasyon niteliği taşıması için, hem alıcıyı ilgilendirmesi, hem bir biçime sahip olması hem de bir amacı olması gerekmektedir.⁹

-Bilgi

Peter Drucker'a göre bilgi, her zaman insanın içindedir ve insan tarafından öğretilir, öğrenilir, doğru ya da yanlış kullanılır.¹⁰ Davenport ve Prusak'a göre ise ,”bilgi yalın ya da basit olamaz. Çeşitli unsurların birbiriyle karışmasından oluşur; belli bir biçime sahip olmakla birlikte esnektir de; sezgiler işin içine girdiğinden ona sözcüklerle sahip olmak ya da mantık terimleri kullanarak onu tümüyle anlamak zordur.....Verileri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyonu mesajlarda bulduğumuz halde bilgiyi bireylerden ya da bilenler grubundan, veya bazı zamanlarda kuruluşun rutin çalışmalarından elde ederiz.”¹¹

1.2.BİLGİNİN ÖNEMİ

Bilgi çağı olarak da adlandırılan bu dönemde kurumlar devamlı bir değişim ve rekabet sürecine girmiştir. Günümüzün rekabet üstünlüğü sağlama stratejisine göre ise, bir kurumun etkin ve verimli olması aynı işi diğer kurumlara göre daha iyi ve farklı yapmasıyla mümkündür. Rakiplere göre daha iyi ve daha farklı yapabilme avantajına sahip olmanın ve katma değer yaratmanın kaynağı ise bilgidir.

Endüstri toplumlarında kurumların büyüklüğü bünyelerinde barındırdıkları işçilerin sayısı ile doğru orantılıyken, artık bir kurumun büyüklüğü sahip olduğu bilgi gücüyle ölçülmektedir. Dolayısıyla artık önemli olan büyük olmak değil hızlı olmak ve

⁸ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, *İş dünyasında bilgi yönetimi, kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 2001. s. 24

⁹ Davenport ve Prusak, *a.g.e.*, s. 24-25.

¹⁰ Peter Drucker, *Kapitalist ötesi toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkılap, 1994. s.292

¹¹ Davenport ve Prusak, *a.g.e.*, s.27-28.

bu hızla verimlilik elde edebilmektir. Bu hızı ve verimliliği sağlayan yegane güç ise bilgidir.

Dünyanın en gelişmiş bilgisayarlarına ya da sistemlerine sahip olunması, bu bilgisayar ya da sistemlerin nasıl üretildiği bilgisine sahip olunmadığı sürece bir anlam ifade etmez. Çünkü patenti alınarak üretilen bir ürünün üst modelini ya da daha da gelişmiş halini, o ürünün bilgisini elinde tutan kurum üretecektir. Dolayısıyla bilgiyi üreten kurum olunmadığı, yani ürünün iş bilgisi (know-how) bilinmediği sürece, büyük harcamalar yapılarak üretilen ürünler, kısa süre sonra demode olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır.

2- BELGE VE ÖZELLİKLERİ

2.1. BELGE NEDİR?

Belge kavramından bahsetmeden önce, bu konuda yaşanan anlam karışıklığına değinmekte fayda vardır. Türkçe’de belge kavramının zaman zaman doküman kavramıyla karıştırıldığı ya da bu iki kavramın birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere bu iki kavram birbirinden farklıdır.

Tablo 1

Doküman ve Belge Arasındaki Farklılıklar¹²

DOKÜMAN	BELGE
Dokümanın üzerinde değişiklik yapılabilir.	Belgelerin üzerinde değişiklik yapılamaz.
Dokümanlar üreticiler tarafından imha edilebilir.	Belgeler saklama planına bağlı olarak imha edilebilir.
Depolanması üreticinin inisiyatifindedir.	Tasnif sistemine tâbi tutularak profesyoneller tarafından depolanır.

¹² Hamza Kandur, “Elektronik Belgelerin Özniteliklerinin Elektronik Belge Yönetimi Açısından İncelenmesi”. *Aysel Yontar armağanı* içinde (121-131). Yay.Haz. Bekir Kemal Ataman- Mesut Yalvaç. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2004.

Belge, “herhangi bir bireysel veya kurumsal fonksiyonun yerine getirilmesi için alınmış veya fonksiyonun sonucunda üretilmiş, içerik, ilişki ve formatı ile ait olduğu fonksiyon için delil teşkil eden kayıtlı bilgi”¹³olarak tanımlanabilir.

“Uluslararası Belge Yönetim Standardı” olan ve kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör belgelerinin bir standarda kavuşturulmasını amaçlayan ISO 15489’a göre belgenin tanımı şu şekildedir.¹⁴

“Yasal işlemlerde delil teşkil etmesi ve iş ilişkilerinin devamının sağlanması için, kişi ya da kurumlar tarafından üretilen, alınan ve korunan enformasyondur.”

Bir kurumun belgelerinin o kurumun stratejisini, entelektüel kapasitesini, mal ve hizmetlerini, iş süreçlerini, ve müşteri bilgisini kayıt altına alması, format özelliklerine bakılmaksızın belge ya da diğer bir deyişle kayıtlı bilginin, kurumsal bilgi ve entelektüel sermayenin somut şekli olduğunun bir göstergesidir.

Dolayısıyla, belgelere yeterli önem ve dikkat verilmediği takdirde, iş ilişkileri tıkanıldığında bu ilişkiyi kurtaracak gerekli ve yeterli bilgi temin edilemeyecektir.¹⁵

2.2. BELGENİN ÖZELLİKLERİ

Üzerine bilgi kayıtlı olan bir materyalin belge olarak nitelendirilebilmesi için bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler:

2.2.1. Aidiyet Özelliği

Bir belgenin aidiyet özelliği, o belgeye ait şu bilgilerin yer almasını ve bunun neticesinde de delil vasfı kazanmasını sağlar:

- Belgeyi üreten kişi ya da kuruma ait bilgiler.
- Belgeyi alan kişi ya da kuruma ait bilgiler.
- Belgenin üretildiği yere ait bilgiler.

¹³ Kandur, *a.g.e.*, s. 123

¹⁴ISO 15489-1: Information and documentation- Records Management- part 1: General. First edition.(2001-09-15) Erişim: 10 Mart 2005. [WWW document]. URL. <http://www.iso.org>

¹⁵“Knowledge management: an overview”. *Information Management Journal* 2000 (3), vol. 34: p.8.

2.2.2. Güvenilebilirlik Özelliği

Her şeyden önce, bir belgenin güvenilebilirlik özelliği kazanması için resmi, resmi olması için de hem belgeyi üreten kişi ya da kurum tarafından imzalanıp mühürlenmiş, hem de belgeyi alan kişi ya da kurum tarafından imzalanıp mühürlenmiş ve belgenin kurumsal evrak kayıt sistemi içindeki yerini almış olması gerekmektedir.¹⁶

2.2.3. Bütünlük Özelliği

Bir belgenin bütünlük özelliğine sahip olması demek, o belgenin işlemsel süreçlerini tamamlamış olması ve yetkisi olmayan kişilerin müdahalesine karşı artık korunabilir olması demektir. Bunu sağlayabilmek için belgenin entelektüel, tanımsal ve fiziksel açıdan bütünlüğünün sağlanmış olması gerekmektedir.

- Entelektüel Bütünlük: Belgenin ihtiva ettiği mesajın alıcı tarafından anlaşılabilir ve yorumlanabilir olmasıdır.¹⁷
- Tanımsal Bütünlük: Belgeyi gönderene, belgeyi alana, belgenin gönderildiği tarih ile iletilen tarih arasındaki süreye ve belgenin üretildiği yere ait bilgilerde tutarlılık olmalıdır.¹⁸
- Fiziksel Bütünlük: Belge formatının mesajın alınmasını ve anlaşılmasını engellemeyecek durumda olmasıdır. Örneğin kağıt bir belgenin üzerinde yapılmış olan tahribat, o belgenin orijinalliği ve güvenilirliği konusunda şüphe uyandırır.¹⁹

2.2.4. Yapısal Özelliği

Bir belgeye ait yapısal özellikler arasında o belgenin sunum özellikleri, form özellikleri ve format özellikleri sayılabilir.

- **Sunum Özellikleri:** Belgenin sunum özelliği, iletilen bilginin alıcı tarafından anlaşılmasını ya da istenen biçimde anlaşılmasını ifade eder. İletilen mesaj, gönderen tarafından istenen amaca uygun olarak

¹⁶ Kandur, *a.g.e.*, s. 125

¹⁷ Kandur, *a.g.e.*, s.124

¹⁸ Kandur, *a.g.e.*, s.124

¹⁹ Kandur, *a.g.e.*, s.124

belirginleştirilebilir. Asıl amaç alıcının ilgisini belli bir noktaya çekmek olduğu için, belgenin içeriğine müdahale edilmez.²⁰

- **Form Özellikleri:** Bir belgenin form özelliği, o belgenin içinde ne tür bilgiler olduğuna ya da olabileceğine dair ipuçları verir ki bu da adeta zamanla yarışan bilgi kullanıcısı için zaman tasarrufu demektir. Örneğin , kurum içinde ve kurum dışında yapılan yazışmaların form özellikleri farklılık arz eder. Kullanıcı aradığı bilginin hangisinde olduğunu bilir ve aradığı bilgiye ulaşması daha kolay olur. Bunun dışında belgelerin form özellikleri, belge türlerini birbirinden ayırmak için de yardımcı olur.²¹
- **Format Özellikleri:** Format özelliği, bilginin kayıtlı olduğu ortamı ifade eder. Bu formatlar genel olarak metin, ses, görüntü, grafik ve çoklu ortamlar olarak gruplandırılabilir.²²

2.2.5. Kullanılabilirlik Özelliği

Belgenin kullanılabilirlik özelliği, o belgenin üretilmesine neden olan iş aktiviteleri ve süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu ilişkinin sağlanması neticesinde, belgeyi ileten, alan ve bu belgeyi kullananlar arasında istenen bilginin taşınması ve paylaşılması mümkün kılınmış olur. Bu nedenle bir belgenin ilişki bilgisi provenans, kurumsal ve fonksiyonel ilişki açısından incelenmelidir.²³

- **Kurumsal İlişki :** Belgeyi üreten kurumun faaliyet alanlarının, iş süreçlerinin ve kurumun yapısını yansıtan diğer özelliklerinin incelenmesi neticesinde, üretilen belgenin o kurumdan çıkıp çıkmadığının tespit edilmesidir.
- **Fonksiyonel İlişki:** Üretilen belgede yer alan mesajın ya da bilginin o kurumun faaliyet alanıyla uyuşup uyuşmadığının incelenmesidir.
- **Provenans İlişkisi:** Provenans ilişkisi, bir belgenin üretildiği kaynakla arasındaki bağın kopup kopmadığının ya da herhangi bir kesintiye uğrayıp uğramadığının tespit edilmesidir.

²⁰ Kandur, a.g.e., s.126

²¹ Kandur, a.g.e., s.126

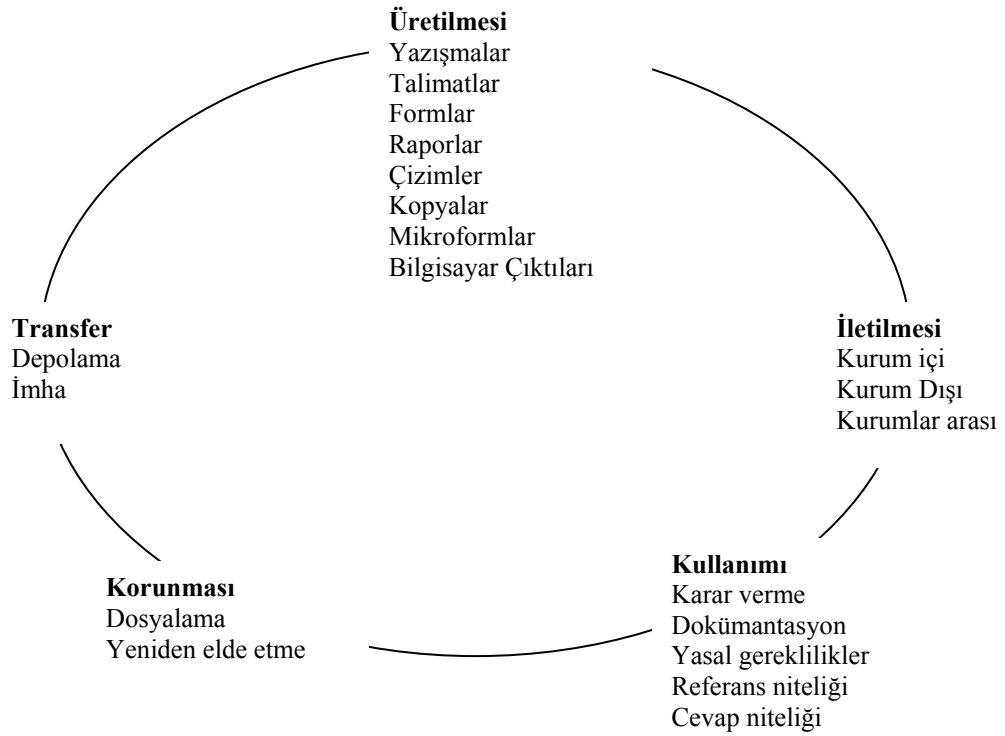
²² Kandur, a.g.e., s.126

²³ Kandur, a.g.e., s. 127

2.3. BELGENİN YAŞAM DÖNGÜSÜ

Canlı bir organizmaya benzetilmesi mümkün olan yaşam döngüsü kavramına göre belge yönetimi sistemi, belgelerin üretilmesi, dağıtılması, kullanılması, korunması ve imhasından oluşmaktadır.²⁴ Diğer bir ifadeyle, bu beş fonksiyonel aşama, bir belgenin doğumundan ölümüne kadar olan evrimidir.

Şekil 1. Belgenin Yaşam Döngüsü²⁵



1-Belgelerin Üretilmesi

Bir kurumda belge üretimi en alt düzeyden en üst düzeye kadar kurumun bütün seviyelerinde gerçekleştirilen bir faaliyettir. Bir mektup yazıldığında, bir ses kaydedildiğinde, bir rapor hazırlandığında, bir mühendislik çizimi yapıldığında ya da yeni bir formül yazıldığında, evrak üretimi ve bunun neticesinde de bilgi elde etme süreci başlamış olur.

²⁴Records management handbook. Ira Penn (et all.)England:Gower,1989. s. 9-10

²⁵ Betty Ricks ve Kay F. Gow. Information resource management. 2nd edition. Ohio: South-western publishing co., 1988. s. 11

2- Belgelerin İletilmesi

Belgenin üretilmesinden sonraki aşama, belgelerin dağıtılmasıdır. Belgelerin dağıtılmasından maksat ise, ihtiva ettikleri bilgilerin, isteyen kişi ya da kurumlara ulaştırılmasıdır. Belgenin dağıtımı kurum içinde birimler arasında olabileceği gibi, kurum dışında kurumlar arasında da olabilmektedir.

3- Belgelerin Kullanımı

Bir kurum açısından, yapılan iş ve faaliyetlerin delili olan belgeler, doğal olarak pek çok kullanım şekline sahiptir. Yukarıda da değinildiği gibi belgeler bir kurumun;

- Faaliyet alanlarını göstermek.
- Mâli hesaplarını kontrol altında tutmak.
- Yasal işlemlerini yürütmek.
- Tarihçesini yazabilmek.
- Gerektiğinde bilgi vermek

için önem taşımaktadır.²⁶

4- Belgelerin Korunması

Belgelerin korunması, dosyalanması ve istendiğinde tekrar ulaşılması anlamına gelmektedir. Belgelerin toplamından oluşan dosyalar, önceden belirlenmiş olan bir sisteme göre düzenlenmektedir. Dosyalama işlemi bir anlamda, belgelerin hazırlanması ve yukarıdan aşağıya seri-dosya-belge olarak sınıflandırılan sistem içindeki yerine yerleştirilmesidir. Belgelere tekrar ulaşılması ise, istenen bir dosyaya ya da dosyanın içindeki ufak bir bilgiye ulaşılması anlamına gelmektedir.

5- Belgelerin Transfer Edilmesi

Belgelerin sistem içinde ne kadar süreyle saklanacağı ve sürenin sonucunda nasıl bir işleme tâbi tutulacağı yasal, mâli ve tarihi değerleri göz önünde bulundurularak önceden belirlenmiş olan saklama planlarına bağlıdır. Saklama sürelerinin dolması neticesinde belgelere uygulanacak işlemler ;

- İmha etme.

²⁶ Fahrettin Özdemirci. “*Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi*”. 21.yy’a girerken enformasyon olgusu sempozyumu: bildiriler içinde (179-186). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001.s. 180

- Başka bir kuruma transfer etme.
- Değerlendirme.
- Sürekli saklama

şeklinde belirlenmektedir.

6- Belgelerin Arşivlenmesi

Geleneksel olarak arşivler, kurum ya da kuruluşların, her çeşit belgelerinin saklandığı ve olaylara ve konulara temel teşkil eden yerlerdir. Belge yönetimi serüveninde son durak olan arşivler, belgenin yaşam döngüsünün de son safhasını oluşturur.

3- BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ

3.1.BİLGİ YÖNETİMİ NEDİR?

“Bilgi yönetimi” kavramı, İngilizce’de “knowledge management ” ve “information management ” olarak karşılık bulmaktadır. Türkçe’de ise “information management” ile “knowledge management” arasındaki ayrım şu şekilde yapılabilir: “Information management” kayıtlı olan bilginin yönetilmesini ifade ederken “knowledge management”, bir kurumun misyonunu yerine getirebilmesi için kurum çalışanlarının geliştirdiği ya da biriktirdiği deneyim, hizmet ve ürünlerden sağlanan bilgidен oluşan entelektüel sermayenin kullanımına dayanan bir yönetim uygulamasıdır.²⁷ “Knowledge management” sayesinde, diğer kurumlar arasında fark yaratıp rekabet avantajı elde etmek esastır. Konumuz itibarıyla bilgi yönetimi kavramından kastımız, “information management”tır.

Kurumsal hafızayı sistematikleştirme aracı olan bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnif edilmesi, saklanması, yayılması, paylaşılması ve kullanılması süreçlerini ifade eder. Dolayısıyla bilgi yönetiminin amacı, en kısa süre içerisinde bilgi akışını sağlayarak doğru bilgileri doğru kişilere, yani muhatabına ulaştırmaktır.

²⁷ Yaşar Tonta, *Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları*, Erişim:14.04.2005. [WWW document] URL: <http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/bilgiyonetimi.ppt>

Her kurumun doğal faaliyetleri sonucunda belge ürettiği, bu belgelerin de işe yarar bilgileri ihtiva ettiği muhakkaktır. Kurumların kendi bilgilerinden maksimum derecede faydalanmaları ise etkin bir bilgi yönetimi sistemi ile mümkün olur. Etkin bir bilgi yönetimi süreci, kurumların bilgi kullanım hızını artırır, maliyeti düşürür ve hem kurum çalışanlarına hem de müşterilerine ihtiyaç duyulan bilgi ve hizmeti sağlar.²⁸

Genellikle, kurum çalışanlarının istedikleri bilgiye ulaşmaları için çeşitli kaynaklardan arama yapmaları gerekmekte, bu da çalışma sürelerinin önemli bir dilimini kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum içinde etkin ve verimli bir bilgi yönetimi anlayışının olamaması neticesinde, birbirine paralel konularda çalışan birimler çoğu zaman birbirlerinden habersiz olarak aynı bilgileri tekrar tekrar ele geçirmeye çalışmaktadır.

Tüm bunların neticesinde, yani bilgilerin bir sistem dahilinde kullanılamamaları ve dolayısıyla istenen verimin alınamaması sonucunda çoğu zaman kurumlar zarar etmekte, hatta faaliyetleri durma noktasına gelmektedir. Bu nedenle kurumların stratejik öneme sahip bilgileri diğerlerinden ayırmak, bilgi ihtiyacını doğru saptamak ve rekabet avantajı yakalayabilmek için, bilgi yönetimi sistemine ihtiyacı vardır. Bilgi yönetimi sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ise, belge yönetiminin düzenli bir biçimde işlemesine bağlıdır.

3.2. BELGE YÖNETİMİ NEDİR?

Belge yönetimi maliyeti düşürmek, verimliliği artırmak için belgelerin üretilmesi, düzenlenmesi, korunması, kullanılması ve imhasını belli bir program dahilinde düzenleyen ve bu sayede önemli belgelerle önemsiz belgeleri birbirinden ayırarak, bilgiye erişimi hızlandıran bir sistemdir.²⁹

Uluslararası Belge Yönetim Standardı ISO 15489'da belge yönetiminin tanımı şu şekilde yapılmaktadır:

²⁸ Audrey S. Bollinger ve Robert D. Smith, "Managing organizational knowledge as a strategic asset ", *Journal of Knowledge Management* 2001(1):10.

²⁹ Michael Cook. *Information management and archival data*. London : The Library Association, 1993

“İş faaliyetleri ve süreçlerine ilişkin bilgiler ihtiva eden belgelerin, etkin ve sistematik bir kontrolle üretimi, alınması, korunması, kullanılması ve tasfiyesinden sorumlu çalışma alanıdır.”

Yani belge yönetimi, belgelerin üretiminden nihai tasfiyesine kadar olan sürecin sistematik bir kontrolüdür. Bu sistematik yaklaşım, kurumda artan kırtasiyeyi azaltmayı, belgelere erişimi etkinleştirmeyi ve tarihsel belgelerin seçimini belli disiplinlere bağlamayı amaçlamaktadır.

Kurumların doğal faaliyetleri sonucunda oluşan belgeler, kurumların sahip olduğu kurumsal bilginin kaynağını oluşturmaktadır. Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarılarından ve başarısızlıklardan ders çıkarmak ve mevcut bilgilerden faydalanmak, belge yönetiminin en temel hedefidir.

Kurumsal belgeler, yönetici kadro için büyük önem taşımaktadır. Bir yönetim grubu ancak, kurumdaki belgelerin etkin bir biçimde yönetilmesi sonucunda etkin bir pozisyonda olabilir. Çünkü bilgi eksikliği ya da bilgiye erişememe yanlış kararların alınmasına veya konu hakkında hiçbir fikre sahip olmamaya neden olmaktadır. İhtiyaç duyulduğu anda erişilmeyen bilginin ise fazla bir değeri yoktur.

Doğrudan kurum faaliyetleri ile ilgili olarak yapılan işler neticesinde üretilen ve kayıtlı bilgi olarak da nitelendirilen belgeler, bir kurumun elinde tuttuğu anahtar güçtür. Böyle bir gücün yönetilmesi için bir belge yönetim sisteminin kurulmasının gerekliliği göz ardı edilmemelidir.³⁰

Bir kurumda üretilmiş olan bilginin hem niteliğini hem de niceliğini kontrol eden belge yönetimi sistemi, eldeki bilginin etkili bir biçimde korunup kullanılabilmesini, kullanım değerini yitiren belgenin, dolayısıyla da bilginin sistematik bir biçimde imha edilmesini mümkün kılmaktadır.³¹

³⁰ Özdemirci. “Belge Üretimi ve”, s. 180

³¹ *Records management handbook*, s.5-7

3.3. BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bilgi her kurum için şüphesiz değerli bir kaynaktır. Bütün kurumsal kararların alınmasında etkin bir rolü olan bilginin kalıcı hale getirilmesi için kaydedilmesi gerekmektedir. Kaydedilmiş bilgi ise belgeleri oluşturmaktadır.

Belge hangi formatta olursa olsun (kağıt, CD, disket, fotoğraf, video, vb.) bilgiyi taşıyan araçtır. Kurumlarda bilgi, herhangi bir ortam üzerine kayıtlı bir belge olarak ortaya çıkmıştır. Kurumun faaliyetleri sonucunda doğal olarak oluşan belgeler, kurumsal bilgileri yaratmaktadır aslında. Buna bağlı olarak bilginin yönetilmesi belgenin yönetilmesine, belgenin yönetilmesi ise bilginin yönetilmesine bağlıdır.

İstenen bilginin, en kısa ve doğru zamanda, doğru yerde, doğru insana ulaşabilmesi için, etkin bir belge yönetimi sistemine ihtiyaç vardır. Yani belgelerin üretiminden imha aşamasına kadar, sistemli bir biçimde elden geçirilmesi, saklama sürelerinin belirlenmesi, bunun sonucuna göre saklanması ve korunması ya da gerekli görülenlerin imha edilmesi gerekmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, belgeye taşıdığı değeri, ihtiva ettiği bilginin verdiği düşünüldüğü zaman, belgelerin sistemli ve düzenli olmasının bilgi yönetimine bağlı olduğu görülecektir. Çünkü, henüz belgelerin üretimi aşamasında, taşıdıkları bilgisel değere bakarak korunup korunmaması gerektiğine, korunacaksa ne kadar süreyle korunması gerektiğine karar verilmektedir. Belgeye bilgisel değeri veren ise, kurumun ihtiyacı olan bilgiyi taşıyıp taşımadığıdır. Buna bağlı olarak kurumun ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı bilgiler, etkin bir bilgi yönetimi sistemiyle ortaya çıkmaktadır.

Bilgi ve belge yönetimi arasında iş disiplini, iş amaçları, temel anlayışları ve uyguladığı metotlar bakımından yakın bir ilişki vardır. Her iki alan da ortak bir amaca sahiptir: belge kaynaklı bilginin (belgeye dayalı olarak elde edilen bilginin) sistematik bir biçimde etkisini artırmaktır.

Bilgi ve belge yönetiminin yöntemleri, iş süreçleri ve iş yapış tarzları benzer olduğu halde, bilgi yönetimi ile belge yönetimi arasında herhangi bir rekabet ya da mücadele yoktur. Aksine, çok iyi hazırlanmış bir belge yönetimi programı, bilgi yönetimi için adeta asfalt bir yoldur. Aynı şekilde , başarılı bir bilgi yönetimi programı

da belge yönetimi uygulama ve prosedürlerini teşvik eder ve takviye güç vazifesi görür.³²

Bilgi ve belgelerin ihtiyaca cevap verecek şekilde zamanında üretilmesi, gerekli işlemlerden geçmesi ve nihai durumlarının belirlenmesi, belge yönetimi ve bilgi yönetimi sistemlerinin düzenli ve verimli yürütülmesine bağlıdır. Bir kurumda iyi bir bilgi-belge yönetimi için;³³

- Kurum ve kuruluşlarda etkin bir bilgi ağının kurulması.
- Kurum ve kuruluşlardaki birimlerin birbirleriyle ve arşivle olan ilişkisinin sağlanması.
- Bilgi ve belgelerin saklanması ya da imha edilmesi konusunda, sürelerinin tespit edilerek belli bir standardın belirlenmesi

gerekmektedir.

4-KURUMSAL BİLGİ

4.1. KURUMSAL BİLGİ NEDİR?

Her geçen gün sayıları biraz daha artan yönetim literatürü ve kavramları, kurum ve kuruluşlarca sihirli bir değnek vazifesi görmesi beklenen birer araç haline gelmiştir. Benchmarking (kıyaslama), reengineering (değişim mühendisliği), stratejik planlama, partnering (ortaklaşma), bu kavramlardan sadece birkaçıdır.

Kendilerini bu yöntemlerden biriyle ya da birkaçıyla idare etmek isteyen tüm kurumlar, belli bir noktadan sonra birbirine benzer hale gelmektedir. Çünkü, toplam kalite yönetimi uygulamasını bir kuruma öğreten danışmanlık firmasının aynı uygulamayı bir başka kuruma da öğretmesi ya da sektöründeki en iyi uygulamayı baz alarak yapılan benchmarking sonucunda, birbirine benzer pek çok kurumun ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Tüm bu yönetim kavramları işinizi rakiplerinizden nasıl daha iyi yapacağınızı gösterirken, nasıl daha farklı yapacağınızı göstermemektedir. Rakiplerinizden daha

³² “Knowledge management: an overview”,s:7-8

³³ Özdemirci, “Belge Üretimi ve”, s. 181

farklı olmanızı, aynı işi rakiplerinize göre daha farklı yapmanızı ve tüm kurumların aynı yöntemleri uyguladığı bir ortamda rekabet gücünüzün artmasını sağlayacak tek bir güç vardır: “**Kurumsal Bilgi**”.

Teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşan kurumsal bilgi kavramının içine müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkındaki her tür bilgi girer. Kurumsal bilgi belli bir zaman süreci içinde oluşur ve kurumun değişimle mücadele etmesine ve rekabet avantajı sağlamasına olanak verir.

Her gün yeniden şekillenen ve kurumların yapısında da değişikliğe neden olan rekabet ortamında, kurumların beklenmedik durumlar karşısında tepki gösterebilmesi rekabet gücünün en önemli göstergelerindendir. Kurumların bu gücü ellerinde bulundurmaları ise, kurumsal bilginin doğru kullanılmasıyla ilgilidir.

Geleneksel manada uluslar arası kurumlar, standart iş yapma yöntemlerini dünyanın her köşesinde uygulamaya çalışırlar. Yeni yönetim anlayışını benimseyerek kendilerine adapte eden ve böylece dünyadaki etkinlik alanlarını genişleten kurumlar ise bilgi birikimlerini kullanarak hem farklı pazarlara farklı çözümler sunar hem de bu başarılarıyla fark yaratırlar.³⁴

Yeni yönetim anlayışı kurumların tek merkezden değil, çok merkezden birden yönetilmesini telkin eder. İletişim ve uygulama hızının başarı için en önemli faktör oluşu, kurumları tek merkezden çok merkeze doğru yönelmesini gerektirir. Dolayısıyla kurumların başarılı olmasındaki en belirleyici etken, kurumun organizasyon şeması ya da yönetim yapısı değil, yönetim anlayışıdır. Çünkü, hem kurumsal bilginin gelişmesi için gereken ortam, hem bilginin etkili ve etkin yönetilmesi, hem de çalışanların davranışları yönetim anlayışına bağlı olarak şekillenmektedir.

Bir kuruma ait kurumsal bilginin nasıl ve ne için kullanıldığını kavramak o kurumu yakından tanımakla alakalıdır. Bir kurumu tanımaya yardımcı olabilecek en temel unsurlar ise şunlardır:

³⁴ Yılmaz Argüden, *Geleceği şekillendirmek yaşam kalitesi için stratejik düşünmek*. İstanbul: Rota, 2004. s.73

1-Politikalara ve süreçlere ilişkin el kitapları: Politika ve süreçlere ilişkin el kitapları kurum hakkında zengin bilgi ihtiva eder. Bu kitaplar ayrıca, kurumun temel amaçlarını ve faaliyet alanıyla ilgili fikir de verir.

2-Organizasyon şemaları: Organizasyon şemaları, kurumun yapısı ve işleyişi hakkında en net bilgiyi verir. Bunun yanı sıra, birimlerin birbirleriyle olan ilişki derecelerini ve iletişim yapısını da gösterir.

3-İş akış diyagramları: Akış diyagramları iş ya da bilgilerin sembolik olarak ifade edilmesidir. Akış diyagramları hem kurumdaki malların üretim sürecini hem de kurumun haberleşme sistemini yansıtır.

4-Görev ve çalışma yönetmelikleri: Görev ve çalışma yönetmelikleri hem birimlerin hem de birimde görevli kişilerin yapmaları gereken işler ve bu işleri yaparken bağlantıda oldukları diğer birim ya da kişiler hakkında bilgiler vermektedir.

5-Arşiv: Kurum için stratejik öneme sahip olan tüm bilgiler, arşivde belgelenmiş olarak düzenli bir biçimde saklanır. Dolayısıyla, kurum hakkındaki en detaylı bilgilerin sağlanacağı yer arşivlerdir. Arşivler aynı zamanda, kurumun evrak akışı ve işleyişi hakkında bilgilerin sağlanabileceği ana merkezdir. Kurumda üretilen her belge, o kurumun hayat hikayesinin tüm aşamalarının bir delilidir. Bunların dışında arşiv, bir kurum için şu konularda önem teşkil etmektedir:³⁵

- **Kurumsal Hafızanın Korunması:** Kurumların hayatındaki olayların kayıtları arşivlerde tutulur. Kurumların çeşitli zamanlarda geçmişteki olayları hatırlama ihtiyacı duyması, bu ihtiyacı karşılayacak olan arşiv kaynaklarına gerekli önemin verilmesini ve korunmasını gerektirir.

- **Kurumsal Kaynakların Korunması:** Kurumların öz varlıkları; insan kaynakları, mali kaynaklar, makine-teçhizat ve bilgi kaynaklarıdır. Arşiv kaynakları diğer kurumsal kaynaklardan farklı olarak, iyi yönetilmediği takdirde yeniden elde edilmesi veya ikame edilmesi imkansız olan kaynaklar olduğu için, arşivin yönetilmesine gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

³⁵ Ricks ve Gow, *a.g.e.*,s.5-8

- **Karar Destek Aracı:** Arşivler, yöneticilerin doğru karar verebilmeleri açısından hayati önem taşımaktadırlar. Verilen kararların doğruluğunun, onları besleyen bilgi kaynaklarının varlığına, bütünlüğüne ve doğruluğuna bağlı olduğu düşünüldüğünde, eksik ya da yanlış bir bilgiyle doğru kararların verilmesi mümkün olmayacaktır.

- **Yasal Destek Aracı:** Arşivlerin, kurumların yaptığı her türlü faaliyeti kayıt altına alması, kurumun karşılaşılabileceği yasal konularda tanıklık yapmasına olanak verir.

- **Tasarruf Aracı:** Arşivler iyi yönetildikleri takdirde, kurumun bilgi üretim, depolama ve saklama maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlayacaktır. Yönetilmeyen evrak yığınlarının kurumlara olan maliyeti oldukça yüksek olabilir. Bulunamayan bir belgenin veya eksik bilgi ile alınan yanlış bir kararın doğuracağı sonuçlar, maddi ve manevi olarak kuruma pahalıya mal olabilmektedir.

- **Kurumsal Verimlilik Aracı:** Kurum fonksiyonlarının yerine getirilmesinde en önemli hammaddenin bilgi olması dolayısıyla, bu bilginin üretimi, depolanması, saklanması ve gerektiğinde sağlanması, kurumsal verimlilik açısından son derece önemlidir.

- **Yasal Sorumlulukların Yerine Getirilmesi:** Kurumların kaynaklarını nereden sağladığını ve bu kaynakları nasıl kullandığını belgelemek zorunda olması, arşivlerin bu noktada yasal destek aracı olarak kullanılmasını zorunlu kılar.

- **Tarihi Kaynak Aracı:** Kurumla ilgili her türlü bilginin bulunduğu tek yer olan arşivler, tarihe, kurum adına referans olabilecek en önemli kaynaktır.

4.2. KURUMSAL BİLGİ KAYNAKLARI

4.2.1. Kurumsal Belgeler

Yukarıda da bahsedildiği üzere, kurumun faaliyetleri sırasında üretilen kurumsal belgeler, kurumsal bilginin temel taşıyıcısıdır ve kurumun, kurum çalışanlarının, ortaklarının, müşterilerinin ve halkın hak ve yetkilerini güvence altına alması bakımından son derece önemlidir. İçerdikleri bilgi ve bu bilgiye bağlı olarak doğan ortak kullanım sıklığına göre kurumsal belgeler,

- Aktif belgeler
- Yarı aktif belgeler
- Pasif belgeler

olmak üzere üç döneme ayrılır.

Çalışılan ortamlarda sıklıkla kullanılan belgeler aktif (aynı zamanda içerdiği bilginin sıklıkla kullanıldığı anlamına gelir), ayda ortalama bir kez kullanılan belgeler yarı aktif (içerdiği bilginin güncelliğini yitirmeye başladığını, ancak ara sırada olsa ihtiyaç duyulduğunu gösterir), ve yılda on defadan daha az kullanılan belgeler ise pasif belgeler olarak adlandırılmaktadır³⁶(ya artık hiçbir bilgisel ve belgesel değeri yoktur; imha edilirler ya da kullanım sıklığı az olmakla beraber bilgisel değeri devam ettiği için veya belgesel değerinden dolayı arşive intikal ederler).

Kurumsal belgeler genel olarak talimatlar, formlar, raporlar ve yazışmalardan oluşmaktadır.

- Talimatlar

Genel olarak talimatlar, formlar, raporlar ve yazışmalardan oluşan kurumsal belgeler içinde talimatlar, bir kurumda çalışan personelin neyi, ne zaman, nasıl yapacağı ve işlemlerin nasıl uygulanacağı ile ilgilidir. Talimatlardan edinilen bilgi sayesinde kurumda, farklı zamanlarda aynı işler aynı işlemlerle yapılacağından kurum içinde belli standart sağlanacak, bu da kurumun faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde devam etmesine olanak sağlayacaktır. Aksi takdirde yapılan işlerde tekrarlamalar, farklılıklar ve karar vermede güçlükler baş gösterecektir.³⁷

- Formlar

Kurumsal bilgi kaynaklarından biri olan formlar, bilgiyi toplamak, düzenlemek ve nakletmek için kullanılan araçlardır. Kurum ihtiyaçlarına ve istenen bilgiyi elde etmeye yönelik olarak tasarlanmış olan formlardan elde edilen net bilgiler neticesinde, kurumdaki iş akışı hızlanır ve verimlilik artar.³⁸

³⁶ Oğuz İcimsoy. “Kamu Sektöründe Evrak Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği”. *I. milli arşiv şurası* içinde (495- 522). Ankara: Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, 1998.

³⁷ Records management hadbook, s. 94-108

³⁸ a.g.e., s. 109-121

-Raporlar

Her kurum ve yönetim için vazgeçilmez temel bir araç ve yönetimde önemli kararlar almada gerekli bir bilgi kaynağı olan raporlar, genellikle kurumların aylık veya yıllık toplantıları sonucunda ve kurum içinde ya da kurum dışında ortaya çıkan ihtiyaçlar neticesinde hazırlanırlar. Bu nedenle içerdikleri bilgi süratli ve doğru karar vermek durumunda olan yöneticiler için son derece önemlidir.³⁹

-Yazışmalar

Belge denilince akla ilk gelen belge türlerinden biri de yazışmalardır. Yazışmalar iki yönlü olduğu için hem kurumsal yani iç bilgiyi hem de kurum dışı yani dış bilgiyi ihtiva ederler. Dolayısıyla yazışmaların tanımlanması, düzenlenmesi, saklanması ve korunmasına, kurumun faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürüyebilmesi için büyük önem göstermek gerekmektedir. Zira, karşı taraftan istenen bir cevabın bilgi eksikliğinden dolayı zamanında verilememesi ya da karşı tarafa gönderilen bir yazıda belirtilen hususların yanlış ya da eksik olması, kurumun faaliyetlerini sekteye uğratacak, itibarını zedeleyecektir.

4.2.2.Kurum Çalışanları

Kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgi, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkındaki her şeydir. Bu bilgi, kuruma rekabet avantajı sağlayan iş bilgisi birikimi(know-how) veya çalışanların bilgi birikimlerinin sonucudur.

Peter Drucker'a göre, kurumların birbirinden farklı ekonomik değerlere sahip olması, birbirlerinden farklı olmalarının sonucudur aslında. Bu farklılığın kaynaklarından biri de kurum çalışanlarıdır. Drucker'a göre bu kaynağın kurum için rekabet avantajı yaratması, kurumun varlığını sürdürmesi ve büyümesi, kurumda çalışan bir grup insanın elinde tuttuğu özel ve farklı bilgide gizlidir.⁴⁰

Bill Gates'in Microsoft'la ilgili olarak anlattığı bir olay da Peter Drucker'in söylediğini destekler niteliktedir. Bill Gates'in anlattığına göre Microsoft, Redmond'daki binalarının planlarından bazılarının eksik olduğunu fark eder. Zira bu planlar kurum için büyük önem arz etmektedir. Gayrimenkul bölümünü çok uzun yıllar idare etmiş olan kişiye planlar sorulduğunda yönetici, şirket dışındaki bir satıcının

³⁹ a.g.e., s. 73-93

yanında çalışan bir elektrikçiyle temasa geçilmesini önerir. Planlar gerçekten de elektrikçidedir. Ancak Microsoft yöneticilerini asıl şok eden olay, dünya daki bütün Microsoft binalarının planlarını elinde bulunduran tek kişinin bu elektrikçi olmasıdır. Kurum o anda, Microsoft'un kurumsal bilgi temelini bazı insanların kafasında, "dosyalarda bile bulunmayan" bazı planlarda yattığını fark etmiştir.⁴¹

Buna bağlı olarak, önemli bilgileri elinde ya da zihninde tutan kurum çalışanları kurumdan ayrıldığında, kurum için ciddi bir bilgi kaybı meydana gelmektedir. Aslında bu bir kurumsal hafıza kaybıdır. Örneğin; Ford fabrikalarında, yeni otomobil tasarımcılarının, eski Taurus tasarım ekibinin gösterdiği başarıya ulaşması istenmiştir. Ama hiç kimse eski ekibi o kadar başarılı yapanın ne olduğunu çözmemiş; bu konuda hiçbir yerde kayıt bulamamıştır.⁴²

Bu olaylardan anlaşıldığı gibi, bireysel bilgiyle kurumsal bilginin oluşumu arasında paralel bir ilişki vardır. Karşılaşılan bir sorun karşısında kişinin kendi deneyim ve birikiminden yararlanması ve bunun neticesinde bir bilgi zincirinin açığa çıkması, kurumda yeni bir zenginlik yaratır ve kurumsal bilginin gelişip güçlenmesine destek olur.

Kurumsal bilginin gelişip güçlenmesine destek olacak diğer bir husus da kişinin kendi deneyim ve tecrübelerini çalışma arkadaşlarına aktarması, elinde bulundurduğu bilgiyi paylaşmasıdır. Kurum çalışanlarından sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarının istenmesinin amacı, kurumda çalışan herkesin aynı bilgiye sahip olmasını sağlamak değil, tam tersine yeni kurumsal bilgiler yaratabilmek için farklı deneyimleri birleştirmektir.⁴³

4.2.3. Entelektüel Sermaye

Kurumun rekabet avantajı sağlamasındaki etkin faktörlerden biri de entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, kurumun maddi olmayan varlıkları olarak

⁴⁰ Peter Drucker. *Sonuç için yönetim*. Çev. Bülent Toksöz. İstanbul: İnkılap, 1994.s.132

⁴¹ Bill Gates. *Dijital sinir sistemiyle düşünce hızında çalışmak*. Çev. Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul: Doğan Kitap, 1999.s. 225

⁴² Davenport ve Prusak, *a.g.e.*, s.13

⁴³ Bollinger ve Smith, *a.g.e.*, s.10

tanımlanmaktadır. Kurumun gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayenin nasıl yönetildiğine bağlıdır.⁴⁴

Entelektüel sermaye konusunda genel olarak kabul edilen görüş, entelektüel sermayenin “bir kurumun sahip olduğu ve muhafaza altına aldığı bilgi” olduğu yönündedir.

Kurumun entelektüel sermayesi insan, kurum ve müşteri sermayesinin toplamından oluşur. Entelektüel sermaye unsurları arasında yer alan insan sermayesi entelektüel sermayenin temelini oluşturmaktadır.

- İnsan Sermayesi

Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır. Bir kurumda çalışan insanlar, o kurumun insan sermayesini oluşturur. Diğer bir deyişle, kurumun insan sermayesi, kurum çalışanlarının bilgilerini, kurumda karşılaşılan problemlere uygulayabilme yeteneğidir. İnsan sermayesini oluşturan başlıca unsurlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁵

- Know-how
- İşe yönelik özellikler
- İşle ilişkili bilgi
- İş değerlendirme
- İşle ilişkili rekabet
- Eğitim
- Yenilikçilik

- Kurum sermayesi

Entelektüel sermayenin kurum tarafından oluşturulan ve kuruma ait olan unsurudur. Kurum sermayesi, bilginin kurumsal faaliyetlerde kullanılmasını teşvik eden kurumsal niteliklerin toplamıdır. Ayrıca, insan sermayesi ile müşteri sermayesi

⁴⁴ Gülçin Büyüközkan. *Entelektüel Sermaye Yönetimi*. Erişim: 2 Kasım 2003.[WWW documnet. URL: <http://www.kalder.org>.

⁴⁵ Murat Ertuğrul. *Bilgi çağında işletmelerin yeni kaynağı: entelektüel sermaye*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document]. [URL:http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page)

arasındaki bilgi akışını sağlayan kanaldır. Kurum sermayesinin unsurları şöyle sıralanabilir:⁴⁶

- Entelektüel mülkiyet
- Patentler
- Telif hakları
- Dizayn hakları
- Ticari markalar
- Hizmet markaları
- Yönetim felsefesi
- İşletme kültürü
- Yönetim süreci
- Bilgi sistemleri

- *Müşteri sermayesi*

Entelektüel varlıklar içinde en zor ulaşılanıdır. Çünkü bilginin kurum dışı kaynaklardan kurumun içine akışı sağlanmak zorundadır. Müşteri sermayesi, kurum için katma değer yaratabilecek kurum dışı tüm taraflarla ilgilidir. Keza müşteri sermayesinin başlıca unsuru bilgidir.⁴⁷ Müşteri sermayesini oluşturan diğer unsurlar ise şunlardır:

- Markalar
- **Müşteriler**
- Müşteri sadakati
- İşletme adları
- Birikmiş siparişler
- Dağıtım kanalları
- İşbirlikleri
- Lisans anlaşmaları

⁴⁶ Ertuğrul, *a.g.e.*

- Faydalı sözleşmeler
- Franchising anlaşmaları

Entelektüel sermaye, her kurumun kendi niteliklerinin izlerini taşır. Bununla beraber ortak olan nokta, entelektüel sermayenin bu üç türünün merkezinde finansal sermayenin yer alması ve netice olarak bir değer yaratılmasıdır.

Günümüzde kurumlar mali tablolarına ya da görünür varlıklarına bakılarak kaynağı bulunamayacak çok yüksek değerlere ulaşmaktadırlar. Bu değerler arasında bilgi en önemli yeri tutmaktadır. Bir bilgisayar yazılım şirketi olan “Microsoft”, dünyanın en büyük şirketi olan “General Motors”’dan 2000 yılının ilk çeyreği itibariyle 8 katı büyüklüğünde piyasa değerine sahiptir ve dolayısıyla dünyanın en pahalı şirkettir.⁴⁸

Microsoft’un sahip olduğu bu değeri ne binalarının büyüklüğüyle ne de fabrikalarının çokluğuyla açıklamak mümkündür. Şirketin bu değere ulaşmasının altında, mühendislerinin yeni yazılımlar geliştirme yeteneği, şirketin müşterilerle olan ilişkisi, diğer şirketlerle iş yapabilme yeteneği, sahip olduğu süreçler, gelecek için düşündüğü atılımlar, kısaca şirket değerlendirmesinde göz ardı edilen görünmeyen bilgi varlıkları yani “entelektüel sermaye” yatmaktadır.

4.3.KURUMSAL BİLGİYE ERİŞİMDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Kurumların bilgilerini saklamak ve kullanmak için etkin, güvenilir ve düşük masraflı stratejilere ihtiyaç duyduğu bu dönemde bilgi teknolojileri, kurumların ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşımını sağlamak için, veri tabanına girecek olan bilginin belirlenmesi, sınıflandırılması, değerlendirilmesi, kullanılması ve tasfiyesini sağlar. Bu sayede insanların doğru bilgiye doğru zamanda ulaşma olanakları artar ve hem kurum içinde hem de kurum dışında kişiler arası bilgi aktarımı daha hızlı gerçekleşir.⁴⁹

Temel amacı kişiler arası iletişimin artması ve bilgi akışının hızlanması olan bilgi teknolojilerinin insanlar ve kurumlar üzerindeki en belirgin etkisi onlara kazandırdığı güçtür. Bu güç sayesinde kurumlar, hem stratejik planlama hem de karar

⁴⁷ Şebnem F Arıkoğlu. *Entelektüel sermaye*. İstanbul: Derin, 2003. s.102

⁴⁸ Ertuğrul, *a.g.e.*

⁴⁹ Davenport ve Prusak, *a.g.e.*,s.177

verme sürecinde kullanılacak olan bilginin hızlı, kapsamlı ve güvenilir olmasını sağlayarak daha verimli bir yönetime sahip olurlar.⁵⁰

Rekabette hızlı olabilmenin temeli bilgiyi iyi ve doğru yönetebilmektir. Özellikle kurumun elindeki bilgiyi iş süreçlerine hızla uygulayıp adapte edebilmesi büyük avantajlar sağlamaktadır. Dolayısıyla dijital devrimden faydalanmadan bilgiyi hızlı ve doğru kullanmak, kolayca paylaşılmasını sağlamak ve iş süreçlerine uygulamak pek mümkün değildir.

Hızlı olmak aynı zamanda esnek olmayı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla teknolojik gelişmeleri yakından takip eden kurumların, değişen şartlara cevap vermesi hem daha kolay olmakta, hem de bu kurumlar daha yaratıcı, daha duyarlı ve sonunda daha kârlı olmaktadır.

Berkeley Üniversitesi'nden bir ekibin yaptığı araştırmaya göre, dünya çapındaki bilgi üretimi 1999-2002 yılları arasında yüzde 30 oranında artmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre, son 3 yılda üretilmiş olan bilginin kitap haline getirilmesi, beş yüz bin kütüphaneyi doldurmaya yetmektedir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, kişiler ve kurumlar arasındaki bilgi akışı en fazla telefonla, ikinci olarak da e-maile sağlanmaktadır. School of Information Management and Systems profesörlerinden Peter Lyman ve Hal Varian'ın yönetimindeki ekibin bulgularından biri de, saklanan bilgi miktarının geçmiş yıllara oranlara daha fazla olduğudur.⁵¹

Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, yıllık kayıt hacmi milyonlara ulaşan kurumlarda, belgelerin kayıt altında tutulmasının ve aranan bilgiye erişim hızının yavaş olmasının getireceği maliyet artışlarının da hesaba katılması sonucunda, belgelerin düzenlenmesinde, saklanmasında ve kullanımında, bilgi teknolojilerinin kullanımının şart olduğu görülmektedir.

Özellikle kurumları stratejik planlama çalışmaları sırasında, kurumsal bilginin elde edilmesini kolaylaştırması ve kurumun geleceğini doğrudan ilgilendiren kararların alınmasında, iş takvimlerinin yapılmasında ve analiz değerlerinin belirlenmesinde, bilgi teknolojileri tartışmasız bir değere sahiptir.

⁵⁰ Sadun Emrealp, *Yerel yönetim ve bilgi teknolojisi*. Ankara: T.C.Başbakanlık Toplu Konut Dairesi Başkanlığı, 1994. s.7.

⁵¹ Barış Ergin, "3 yılda yarım milyon kütüphanelik bilgi" *Milliyet*, 11.01.2004.

Dünyanın en önde gelen içecek şirketlerinden biri olan *Coca-Cola*, bir ürünle ilgili olarak stratejik planlama yaparken ya da piyasaya sunduğu bir ürünün stratejisini belirlerken, kurumsal bilgiden en üst düzeyde faydalanmak için 1980’li yıllardan itibaren bilgi teknolojilerini kullanmaktadır. Bilgi teknolojilerini kendi geliştirdiği e-posta sistemiyle iş süreçlerine dahil eden *Coca-Cola*, dünya daki bütün şirketleriyle haberleşme sağlayan ilk kuruluşlardan biridir. Dünya çapında uyguladığı bilgi akışı sistemiyle, şirketin araştırma, marka planlama ve kurumsal pazarlama proseslerini birleştirmiş; bu sayede ürün stratejisi ile ilgili neredeyse sıfır hata yapmıştır.

Bilgi akışı sistemiyle *Coca-Cola*, Bronx’taki insanların neden Staten Island’daki tüketicilerin yarısı kadar kola içtiğini bulabilmekte ya da Fransa’daki kola tüketimiyle Belçika’daki kola tüketimini karşılaştırabilmektedir.⁵²

Bu sayede erişilen satış bilgileri pazara, satış noktasına, zamana ve yere göre ayrılabilen, belli bir ülkedeki şirket ya da marka tercihlerinin düzeyini belirleyebilmekte ve hatta Güney Afrika’da belirli bir yerleşim merkezinde oturanlardan, hangi özelliklere sahip olanların düzenli *Sprite* içicisi olduğunu, bu kişilerin geçen mart ayında günlük tüketim toplamının ne olduğunu belirleyecek bilgiye sahip olabilmektedir.⁵³

Bütün bu bilgiler *Coca-Cola*’ya bir çok ülkede daha etkili ve gerçekçi stratejik planlar yapma ve bu planlar çerçevesinde pazarlama stratejilerini hazırlama ve en önemlisi hedefe yönelik yeni ürünler geliştirme fırsatı vermektedir.

Coca-Cola kurumsal bilgiyi stratejik planlamada öyle ustaca kullanmaktadır ki, bir ülkeye yeni bir ürünü sunarken başarılı olup olmayacağını önceden tahmin edebilmekte, ülkeye yeni bir ürünü tanıtırken, dünya çapında test edilmiş reklam havuzu verilerini kullanmakta ve belirli bir hedef grup ya da ülke için en uygun reklamı bulmaktadır.⁵⁴

⁵² Gates, *a.g.e.*,s.229.

⁵³ Gates, *a.g.e.*,s.230

⁵⁴ Gates, *a.g.e.*,s.231

II. BÖLÜM

1- STRATEJİ VE PLANLAMA

1.1. STRATEJİ NEDİR?

Strateji kelime anlamı itibariyle Latince yol, çizgi kavramlarından ve yönetimin başı anlamına gelen “strategos” kelimesinden türemiştir. İlk olarak askeri alanda kullanılmış olan strateji kelimesi bu alanda, sonuç alıcı hareketlerin planlanması ve yönetimi olarak tanımlanmıştır. Bir kurum açısından ise strateji, kimin, hangi ihtiyacının, nasıl karşılanacağı konusunda mantıklı ve tutarlı tercihlerde bulunarak⁵⁵ kurumun performansını artırmayı amaçlayan rehber olarak tanımlanabilir.

İnsanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişim gösterdiği günümüzde, hiç kimse, hatta kişinin kendisi bile, bir sonraki gün neler isteyebileceğini tahmin edememektedir. İnsanın bu özelliği, değişim olgusunu da beraberinde getirmektedir. Çünkü dün mükemmel olarak adlandırılan bir ürün veya hizmet, ona alışılınca normal, daha iyisi bulununca da yetersiz olarak adlandırılmaktadır.⁵⁶

Buna bağlı olarak kurumlar da rekabet ortamının hangi fırsatları ya da tehditleri getireceğini bilememektedir. Böylesine belirsiz bir ortamda rekabet gücünü korumak isteyen kurumların, esnek ve hızlı stratejiler geliştirmesi diğer bir deyişle değişimi yönetmesi gerekmektedir.⁵⁷ Çünkü teknolojinin gelişme hızının artması hem yenilikleri hızlandırmakta, hem de hızlanan yeniliklerin insanlara daha hızlı ulaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla adeta sürat çağında yaşadığımız bu dönemde, kurumların da değişime ayak uydurma hızlarını artırması gerekmektedir.

Strateji, müşterilerin henüz düşünmedikleri yeni yararları onlar adına düşünmeyi gerektirir. Dolayısıyla strateji, bir şeyi daha iyi yapmakla ilgili değil, daha farklı yapmakla ilgilidir.⁵⁸

⁵⁵ Argüden, *a.g.e.*, s. 90

⁵⁶ Argüden, *a.g.e.*, s. 85

⁵⁷ Selim Yazıcı, *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa, 2001.s. 103.

⁵⁸ Arman Kırım, *Yeni dünya da strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem, 1998.s. 28-29.

Genellikle ayakta durabilen kurumlar kısa dönemli acil sorunlarla uğraşan değil, geleceğe dönük stratejik düşünen ve hazırlıklarını buna göre yapan kurumlar olmaktadır. Diğer bir deyişle başarılı kurumlar, değişken piyasa koşullarında oradan oraya sürüklenen değil, kendi elleriyle kendi geleceklerini şekillendiren, sağlam organizasyon yapıları kuran, yönetim anlayışlarıyla farklılık yaratabilen kurumlardır.⁵⁹

Kurumların aynı işi daha farklı yapabilmek için öncelikle cevaplaması gereken sorular şunlardır:⁶⁰

- Müşteri kitlesi kimlerden oluşmaktadır. İfade ettikleri ihtiyaçlarıyla henüz ifade etmedikleri ihtiyaçları nelerdir?
- Müşterilerin öncelikleri hangi yönde değişmektedir?
- Kurumun gerçek rakipleri kimlerdir?
- Kurum, müşterilerin nasıl birinci tercihi olabilir?

Bu soruların kurum tarafından net bir biçimde cevaplanabilmesi için, kurumun bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Strateji bir kuruma;

- Çevreyi değerlendirme ve geleceği görme,
 - Kendi kendini değerlendirme,
 - Yapılan işlerde tutarlılık sağlama
- imkanı verir.

Kurumlarda genel olarak üç farklı strateji oluşturulur:

Kurum içi strateji: Kurumun hedeflerine ulaşmak için, etkili ve yeterli kurum yapılarını geliştirmekle ilgilidir.⁶¹

Rekabet stratejisi: Aynı sektörde ya da piyasada iş yapan rakiplerin politikalarına ve atılımlarına göre belirlenir.⁶²

İş portföyü stratejisi: Hangi durumda hangi alanlarda mücadele edileceğiyle ilgili olarak seçenek geliştirmektir.⁶³

Strateji belirlemek, özellikle sürekli değişen ve gelişen çevrede bulunan kurumlar için çok kolay değildir. Kurumların, değişen çevreyi göz önünde bulundurarak stratejisini değiştirmesi gerekmektedir.

⁵⁹ Argüden, *a.g.e.*, s. 71

⁶⁰ Kırım, *a.g.e.*, s. 93-94

⁶¹ Bir, *a.g.e.*, s. 78

⁶² Bir, *a.g.e.*, s. 78

⁶³ Bir, *a.g.e.*, s. 78

Bunun için kurumun iyi bir strateji belirlemesi gerekmektedir. İyi bir strateji ise şu özellikleri taşımalıdır:⁶⁴

- Kurumun ulaşmak istediği hedefle, elindeki kaynakların bu hedefe ulaşmada yeterli olup olmayacağının hesaplanması, diğer bir deyişle eldeki kaynaklarla hedeflerin tutarlı olması gerekmektedir.
- Hedeflere ulaşma doğrultusunda, nelerin yapılacağının belirlenmesi gibi nelerin yapılmayacağının da belirlenmesi gerekir.
- Alınan kararlara ya da uygulanmak istenen değişime tepki gösterecek taraflara karşı alınabilecek tedbirler önceden belirlenmelidir.
- Stratejinin başarılı olması ve hayata geçirilebilmesi için kurumun tüm kaynaklarının ve enerjisinin yönlendirilmesi gerekmektedir.

Dinamik çevre şartları karşısında sık sık değişime uğrayan stratejilerin kurum çalışanları tarafından benimsenmesi istenilen sonuçların elde edilmesi için çok önemlidir. Stratejilerin kurumun tüm birimlerine ve çalışanlara inandırıcı bir biçimde yayılması, diğer bir deyişle stratejinin kurumsallaşması için;⁶⁵

- Stratejilerin kurumun kültür ve yapısıyla örtüşmesi,
- Yöneticilerin stratejileri belirlerken kurum çalışanlarını da göz önünde bulundurması, gerekmektedir.

1.2. PLANLAMA NEDİR?

Strateji uzun süreli amaçlar ve seçimlerle ilgiliyken, planlama amaçlara ulaşmak için kullanılacak araçların ve yolların belirlenmesi ve neyin nasıl yapılacağının tespit edilmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla planlama, strateji, politika, yöntem ve program kavramlarının bütününe kapsayan bir süreçtir.⁶⁶

Değişimin ve rekabetin zorlu şartlarının kendisini iyice gösterdiği bu dönemde, kurumlar da bu şartlara uyum sağlayabilmek için zaman içerisinde karşılaşılabilecekleri problemleri bugünden tahmin etmek ve hazırlıklı olmak zorundadırlar.⁶⁷

⁶⁴ Argüden, *a.g.e.*, s. 92

⁶⁵ İ. Yücel Seyrek, *Stratejik Planın Yansıması*. Erişim: 30 Haziran 2003. [WWW document]. URL: <http://www.kalder.org.tr>

⁶⁶ Erol Eren, *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.s. 14.

⁶⁷ Abdül Vardar, *Bireysel ve kurumsal değişimde yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Kariyer, 2001.s. 40.

Yönetimin temel fonksiyonlarından birincisi olan planlama süreci, kurumun diğer fonksiyonlarının yerine getirilmesine zemin teşkil eder. Kurumun amaçlarıyla doğru orantılı olan planlama süreci, kurumsal kaynakların doğru yerlere, doğru şekilde aktarımını sağlayan bir fonksiyondur. İleriye dönük bir faaliyet olan planlama, şu sorulara cevap bulma işlevini görür ve bu sorular şu faydaları sağlar:⁶⁸

- Ne yapılacak? : Yapılacak işin niteliğinin belirlenmesine ve amaçların tekrar gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Ne zaman yapılacak? : Planlama sürecinin başlama ve bitiş tarihlerinin belli olmasını sağlar.
- Nasıl yapılacak?: Gerçekleştirilecek olan amaca nasıl ulaşılacağı, hangi yolun izlenmesi gerektiği, hangi metodun uygulanması gerektiği konusunda yardımcı olur.
- Nerede yapılacak?: Çalışmanın yerinin ve alanının belirlenmesine ve nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmesine olanak sağlar.
- Niçin yapılacak?: Bu soru planlama sürecinin kontrol edilmesine imkan tanır. Yukarıda açıklanan ne, ne zaman, nasıl ve nerede sorularına niçin sorusu yöneltildiği zaman, planlamanın başarıyla gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belli olur.
- Kim yapacak?: Planlama sürecinin liderinin, yetkin özelliklere sahip olup olmadığını inceleyen bir sorudur. Planlamayı niçin o kişinin yaptığı, başka kimin yapabileceği ve kimin yapmasının en uygun olacağı ile ilgili bilgiler elde edilmesini sağlar.

Kurumsal faaliyetlerin yürütülmesinde önemli rol oynayan planlama süreci şu özelliklere sahiptir:⁶⁹

- Planlama geleceğe yönelik bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir.
- Planlama sürekli bir faaliyettir.
- Planlamanın önceliği vardır.
- Planlama yöneltici özelliğe sahiptir.

⁶⁸ İsmail Dalay, *Yönetim ve organizasyon ilkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2001. s. 293

⁶⁹ Dalay, *a.g.e.*, s.297

- Planlama belli bir zaman sürecini kapsar.
- Planlama amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlar.
- Planlama gerçekçidir.

Planlama, kurumların amaçlarına ulaşabilmek için uygulamaya koydukları en önemli süreçtir. Belirsizlik ortamında kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve zaman içerisinde karşılaşılabilecekleri problemleri bugünden tahmin ederek hazırlık yapabilmeleri için, planlamaya ihtiyaçları vardır.⁷⁰

2- STRATEJİK PLANLAMA

Globalleşme ekonomisi, pazarlama ve bilginin kullanımında büyük fırsatlar yaratmış olmasının yanı sıra, kurumlar üzerindeki rekabet baskısını da aynı ölçüde artırmıştır. Pazarların, rekabetin ve en önemlisi kullanıcı ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, kurumların hayatta kalabilmeleri için değişim yoluna gitmelerini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk kendini o kadar belirgin bir biçimde hissettirmektedir ki, kurum kendi içinde ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin dış çevredeki değişimlere uyum sağlayamadığı takdirde başarısızlıklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği büyük oranda tahmin edebilme rahatlığını da ortadan kaldırmış bulunmaktadır. Ortamın bu derece belirsizleşmesi, kurumların yeni stratejiler geliştirmesini, gelecekteki trendleri ve çevre şartlarındaki değişimleri de hesaplayarak stratejik planlar yapmalarını gerekli hale getirmiştir.

Henry Mintzberg'e göre stratejik planlama, stratejik bir düşünce tarzı değildir. O'na göre stratejik planlama stratejik düşüncüyü sık sık bozmakta, yöneticilerin kafasının karışmasına neden olmaktadır. Buna göre stratejik planlama, yöneticilerin kurumdaki tüm birimleri analiz etmesi, daha sonra da bu analizin neticesini, belli bir vizyon doğrultusunda sentezlemesi sonucunda oluşur.⁷¹

⁷⁰ Vardar, a.g.e.s. 39-40.

⁷¹ Henry Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1994. s. 107

Stratejik planlama konusunda bir rehber vazifesi gören ve Denise L. Wells ve Linda M. Doherty tarafından hazırlanan elkitabının aktardığına göre, Goodstein, Nolan ve Pfeiffer'e göre stratejik planlamanın tanımı şu şekildedir: stratejik planlama bir kurumun geleceğini tasavvur etmeye çalışan üyelerine rehberlik eden ve bu geleceğin kazanılması için gereken prosedür ve işlemleri geliştiren süreçtir.⁷²

Daniel H. Gray ise stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamaktadır: stratejik planlama, genellikle ayrı bir disiplin ya da yönetim fonksiyonu olarak görülür. Oysaki stratejik planlama, dinamik ve rekabetçi bir çevrede, işin ya da işlerin, hedef ve amaçlarını başarıya ulaştırmak için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesini içeren bir süreçtir.⁷³

Stratejik planlama ile ilgili olarak pek çok tanım yapılmış olmakla birlikte genel olarak kabul edilen, stratejik planlamanın kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı olduğudur.

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.⁷⁴

Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir.⁷⁵

Stratejik planlama, ortalama bir kurum açısından bakıldığında 24 aylık bir süreçtir.⁷⁶ Kısa süreli planlar stratejik planlama olarak kabul edilmemektedir. Bununla beraber, kısa süre ile uzun süreyi birbirinden ayıran zaman hakkında literatürde tam olarak ifade edilmiş bir bilgi yoktur.

⁷² Denise L. Wells ve Linda M. Doherty. *A Handbook for strategic planning*. Arlington: TQL, 2000. s. 1

⁷³ Daniel H. Gray, "Uses and misuses of strategic planning" *Harvard Business Review* 1986 (1), vol.64: 89-96., s. 89

⁷⁴ Cevat Elma, *a.g.e.*, s.23

⁷⁵ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: DPT, 2003. s.7

⁷⁶ Vardar, *a.g.e.*, s.56.

Bazı yönetim uzmanları bu süreyi 10 yıldan başlatırken, bazıları 4 veya 5, bazıları ise 3 yıldan fazla bir süreyi kapsayan planları stratejik planlama olarak kabul etmektedir. Bu konuda kesin bir görüş birliğinin olmamasının nedeni, zaman kriterinin kurumun yapısına ve faaliyet alanına göre değişmesidir.

Stratejik planlama sürecinde, stratejik planların sürelerinin kurumun büyüklüğüne ve faaliyet alanına bağlı olması gibi, stratejik planın detay özellikleri de kurumun büyüklüğü ve faaliyet alanına bağlı olarak değişmektedir. Ancak bir stratejik planın içeriği genel olarak bütün kurumlarda aynıdır. Buna göre, bir stratejik plan şu bölümlerden oluşmaktadır:⁷⁷

- Giriş (genellikle üst düzey yönetici ya da başkan tarafından hazırlanır)
- Stratejik planın bir özeti
- Misyon ve vizyon bildirimi
- Kurumun tarihçesi ve organizasyon yapısı
- Stratejik kararlar
- Stratejik planın hedef ve amaçları
- Ekler
- Yapılan SWOT analizinin özeti
- Müşteri analizinin özeti
- Planlama komitesinin üyeleri hakkında bilgi
- Bütçe programları

Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan farkı, çevresel faktörlerin incelenmesine önem vermesidir. Geleneksel planlama yaklaşımında genellikle dış çevrenin incelenmesinden ziyade, iç çevre incelenmekte ve amaçların belirlenmesinde yine iç çevre baz alınmaktadır. Stratejik planlamada ise, hem iç hem de dış çevre analiz edilerek, bu ikisi arasındaki uyum sağlanmaya çalışılmaktadır.⁷⁸

⁷⁷ Michael Allison ve Jude Kaye, *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook*. USA: John Wiley and Sons, 1997.s. 153.

⁷⁸ Elma, *a.g.e.*, s. 305-306.

Stratejik planlamanın başarıya ulaşması için, stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalıdır. Bu nedenle, kurumun tüm birimleri ve her seviyedeki çalışanı, planlama sürecine dahil edilmelidir. Çünkü iyi bir stratejik plan, kurumun çevresiyle olan bütün ilişkilerini düzenlediği gibi, kurumun tüm birimleri arasındaki ahengi de sağlayarak birimler arasındaki işbirliğini oluşturmak zorundadır.⁷⁹

2.1.KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlamanın genel olarak ticari kurumlar için hazırlanmış olması nedeniyle, aradaki benzerlik ya da farklılıkların görülebilmesini sağlayabilmek için, çalışmanın bu bölümünde kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamasına değinilmiştir.

Kamu kurumlarında yapılan stratejik planlama, genel nitelikleri ve aşamaları açısından ticari kurumlardakiyle benzerlik göstermektedir. Ancak, kamu kurumlarında görülen planlama yaklaşımı sorunla karşılaştıkça çözme ve anlık çözümler üretme şeklinde olduğu için, tam anlamıyla yapılan ve uygulanan bir stratejik planlamadan bahsetmek zordur.⁸⁰

Bu durum, kamu kurumlarının amaçlarından, karar verme süreçlerinden ve kurumsal yapılarından kaynaklanmaktadır.

Kamu kurumlarında çıkar gruplarının fazla ve etkili oluşu, yapılan ya da yapılacak olan faaliyetleri etkilemektedir. Amaçların belirlenmesinde veya yeniden gözden geçirilmesinde çıkar gruplarının etkisi vardır. Çıkar gruplarından birinin dengesi bozulduğunda grup, kurum üzerindeki baskısını hissettirmeye başlar ve amaçların yeniden incelenmesi zorunlu olur.⁸¹

Kamu kurumlarında, sorumlu çoğunlukla bir tek kişi olduğu halde, kararlar komitelere ve gruplara danışılarak verilir. Bunun yanı sıra karar verme aşamasında dış çevre analizlerinin belirleyici bir rolü yoktur. Bunun en temel nedenleri ise şu şekilde özetlenebilir:⁸²

- Amaçlar, kurumların iradesi dışında belirlendiğinden, kurum çalışanları ya da üyeleri ve yöneticileri çevreye karşı kayıtsızdırlar.

⁷⁹ Eren, *a.g.e.*, s. 56.

⁸⁰ Beyza Oba Furman, “Kâr amacı gütmeyen kurumlarda stratejik yönetim: kavramsal bir çerçeve”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi 1987(1), c.16: s. 41-43

⁸¹ Furman, *a.g.e.*, s. 44

- Bu tür kurumların öncelikli amacı ekonomik değil politiktir. Dolayısıyla kurumun performansını ekonomik açıdan etkileyebilecek çevre unsurları dikkate alınmaz.

Tablo 2
Ticari Kurumların ve Kamu Kurumlarının Stratejik Yönetim Açısından Kıyaslanması⁸³

TEMEL NİTELİKLER	TİCARİ KURUMLAR	KAMU KURUMLARI
Karar verme süreci	-Kararlarda ekonomik nitelik daha fazla, -Nispeten daha az koalisyon var, -Entegre karar verme süreci, -Politika seçimleri geniş kapsamlı,	-Kararlarda politik nitelik daha fazla. -Koalisyonların sayısı oldukça fazla. -Parça parça karar verme. -Politika seçimleri dar kapsamlıdır.
Kararların uygulanması	-Daha çok bir kişide toplanır,	-Komitelerden daha çok yararlanılır.
Çevre	Rekabetçi, karmaşık ve değişken.	-Tekelci, karmaşık ve nispeten istikrarlı.
Çevre analizi	Çok önemli, yapılmalı.	Çok önemli, yapılmalı.
Değerleme kriterleri	Çoğunlukla ekonomik	Çoğunlukla politik.
Kritik baskı grupları	Hissedarlar, işgörenler, müşteriler.	Çıkar grupları
Değerleme süreci	Geri beslemelerin yorumlanması	Kısmen dış otoriteler (denetçiler,müfettişler.)

Stratejik planın uygulanması ticari kurumlarda oldukça zorken, kamu kurumlarında uygulanması daha da zordur. Uygulamadaki bu zorlukların en temel nedenleri ise şunlardır:

- Çalışanlar ve yöneticiler arasında ortak bir hedef birliğinin olmaması
- Özellikle kamu sektöründe yöneticilerin kanun, yönetmelik ve tüzüklerle çok sınırlı olması

⁸² Furman, *a.g.e.*, s,47

⁸³ Furman, *a.g.e.*, s, 43

- Bu tür kurumlarda, personel alımlarının daha çok politik unsurlara dayanması
- Dolayısıyla etkin olmayan ve yeterli verimi gösteremeyen personelin işten çıkarılmasının zor olması
- Stratejik uygulamalar için gerekli olan kurum yapısındaki değişikliklerin oldukça zor olması

Tablo 3
Ticari Kurumların ve Kamu Kurumlarının Niteliklerinin
Karşılaştırılması⁸⁴

TEMEL NİTELİK	TİCARİ KURUMLAR	KAMU KURUMLARI
Varoluş nedeni	Talebi olan mal üretimi	Talebi olan hizmet üretimi
Temel amaç	Kâr	Topluma hizmet
Ekonomik amaçlar	Kâr gerekli; iflas mümkün	Kâr gerekli değil iflas olasılığı çok az.
Amaçlar	Nispeten daha az ve daha açık seçik olabilir	Nispeten daha az ve daha geniş kapsamlı olabilir.
Fon kaynakları	Müşteriler, hissedarlar, kredi kuruluşları.	Vergiler, devlet bütçesinden pay.
Kritik baskı grupları	Hissedarlar, işgörenler, müşteriler.	Herhangi bir çıkar grubu belirli bir kararda baskın olabilir.
Kontrol eden	Yönetim, hissedarlar.	Örgüt dışı denetçiler, yönetim.
Kurum yapısı	Çoğunlukla kâr merkezi şeklinde.	Çoğunlukla merkezci bir bürokrasi.

Tüm bunların neticesinde, kamu kurumlarındaki en temel faktörün politik seçimler ve tercihler olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak, bu tür kurumlarda uygulanmaya çalışılan stratejik planlama süreci çoğu kez, çıkar grupları arasındaki çekişmelerden dolayı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

⁸⁴ Furman, *a.g.e.*, s. 41

2.2.STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ

Stratejik planlama, bütün elementleriyle bir bütün olarak düşünüldüğünde, kurumun geleceğine yön veren, sistematik bir süreç olduğu görülmektedir. Önemli olan gelecek kavramı olmakla beraber, asıl amaç gelecekteki riskleri ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak değil, yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermek, buna bağlı olarak da stratejiler belirlemektir.

Stratejik planlamanın en önemli özelliklerinden biri, tüm kurumu kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktır. Bu özelliği ile stratejik planlar, kurumun en üst seviyesinde çalışanıyla en alt düzeyde çalışanın ortak bir amaç için işbirliği yapmasını sağlamaktadır. Kurum hedeflerinin ve stratejilerinin tüm kurum çalışanları tarafından bilinmesi, kişilere kendi işlerini ve yaptıkları işi, daha da önemlisi kendilerini, daha büyük bir amacın anlamlı bir parçası olarak görmesini sağlar.

Buna göre iyi bir stratejik planlama şu özelliklere sahiptir:

1-Stratejiktir: Stratejik planlamanın en önemli özelliği stratejik olmasıdır. Yani değişen çevre şartları ve beklenmeyen olaylara karşısında, kurumun faaliyetlerini devam ettirebilmesi için, nasıl davranması gerektiğini belirler ve değişen durumlar karşısında stratejik kararların alınmasını sağlar.⁸⁵

2- Sistemattiktir: Stratejik planlama sistematik bir süreçtir. Kurumun geçmiş dönemi, şu andaki durumu ve bunlarla bağlantılı olarak gelecekteki durumunu tespit eder. Bu tespitler neticesinde, geçmişteki hatalardan da ders alarak geleceğe yönelik kararlar alınmasını sağlar. Bu işlem belli periyotlarla tekrar eder ve oluşturulan planın ne ölçüde gerçeği yansıttığı tartışılır.⁸⁶

3- Önceliklendirme yapar: Stratejik planlama sürecinde, kurumdaki her türlü karar ve problemin önemine göre sıraya konulması gerekir. Önemden kastedilen ise, kurumun amaçları doğrultusunda, karşılaşılan problemlerin ve verilmesi gereken kararların sıra ile ele alınmasıdır.⁸⁷

4- Katılımcıdır: Stratejik planlama, sadece yönetim kurulundaki yöneticiler için ya da onların isteğiyle oluşturulan bir süreç değildir.

⁸⁵ Ercan Öztemel, *Belediyelerde toplam kalite yönetimi*. Adapazarı: Değişim,2000.s. 136

⁸⁶ Öztemel, *a.g.e.*, s. 136

⁸⁷ Öztemel, *a.g.e.*, s.137

Stratejik planlama çalışmalarına, kurumun her düzeyindeki çalışanı katılır ve bu çalışmalarda bütün birimler temsil edilir. Bunun dışında, stratejik plan hazırlanırken müşterilerin beklentileri de göz önüne alındığından, dolaylı olarak da olsa müşteriler de temsil edilir.⁸⁸

5- Yaratıcılığı teşvik eder: Kurumlarda stratejik planlamayı gerçekleştiren ekiplerin, işle ilgili olarak benzer anlayış ve zihinsel süreçlere sahip olması nedeniyle, bazı kurumlar strateji geliştirme sürecine dışarıdan ya da kuruma yeni katılan, farklı deneyimlere sahip kişileri de dahil ederler.

Bu sayede ortaya çıkan kişisel düşünce farklılıkları, kişilerin yeni senaryolar üretmesine yol açarak, yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.⁸⁹

2.3.STRATEJİK PLANLAMANIN AVANTAJLARI

Bununla beraber başarılı bir stratejik plan, kurum çalışanlarına ve kuruma şu avantajları sağlar:

- Kurumun niçin var olduğu ve paylaşılan değerlerin karar verme sürecini nasıl etkileyebileceğine dair bilgileri verir.⁹⁰
- Kurum çalışanlarına yaptıkları işi ortak bir hedefe göre nasıl yönlendirecekleri konusunda ipuçları verir.
- Çalışan grubu ile yönetici grubu arasında başarılı bir iletişim kurulmasını sağlar.
- Kurum çalışanlarının başarısının ölçülmesini ve değerlendirilmesine yardımcı olur.
- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi tespit edebilmek için fırsatlar sağlar.
- Rekabet avantajı sağlar.
- Kurumun kısıtlı kaynaklarını doğru kullanmasına yardımcı olur.
- Yönetimde esnekliğin oluşmasını sağlar.

⁸⁸ Öztemel, *a.g.e.*, s.137.

⁸⁹ Argüden, *a.g.e.*, s. 113

3.STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama süreci, planlama öncesi çalışmalar, stratejik planın oluşturulması ve stratejik planın kontrol edilip değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Planlama sırasında yapılacak hataların stratejik planın başarısını etkileyeceği düşünüldüğünde, özellikle stratejik planlama öncesindeki çalışmalara kurumun önem vermesi gerekmektedir.

Bu nedenle, doğru insanların doğru görevlerde bulunması, doğru işlerin doğru zamanda yapılması, planlama öncesinde yapılacak olan ön çalışmalara bağlıdır. Bu kapsamda şu çalışmalar yapılmalıdır:⁹¹

Eğitim: Kurum çalışanlarına verilecek olan eğitim, stratejik planlamanın önemini gösterecek ve herkesin aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlayacaktır.

Planlamayı gerektiren sebeplerin belirlenmesi: Bu sebeplerin belirlenmesi, stratejik planlamaya gereken önemin verilmesini sağlayacaktır.

Planlamada görev alacak kişilerin belirlenmesi: Stratejik planlamada görev alacak olan ekibin, yapılan işe vakıf olması ve gereken önemi vermesi çok önemlidir. Bu nedenle görev alacak olan kişilerin titizlikle seçilmesi gerekmektedir.

Kurumun tarihçesinin ve yapısının ortaya çıkarılması: Bu çalışmanın yapılması, kurumun misyon, vizyon, temel değerler ve stratejileri belirlenirken faydalanılacak olan bilgileri ortaya çıkarır. Bu aşamada yapılacak olan çalışma, kurumun tüm birimlerini belirleyecek ve organizasyon şemasını oluşturacaktır.

Stratejik planlama için gereken bilgilerin toplanması: Bu aşamada ortaya çıkan veriler, özellikle kurumun iç durum analizi yapılırken kullanılacaktır. Bu amaçla veri toplama formu hazırlanır ve tüm birimlerden yaptıkları işlerle ilgili bilgiler toplanır.

Planlamanın nasıl yapılacağını gösteren bir planın hazırlanması: Stratejik planlama çalışması kısa sürede bitecek bir süreç değildir. Dolayısıyla bu süreç içinde yapılacak çalışmaların belli bir takvime bağlanması gerekmektedir. Bu planda hangi çalışmanın nerede, kim tarafından, ne kadar sürede nasıl yapılacağı ve bu işler için ne kadar kaynak ayrılacağı belirlenmektedir.

⁹⁰ Allison ve Kaye, *a.g.e.*, s. 8.

⁹¹ Öztemel, *a.g.e.*, s. 144-146.

Planlama öncesinde, öncelikle, kurumun tüm birimlerini ve her düzeydeki çalışanını temsil edecek olan bir planlama komitesi oluşturulmalıdır. Bu planlama komitesi, stratejik planlamayı yürütecek olan ekiptir. Ardından planlamadan beklentilerin belirlenmesi, kurumun tarihçesinin ve organizasyon şemasının hazırlanması, stratejik planlama için gerekli olan bilgilerin ortaya çıkarılması, veri toplamanın nasıl yapılacağı ve planlamanın nasıl yapılacağını gösteren bir planın hazırlanması gerekmektedir.

Stratejik planlama süreciyle ilgili olarak çok sayıda model ortaya konulmuştur. Bu modeller düşünce olarak birbirlerinden farklı olmaktan ziyade, asıl farklılığı detaylarda göstermektedirler. Hemen hepsi aynı tür tablolar, diyagramlar ve teknikler kullanmakla beraber, bunları kullanışlarındaki farklılık ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

Harvard Üniversitesi profesörlerinden ve dünyanın en tanınmış strateji düşünürlerinden biri olan Michael Porter'a göre, stratejik planlama sürecinin temelini kurum dışı faktörlerin incelenmesi oluşturur. Çünkü Porter'a göre, bir kurumun temel amacı kâr elde etmektir ve bu kârlılığı belirleyen ya da etkileyen beş temel faktör vardır. Bunlar:⁹²

- Rekabetin Şiddeti.
- Tedarikçilerin Gücü.
- Alıcıların Gücü.
- İkame Ürünler.
- Piyasaya Yeni Girişler.

Bu beş güç bir arada hem kurumun kârlılığını etkilemekte hem de piyasanın yapısını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kurumun bu güçlerle mücadele edebilmesi için, bu faktörlerin incelenmesi ve buna göre bir stratejik plan hazırlanması gerekmektedir.

Başka bir model olan Ansoff modeli ise, stratejik planlama sürecindeki tüm işlemleri sabit bir şekilde belirlemiştir. Ansoff modeline göre, öncelikli olarak kurumun rakipleri karşısındaki durumu incelenir ve bunun için ürün ve piyasa araştırmaları yapılır.

⁹² Fred Nickols, *Strategy definitions & Meanings*. Erişim: 12 Şubat 2005. [WWW document] URL: [http://home.att.net/~discon/strategy definitions. pdf](http://home.att.net/~discon/strategy%20definitions.pdf)

Ansoff modelini diğerlerinden ayıran en önemli nokta, “Fark Analizi”dir. Bu analizde öncelikle hedef kümesi oluşturulur, içinde bulunulan durum ile hedefler karşılaştırılarak aradaki fark belirlenir. Yeni stratejiler oluşturularak bu farkı en aza indirgeyen strateji seçilir.⁹³

Henry Mintzberg’e göre ise, stratejik planlama süreci kurum içi ve kurum dışı faktörlerin incelenmesiyle başlar. Bu incelemenin sonucuna bağlı olarak, bu iki faktör arasındaki uyum durumuna göre stratejiler geliştirilir.⁹⁴

Stratejik planlama, kurumun kendine has karakteristik özellikleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Kurumların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmaları, planlama süreçlerinin de birbirinden farklı olmasını gerektirmektedir.⁹⁵ Bu nedenle, stratejik planlama sürecine bazı kurumlar çevre analiziyle başlarken bazı kurumlar SWOT analizine ihtiyaç duymaktadır. Bu tamamen kurumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla paralel bir durumun neticesidir. (Bkz şekil 2 ve tablo 4)

Stratejik planlama süreciyle ilgili olarak farklı görüş ve düşünceler olmakla beraber, genel olarak kabul gören ve uygulanan model SWOT modelidir. Aşağıda daha detaylı anlatılacak olan SWOT modeline göre, ilk önce SWOT analizine dayanarak kurumun iç ve dış çevresi değerlendirilir. Bunun ardından kurumun misyon, vizyon ve değerler bildirimi oluşturulur. Kurumun öncelikleri ve stratejileri de belirlendikten sonra plan hazırlanır ve uygulamaya konulur.

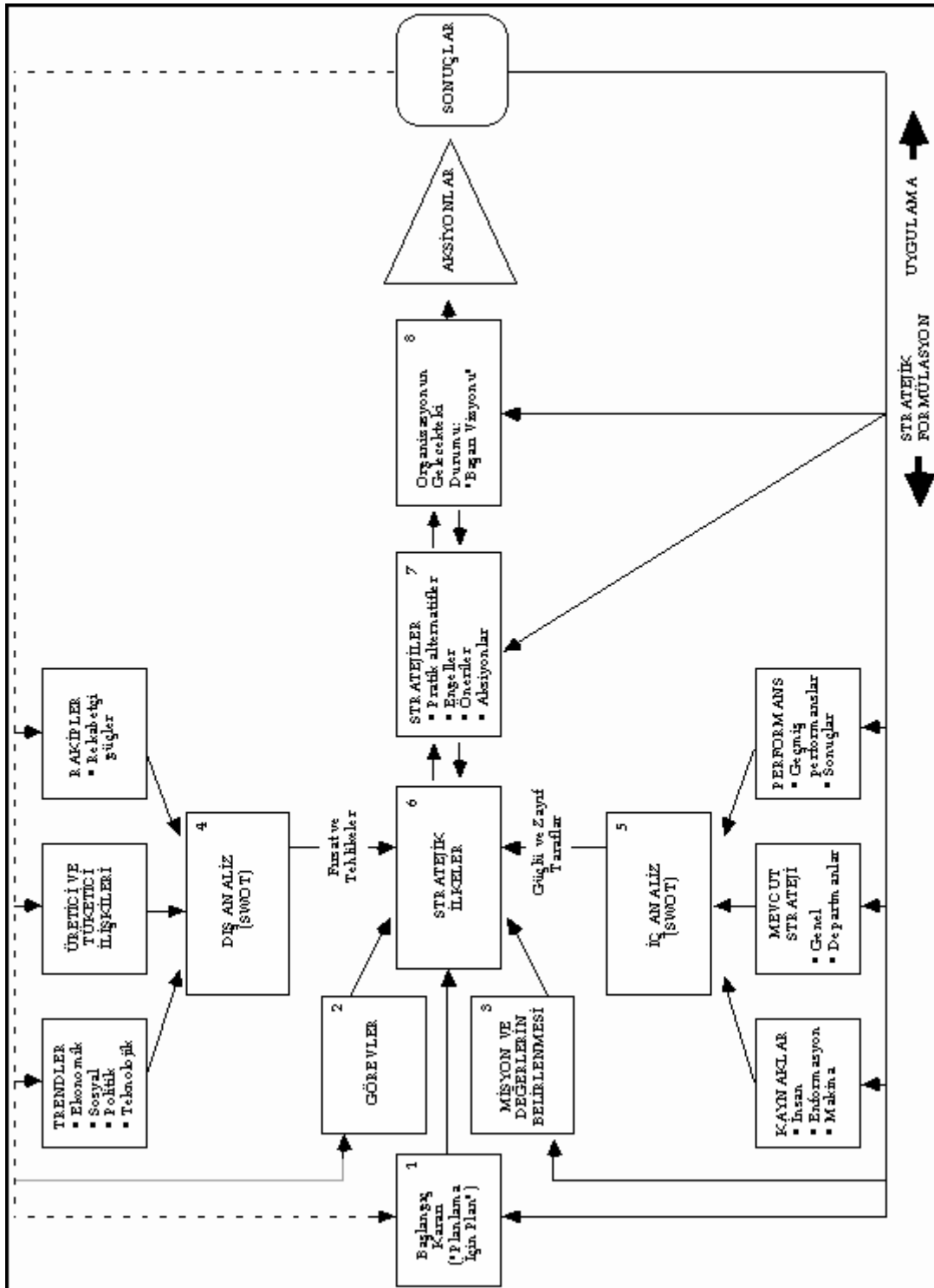
Son aşamada ise uygulamaya konulan planın kurumun belirlediği amaçlara ulaşma yolunda ne kadar başarılı olduğu ölçülür. Bu ölçme neticesine plan, ya hiç değiştirilmeden uygulanmaya devam eder, ya da aksak yönler düzeltilerek revize edilir.

⁹³ <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm>

⁹⁴ Mintzberg, *a.g.e.*, s. 109

⁹⁵ Hasan Çoban, s. 103

Şekil 2. Organizasyonlarda Stratejik Planlama Süreci



Berat Bir Bayraktar, Organizasyonel Stratejik Planlama Süreci, Power Point sunumu.

Tablo 4

Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması⁹⁶

1. AŞAMA	2. AŞAMA	3. AŞAMA	4. AŞAMA	5. AŞAMA
SWOT (İç durum analizi)	Misyon	İç Stratejiler	Üst Yönetim	İzleme
SWOT (Dış durum analizi)	Vizyon	Dış Stratejiler	Çalışma Grupları	Değerlendirme
	Değerler			Geribildirim ve Kontrol
	Amaçlar			
Ne durumdayız?Niçin stratejik planlama yapmalıyız?	Nereye / ne zaman ulaşmak istiyoruz?	İstediğimiz yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı kim yapacak?	Başarıya ulaşılabilir mi? Uygulamanın sonuçları nelerdir?
NE? / NİÇİN?	NEREYE/ NE ZAMAN	NASIL?	KİM?	GÖZDEN GEÇİRME

3.1. 1.Aşama : Swot Analizi

SWOT, İngilizce strengths (güçlü yönler), weaknesses (zayıf yönler), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde kurumda iç ve dış durum analizinin yapılması demektir.

⁹⁶ Coşkun Can Aktan, *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Uygulanması İçin Değişim İlkeleri*. Erişim: 30 Haziran 2003.[WWW document]. URL. <http://www.canaktan.org>

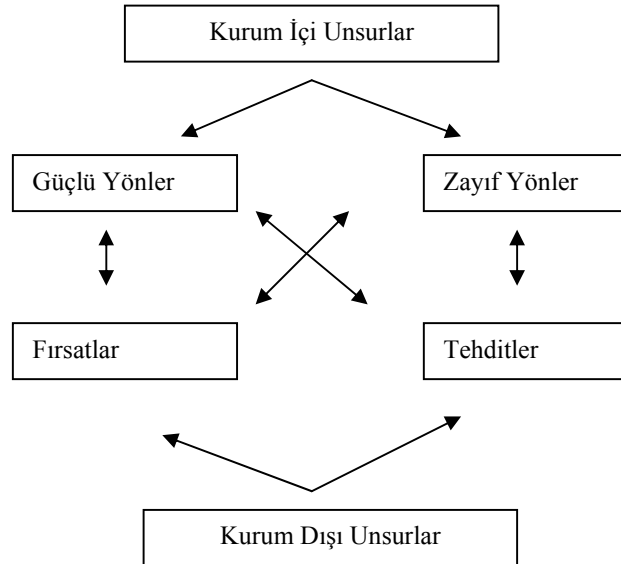
Bu analiz çalışmasının yapılmasının amacı, kurumun rakipleri karşısındaki durumunu, sahip olduğu fırsatları ve karşılaşılabileceği tehdit unsurlarını belirlemeye çalışmaktır. Bu sayede kurumlar hangi noktada bulunduklarını, rakipleri karşısında neler yapmaları gerektiğini ve en önemlisi, stratejik planlamanın sonuçlarına etki edecek olan verileri elde edeceklerdir.

3.1.1. İç Durum Analizi

İç durum analizi, kurumun güçlü ve zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi ile, kurumun geçmiş dönemlerdeki performansının değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Kurum içi durum analizinin yapılmasındaki temel amaç, kurumun mevcut durumunu dikkate alarak potansiyelini belirlemektir.

Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkacak güçlü yönler, kurumun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kurumun alacağı tedbirlere kaynak teşkil edecektir.⁹⁷

Şekil 3. SWOT analizinde temel başlıklar⁹⁸



⁹⁷ a.g.e., s. 13.

⁹⁸ Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, s. 12

Kurum içi durum analizi genellikle şu faktörlerin analiz edilmesini kapsamaktadır:⁹⁹

- Mevcut strateji ve önceki stratejiler
- Uygulanan programlar
- Mali kaynaklar
- İnsan kaynakları
- Teknolojik imkanlar
- Üretilen mal veya hizmetler
- Üretilen mal veya hizmetlerin pazarlanması ya da duyurulması
- Kurumun yapısı ve yönetim süreci
- Kısa ve uzun dönemli planlar
- Yatırım planları
- Haberleşme ağı
- Karar alma süreci

Kurum içi analiz sürecinde, bu analizi gerçekleştirmeye yardımcı olacak kaynaklar ise şunlardır:

- Kurumun tarihçesi
- Kurum içi iletişim ve karar alma süreci
- Kurumun personel sayısı ve nitelikleri
- Kurumun yararlandığı değişik finansman kaynakları
- Kurumun teknolojik alt yapısı
- Kurumun araç, bina ve diğer varlıkları
- Kurumda kullanılan raporlama sistemi
- Kurumun gerçekleştirdiği ve devam ettiği önemli projeler
- Kurumdaki birimlerin iş ve görev tanımları

⁹⁹ Öztemel, *a.g.e.*, s. 161.

Kurumdaki potansiyel içsel güçlölük faktörleri arasında iyi bir lidere ya da yöneticiye sahip olmak, yeni ve etkin teknolojileri kullanmak ve bunları iş süreçlerine dahil edebilmek, yeni ürünler geliştirebilmek, bilgi ve becerisi yüksek olan çalışanlara sahip olmak sayılabilir.

Potansiyel güçsüzlük ya da yetersizlik göstergeleri arasında ise kurumun stratejik bir hedefe sahip olmaması, yöneticinin yetersiz olması, yetenekli yönetici ve çalışanların olmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmaması, kalite ve verimliliğin düşük olması gösterilebilir.

3.1.2. Dış Durum Analizi

Dış durum analizinde çevresel faktörlerin kurum için oluşturduğu fırsatlar ve tehditler incelenmektedir.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç, kurumun yapacağı çalışmalar sırasında karşılaşacağı fırsatları ve tehditleri net bir şekilde bir tabloda göstermektir. Çünkü geleceğe dönük stratejiler geliştirilirken, kurumun yakaladığı fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kurum tarafından yakından izlenecek ve gerekli önlemler alınacaktır.

Dış durum analizi yapılırken göz önünde bulundurulması gereken temel noktalar ise şunlardır:¹⁰⁰

- Kurumun faaliyet gösterdiği alanda Türkiye'deki durum ve gelişme eğilimleri
- Kurumun faaliyet gösterdiği alanda dünya daki durum ve gelişme eğilimleri
- Türkiye'deki ve dünya daki temel eğilimler ve sorunlar arasında kurumu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kurumun faaliyet alanı ile ilgili kalkınma planları
- Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaştığı riskler ve belirsizlikler
- Kurumun rakiplerinin durumu
- Kurumun hitap ettiği kitlenin beklentileri

¹⁰⁰ Öztemel, *a.g.e.*, s. 15.

Bir kurumun sahip olabileceği dışsal fırsatlar arasında yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması yer almaktadır. Dışsal tehditler arasında ise daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakiplerin pazara girme tehlikesi, rakiplerin alternatif ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin azalması, devlet müdahalesinin artması, enflasyon, müşterilerin istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi gösterilebilir.

3.2. II. Aşama

3.2.1. Misyon Bildirimi

En genel tanımıyla misyon, bir kurumun varlık sebebidir ve o kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kuruma ait olan bu misyon bildirimi, kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir nitelik taşımaktadır.¹⁰¹ Misyon bildirimi için öncelikli olarak şu soruların cevaplanması gerekmektedir:¹⁰²

- Kurumun var olma nedeni nedir?
- Kurum kimlere hizmet sunmaktadır?
- Kurumun faaliyet alanı nedir?
- Kurum hangi ihtiyaçları karşılamaktadır?
- Kurumun yerine getirmek zorunda olduğu yasal yükümlülükler nelerdir?

Kurum için belirlenen misyonun, kurumun tüm çalışanlarına duyurulması gerekmektedir. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, kurumun bütün birimlerine ve her seviyedeki çalışanına ortak bir yön vermesidir.¹⁰³ Kuruma ait misyon bildirimi, kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir kavramdır. Kurumun büyüklüğüne ve işleyiş amacına bağlı olarak bir veya birden fazla misyon bildirimi olabilmektedir. Önemli olan nokta, misyon bildiriminin kısa ve açık olarak ifade edilmesi ve hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamasıdır.¹⁰⁴

Örneğin, IBM Türk'ün misyon bildirimi şu şekildedir:

¹⁰¹ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*, s.19

¹⁰² *a.g.e.*, s.20

¹⁰³ Ömer Dinçer , *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1991.s. 55.

“IBM’in yarattığı, endüstrinin en gelişmiş teknolojilerini Türkiye’de profesyonel çözümlerle kurumların hizmetine sunmak, onların işlerine ve iş yapış şekillerine artı değer katarak yardımcı olmak.”¹⁰⁵

Bu misyon bildiriminde kurumun en gelişmiş bilgi teknolojileriyle Türk kurumlarının işlerine yardımcı olmayı amaçladığı vurgulanmaktadır. IBM Türk’ün misyon bildirimi kısa sayılmamakla beraber anlaşılır bir ifade taşımaktadır.

3.2.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon, bir kurumun uzun vadede neler yapmak istediğinin bir ifadesi, bir başka deyişle kurumun gelecek bildirisi. Kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir role sahip olduğundan, misyonla beraber stratejik planlama sürecinin çatısını oluşturmaktadır.

106

Vizyon bildiriminin temel fonksiyonu, kurumun belirlediği misyona ulaşmak için kurum çalışanlarının nasıl yönlendirilmesi gerektiğini göstermesidir. Vizyonun belirlenmesinde kurum yöneticilerinin sahip oldukları inanç, sosyal yaşam, değer kriterleri ve ileri görüşlü olmaları önemli rol oynar.¹⁰⁷

Bir kurumu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan, o kurumun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda belirlediği stratejisidir.¹⁰⁸ Vizyonun net olarak ortaya konulması, kurum çalışanlarının doğru yönde ve ortak bir amaç için birleşmesini sağlar. Bunun yanı sıra, geleceğe yönelik hedef ve beklentileri ortaya koyarak koordinasyon, motivasyon ve yönlendirme vazifesi görür.

Kurumun vizyon bildirimi için şu soruların cevaplanması gerekmektedir:

- Kurum için ideal gelecek nedir?
- Kurum vatandaşlar, diğer kurumlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?

¹⁰⁴ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*, s. 20.

¹⁰⁵ www.ibmturk.com.tr

¹⁰⁶ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu* s. 21-22

¹⁰⁷ Öztemel, *a.g.e.*, s. 150.

¹⁰⁸ Argüden, *a.g.e.*, s. 91

Bazı kurumlarda vizyon bildirimi, iç vizyon ve dış vizyon olarak iki şekilde belirlenmektedir. Bu belirlemeye göre iç vizyon, kurumun geleceği noktayı belirlerken, dış vizyon, kurumun istenen noktaya gelmesi durumunda, bundan etkilenecek olan faktörlerin değişimlerini ifade etmektedir.¹⁰⁹

Etkin bir vizyon bildirimi için şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:¹¹⁰

- Vizyon açık ve anlaşılır olmalıdır
- Vizyon bildiriminin kurumun tüm birimlerini kapsamı gerekmektedir
- Vizyonun kurum değerlerini ortaya koyması gerekmektedir.
- Vizyonun amacı, beklentileri en iyi şekilde karşılamak olmalıdır

Tahminlerden oluşmaktan ziyade, kurumun gelecekte nerede olmak istediğini gösterdiğinden, oraya ulaşmak için belirlenen amaçlardan oluşmalıdır

Kurumların vizyon bildirimleri onların gelecekte olmak istedikleri yeri ya da durumu ifade eder. Örneğin IBM Türk'ün vizyon bildirimi şu şekildedir:

“Türkiye'nin en önemli ve en başarılı bilgi şirketi olmak”¹¹¹

IBM Türk'ün vizyon bildiriminin gerçekçi olması, onun doğru bir bildirim olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, vizyon bildirimlerinde geçen ifadelerin, hayal denilebilecek kadar gerçekleşmesi güç hedeflerden oluşmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

3.2.3. Değerler Bildirimi

Değerler bildirimi kurum için, “misyonla tutarlı olarak vizyona ulaşmak için çıkılan yolda nasıl davranmak gerekir?” sorusuna verilen cevaptır.¹¹² Stratejik planlama süreci için, bir kurumun değerlerinin ortaya konulması, o kurumun misyonunun ve vizyonunun arkasında yatan ilke ve inançları göstermesi bakımından önemlidir.¹¹³

¹⁰⁹ Öztemel, *a.g.e.*, s. 151.

¹¹⁰ Elma, *a.g.e.*, s. 307-308.

¹¹¹ www.ibmtrk.com.tr

¹¹² Peter Senge, *Beşinci disiplin*. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi, 2003.s. 245.

¹¹³ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*, s.23

Dolayısıyla iyi ifade edilmiş bir değerler bildirimi için şu soruların cevaplanması gerekmektedir:¹¹⁴

- Kurumun çalışma felsefesi nedir?
- Kurumun çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kurum çalışanları tarafından benimsenen inanç ve değerler nelerdir?

Bir kurumun değerler bildirimine örnek olarak şunlar verilebilir:

- Eşitlik ilkesini ön planda tutmak
- Kesinlikle rüşvet almamak
- Her konuda her man açık ve şeffaf olmak
- Doğru, dürüst ve güvenilir olmak
- Toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmak

Kurumsal değerler yönetim biçimini, kurumsal davranış şekillerini ve iş yapma biçimlerini belirler. Bu değerler, kurumun kararlarına, tercihlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedir. Değerler bildirimi şu üç temel alana ilişkindir.¹¹⁵

Kişiler: Kurum çalışanları ve kurumun dışındaki insanlar.

Süreçler: Kurumun yönetim, karar alma ve hizmet üretim süreci.

Performans: Kurumun ürettiği hizmet veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

Değerler bildirimi hazırlanırken, göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlardan biri, kurumun temel değerleriyle çalışanların temel değerlerinin çakışmamasıdır. Çakışmaların olması durumunda ise, dayatmacı olmak ya da olayın üstünü örtmek yerine aradaki problemleri çözme yoluna gidilmelidir.¹¹⁶

3.2.4. Amaçlar Bildirimi

Amaçlar, belirli bir zaman dilimi içinde kurumun ulaşmayı hedeflediği noktalardır. Dolayısıyla kurumun “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna verdiği cevaplar, amaçlar bildirimini oluşturmaktadır.

¹¹⁴ *a.g.e.,s. 24.*

¹¹⁵ *a.g.e.,s. 23.*

¹¹⁶ Öztemel, *a.g.e.*, s. 154-155

İyi ifade edilmiş bir amaçlar bildirisi için şu soruların cevaplanması gerekmektedir:¹¹⁷

- Kurum, misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kurum, kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kurumun şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumludur?
- Kurum diğer kurumlarla ortak amaçlara sahip midir?

Kurumsal amaçların herkes tarafından benimsenmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:¹¹⁸

- Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır.
- Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar birbiriyle uyumlu olmalıdır.

Kurumlar sadece bir alanda değil birçok alanda kendilerine amaç belirlemiş olabilirler. Burada önemli olan, amaçların gerçekleştirilebilmesi için, kurumun bütün çalışanlarını ortak paydada buluşturabilmektir.

3.3. III. Aşama

3.3.1. İç Strateji

Bu aşamada, kurumun belirlediği amaçların yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin görev ve yetkileri belirlenerek, bu amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar tespit edilmektedir.

Kurumun iç stratejisi belirlenirken, kaynak harcama yapısını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Buna bağlı olarak, yapılacak olan faaliyetlerin bir öncelik sırasına konulması gerekmektedir. Faaliyetler öncelik sırasına konulurken, kalkınma planları, yıllık programlar, hükümet programları ve ekonomik programlar dikkate alınmalıdır.

¹¹⁷ Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, s.25.

¹¹⁸ Dinçer, a.g.e., s. 49

Kurumun iç stratejisi belirlenirken, göz önünde bulundurulması gereken stratejiler genel olarak şunlardır:

- Kurum yapısı stratejisi.
- İnsan kaynakları stratejisi.
- Eğitim stratejisi.
- Araştırma geliştirme stratejisi.
- Mali planlama ve finans stratejisi.

3.3.2. Dış Strateji

Kurumun belirlediği amaçlara ulaşmak için rakipleriyle mücadelede kuruma yön verecek olan noktalar bu aşamada belirlenmektedir.

Kurumlar için dış stratejinin belirlenmesi demek, o kurumun rekabet gücünün ya da rekabet stratejisinin belirlenmesi demektir. Belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda var olmak isteyen kurumların varlıklarını devam ettirebilmesi için, bir takım dış stratejilere ihtiyacı vardır.

Kurumlar bu stratejileri belirlerken, bazı yönetim yaklaşımlarından da istifade etmektedir. Amacı sürekli iyileştirme olan toplam kalite yönetimi (TKY) bunlardan biridir. TKY ile kurumlar müşteri üzerine odaklanarak esnek ve hızlı stratejiler geliştirmektedirler.

Örneğin Brisa'da her satış kanalındaki farklı müşteri beklentileri göz önünde tutularak, değişik kriterlere dayanan müşteri anketleri yapılmakta ve ulaşılan sonuçlar şirketin pazarlama, satış ve üretim stratejilerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.¹¹⁹

Bir diğer yönetim yaklaşımı ise kıyaslama(benchmarking)dır. Temel amacı kurumların rakiplerinden daha iyi olmaları ve pazar paylarını arttırmaları için sahalarının liderleri ile satış, pazarlama, üretim gibi uygulamaları ve iş süreçlerini karşılaştırmaktır.¹²⁰

Kıyaslama ile kurumlar, sürekli olarak kendi kendilerini değerlendirmeye ve rakipleriyle karşılaştırmaya yönelirler. Dolayısıyla kıyaslama, kurumun dış çevresini analiz ederek, bu analiz neticesinde strateji belirlenmesini sağlayan bir yaklaşımdır.

¹¹⁹ Hazım Kantarcı, *Toplam kalite yönetimi ve toplum kalitesi.Bir uygulama örneği:Brisa'nın iş mükemmelliğine yolculuğu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1999.s.37.

¹²⁰ Zeynep Düren. *2000'li yıllarda yönetim*. s. 275.

Bütün bunlara bağılı olarak, bir kurumun dış stratejisi belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken temel stratejiler şunlardır:

- Müşteri stratejisi,
- Pazarlama ve satış stratejisi,
- Dağıtım stratejisi,
- Tanıtım stratejisi.

Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için hangi kaynakların, hangi noktalarda harekete geçirilmesi gerektiğı belirlenmeli, bu kaynakların artık kurumun içinde değil dışında olduğu anlaşılmalıdır. Bu nedenle işbirliklerine açık olmak ve kaynakları harekete geçirebilecek en iyilerle çalışmak gerekiyor.¹²¹ Dolayısıyla, sağlam ve güçlü bir dış strateji için, çevredeki gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve sürekli gelişmeyi hedef edinmek gerekmektedir.

3.4. IV. Aşama

3.4.1. Kim Yönetecek?

Stratejik planlama, kurumun geleceğini belirleyen üst düzey yöneticilerin, çevreye ve kurumun faaliyetlerine bağılı olarak yürüttüğü ve gerçekleştirdiğı bir uygulamadır. Bu uygulamayı yerine getiren yöneticinin, vizyon sahibi olması, dolayısıyla gelecek odaklı düşünmesi önemli bir husustur. Tabii ki stratejik planlama çalışması süresince üst düzey yöneticinin kendi başına hareket etmesi ve kararlar alması doğru değildir.

Stratejik planlama çalışmasını yürüten yöneticinin ön yargısız bir biçimde görev ve sorumluluklarını paylaşabileceğı kişileri belirleyerek, stratejik olmayan konularda yetkilerini devretmeyi bir ilke olarak kabul etmesi gerekmektedir.

Buna bağılı olarak çalışmayı yürüten yöneticinin hem kendisine yardımcı olacak hem de kurumun tüm birimlerini temsil edecek olan bir çalışma grubu oluşturması gerekmektedir.

¹²¹ Argüden, *a.g.e.*, s. 24

3.4.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun mümkün olduğu kadar kurumun tüm birimlerinden ve her seviyedeki çalışandan oluşması gerekmektedir. Ancak bu sayede geniş katılımlı bir yürütme faaliyetinin yapılması sağlanabilmektedir. Bunun dışında çalışma grubunun oluşturulması sırasında dikkate alınması gereken noktalar şunlardır.¹²²

- Grup üyeleri stratejik planlama sürecinin gerektirdiği bilgi ve becerileri taşıyor mu?
- Grup üyeleri kurum hakkında yeterli bilgiye sahip mi?
- Grup üyeleri kurumun müşterilerini yeterince tanıyor mu?
- Grup üyeleri stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ve enerji ayırabilecek durumda mı?
- Planlama süreci boyunca ekipte süreklilik sağlanabilecek mi?

Üst yönetimin desteğinin ve yönlendirmelerinin olması, stratejik planlama sürecinin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için son derece önemli bir husustur. Stratejik planlama çalışmaları sırasında çalışma grubu, üst yönetimle iletişim halinde bulunarak, gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacak olan köprü vazifesini görmektedir.¹²³

3.5. V. Aşama

3.5.1. İzleme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan amaçların gerçekleştirilmesinin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.

İzleme süreci, üst yönetime yardımcı olan bir faaliyettir. Çünkü izleme sürecinde raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılmaktadır. Özellikle raporlar, izleme faaliyetinin temel aracıdır. Bu raporlar sayesinde yöneticiler stratejik amaçları değerlendirebilmekte ve beklenmeyen durumlara karşı hızlı ve etkili bir şekilde tedbir alabilmektedir.

3.5.2. Değerlendirme

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının ilk başta belirlenen stratejik amaçlarla kıyaslanarak ölçülmesi ve bu amaçların tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

¹²² Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, s.10.

Stratejik planın uygulanması belirli periyotlarla gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. Genellikle değerlendirme periyotlarının bir yıldan az olmaması tavsiye edilmektedir. Değerlendirme sırasında kurum stratejilerinin, önceliklerinin ve performans ölçütlerinin doğru olup olmadığı ve doğru hedeflere ne oranda ulaşıldığı incelenir.

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak, uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans değerlendirmesi ise, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaçlarla ne ölçüde örtüştüğünün belirlenmesidir.¹²⁴

Stratejik planlama öncesinde kurum, stratejik planlama sonrasında ne beklediğini, neyi hedeflediğini, strateji, hedef ve iş planlarının gerçekleştirilebilmesi için hangi alanlara önem verilmesi gerektiğini gösteren ölçütler belirlemelidir. Tüm çalışma ve sürecin başarısı, bu ölçütlerin gerçekleşme derecesiyle doğru orantılıdır.

Doğru ve amaca yönelik göstergelerin oluşturulması, doğru konularda hedeflemelerin yapılabilmesi için bir önkoşuldur. Bu özelliklere sahip göstergelerin ortaya konulabilmesi, ancak kurumun vizyonun ve stratejisinin belirlenmiş olması durumunda gerçekleşebilir. Bir kurum için performans göstergeleri genel olarak,

- Finansal,
- Müşteri,
- Süreç,
- Çalışan

boyutlarında ele alınıp belirlenmektedir.

Değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılması ve gerçekleri yansıtması için, bir değerlendirme planının hazırlanması ve şu soruların cevaplarını içermesi gerekmektedir:¹²⁵

- Stratejik plan istendiği gibi yürümekte midir? Hedefler ne oranda gerçekleşmiştir?
- Gerçekleştirilmesi beklenen fakat gerçekleştirilemeyen stratejilerin nedeni nedir? Bu konuda ne tür önlemler almak gerekir?

¹²³ a.g.e., s.9

¹²⁴ İsmet Barutçugil. *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

¹²⁵ Öztemel, a.g.e., s. 177.

- Stratejik planlama süreci başladıktan sonra dünya da ve Türkiye’de ne tür değişiklikler ve gelişmeler olmuştur? Başlangıçta kabul edilen varsayımlar hâlâ geçerli midir?
- Şu anda karşılaşılan en temel sorunlar nelerdir ve bu sorunlar stratejik planlamada değişiklik yapmayı gerektirmekte midir?

3.5.3.Geribildirim ve Kontrol

İzleme ve değerlendirme süreçleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak geribildirim işlemi gerçekleştirilir.

Geribildirim ve kontrol aşamasında, planın verimliliğini ölçmek için şu sorular sorulmalıdır:¹²⁶

- Ne yaptık?
- Başardığımızı nasıl anlarız?
- Uygulama ne kadar etkili olmaktadır?
- Neler değiştirilmelidir?
- Gözden kaçanlar nelerdir?

Stratejik planın kontrol edilmesi, amaçlanan ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Bu karşılaştırmada stratejik plan, zamanlama ve amaçlara uygunluk bakımından değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda stratejiler ve faaliyetler, planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa ve stratejik amaçlara ulaşma yolundaki ilerleme beklentileri karşılıyorsa, stratejik plan uygulanmaya devam edilir. Eğer stratejik plan, stratejik amaçlara ulaşma yolunda başarısızsa, revize edilir ve uygulama süreci kaldığı yerden devam eder.

¹²⁶ Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, s.38.

III. BÖLÜM

1- BELEDİYELERDE BİLGİNİN KULLANIMI

Belli bir amaç çerçevesinde faaliyet göstermek üzere örgütlenen kurumlar, tüm kurumsal planlarını, öncelikli hedeflerini ve kaynakların dağılımındaki ayrıntıları bu amaçlara göre belirler. Öncelikli amaçları kâr elde etmek olan kurumlar olmakla beraber, hastane, okul, dernek gibi temel amacı hizmet üretmek olan kurumlar da vardır. Her ne kadar hizmetlerini yerine getirmek ve halka ulaştırmak için bir takım ekonomik faaliyetlerde bulunuyor olsalar da, bir kamu yönetimi birimi olan belediyelerin de temel amacı hizmet üretmektir.

Merkezi idareden ayrı bir tüzel kişiliğe sahip olan belediyeler, belli bir alandaki yerel nitelikli kurumsal mal ve hizmetlerin üretilmesinden sorumludur. Belediyenin yürüttüğü hizmetlerin kamu hizmeti niteliğinde olması, kamu yararı ilkesinin¹²⁷ ve halk odaklı yönetim anlayışının ön planda tutulmasını sağlamaktadır.

Kamu yararı gözetilen bir yönetim anlayışına sahip olmak, belediyelere hayli sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumlulukların doğru, tam zamanında ve eksiksiz yerine getirilebilmesi, etkin bir bilgi akışıyla mümkün olabilmektedir.

Belediyelerde iletişim, kurumun resmi yapısı içinde hiyerarşik kanallar üzerinden ve belediye yönetimince belirlenmiş esaslara göre gerçekleşmektedir. Belediyelerde iletişim ya da haberleşme sürecini başlatma yetkisi, orta ve üst düzey yöneticilerde bulunmaktadır. Dikey işleyen haberleşme kanalları, bilgi akışını aşağıdan yukarıya, emirlerin yayılmasını ise yukarıdan aşağıya doğru sağlamaktadır.¹²⁸

Belediyelerde birimler fonksiyonel açıdan birbirine bağlı görünmekle beraber, her birimin resmi düzenlemelerle kendisine verilen görevleri yerine getirmeye çalışması, diğer birimlerin görüş ve düşüncelerini alma çabasına girmemelerine neden olmaktadır. Bu tür

¹²⁷ Recep Bozlağan, *Belediyelerde örgüt geliştirme: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği*. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2003, s.78

durumlar tabii ki kurum içinde koordinasyon ve bilgi eksikliğine neden olmaktadır. Bu eksikliğin meydana getirdiği etki ise, çoğu zaman yanlış kararlar alma çoğu zaman da hiçbir karara varamamak şeklinde kendini göstermektedir.

Yöneticilerin stratejik planlar yapabilme veya beklenmeyen durumlarla karşılaştıklarında harekete geçebilmesi için, sürekli olarak bilgi edinmelerinin zorunlu olduğu düşünülürse, bilgi eksikliğinin meydana getireceği zararın derecesi daha iyi anlaşılmış olacaktır.¹²⁹ Bunun dışında bilgi, belediyelerin hizmet politikalarını gerçekçi ve uygulanabilir stratejik planlar aracılığıyla hayata geçirebilmeleri için de gereklidir. Belediyelerin uygulanabilir planlar hazırlayabilmesinin en temel kaynağı bilgidir.¹³⁰

Stratejik planlama belediyenin temel amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşır. Stratejik planlama sayesinde, şehrin, ilçenin ya da halkın kaderini etkileyebilecek kararlar verilirken, bu kararların doğuracağı sonuçlar tahmin edilebilmekte ve her bir karar birbirini tamamlayıcı biçimde verilebilmektedir. Ayrıca stratejik planlama, bugünün gereksinim ve beklentilerinin yanı sıra, geleceğin gereksinim ve beklentilerinin de karşılanabilmesini sağlayan, uzun vadeli bir yaklaşıma dayalı yönetim anlayışını geliştirmektedir.¹³¹

Belediyelerin, gelecekteki belli bir dönem içindeki hizmet önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayacak kaynakların nasıl en etkin ve verimli bir biçimde kullanılabileceğini saptamak, diğer belediyelerin neler yaptığını analiz etmek, halkın talep ve beklentilerini fark edebilmek ve kurumsal işleyişin etkinliğini artırmak için stratejik plana ihtiyacı vardır. Stratejik planlama sürecinde ise, çeşitli seçenekler ve veriler arasından doğru olanları seçebilmek, diğer bir deyişle doğru karar verebilmek için bilgiye ihtiyaç vardır.¹³²

¹²⁸ Bozlağan, *a.g.e.*, s.79.

¹²⁹ Sadun Emrealp, *Belediyelerde kriz yönetimi*. Ankara: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı&IULA EMME, 1993.s.50.

¹³⁰ Emraelp *Yerel yönetim.....*, s.64.

¹³¹ Emrealp, *a.g.e.*, s.64.

¹³² Emrealp, *a.g.e.*, s.65.

Yerel yönetimin elindeki önemli bir kaynak niteliğini taşıyan bilginin etkin bir biçimde kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için, planlaması ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, bilgi nazım planı ya da diğer adıyla “bilgi yönetim planı” hazırlanmalıdır.

Plan, belediyenin bilgiye olan gereksinimlerini ortaya koyan ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanacağını gösteren bir yönetim aracı niteliğindedir. Adeta bilginin stratejik planlaması olan bu süreç, kaynakların dağılımını da gösterir.

Planın bir başka önemli özelliği, geleceğe dönük, esnek ve farklı seçeneklere açık olmasıdır. Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler dikkate alındığında, bu özelliğin vazgeçilmezliği daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Planın genel olarak şunları içermesine özen gösterilmelidir.¹³³

- Belediyenin bugünkü ve yakın gelecekteki bilgi ihtiyaçları.
- Bilgiyi toplayan, işleyen ve kullanan kişiler; bunların görev dağılımı, eğitim ihtiyaçları.
- Hazırlık ve uygulama çalışmaları için gerekli kaynaklar.
- Bilginin toplanmasını, işlenmesini ve kullanılmasını olanaklı kılan bilgi teknolojisi araçları.

Bilgi yönetim planı, stratejik planlama sürecinde yöneticilerin bilgi teknolojisinden yararlanmalarını sağlayacak ve kent bilgi sisteminin etkin bir şekilde faaliyete geçirilmesini olanaklı kılacaktır.

¹³³ Emrealp, *a.g.e.*, s. 81

2- BELEDİYELEERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. BELEDİYELEERDE STRATEJİK PLANLAMA

Türkiye’de belediyeler, 1930 tarih ve 1580 sayılı yasa ile görev ve yetkileri tanımlanan anayasal kuruluşlardır. Anayasa’da belediyelerin genel hukuki çerçevesi şu şekildedir¹³⁴:

Kuruluş: Kanun yolu ile kurulur.

Görev: Yerel ortak ihtiyaçların karşılanması.

Görev Süresi: 5 yıl (bu süre 4 yıla çekilebileceği gibi 6 yıla kadar da uzayabilir).

Denetim: Merkezi yönetimin idari vesayet denetimi.

Ülkemizde şehirleşmenin hızla yaygınlaşması, belediyelerin diğer yönetim kademelerine göre daha hızlı gelişmesini sağlamıştır. Dolayısıyla mevcut yasanın gelişen ve değişen ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmesi neticesinde, 2004 tarih ve 5272 sayılı yasa ile belediyelerin kuruluşu, organları, yönetimi, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları yeniden düzenlenmiştir. (Bkz. Ek 5)

Yeniden düzenlenen hususlar arasında yer alan belediye kurabilme şartı, 1930 tarihli yasada “toplam nüfusun en az yarısından fazlasının yazılı olarak başvurusu gerekli” şeklinde belirtilirken, 2004 tarihli yasa ile bu şart ortadan kaldırılmış, nüfusu 5000’in üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilmesine imkan tanınmıştır.

2004 tarihli yasayı 1930 tarihli yasadan ayrı kılan bir diğer önemli husus, belediye başkanının, bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek olan stratejik planlamayı yapmakla sorumlu olmasıdır. Belediye başkanının görev ve yetkileri kısmının 38. maddesinin -b-bendinde yer alan ifade şu şekildedir:

“Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve

¹³⁴ Bozdoğan, *a.g.e.*, s. 18.

personelinin performans ölçülerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.”

Bunların yanı sıra, farklılık arz eden ve konumuz itibariyle önem teşkil eden bir diğer husus da, stratejik plan ve performans planı kısmında yer alan madde 41’dir. Buna göre “ 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 yıl başından önce de yıllık performans planı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.Nüfusu 50000’in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.”¹³⁵

2004 tarihli yasada stratejik planlamanın, belediye başkanın görevleri arasında yer alması ve belediyenin stratejik planlamaya bağlı olarak yönetilmesi gerektiğinin belirtilmesi, gelişen ve değişen ihtiyaçlar karşısında belediyelerin de çalışma şekillerini ve iş yapma biçimlerini değiştirmesi gerektiğini göstermektedir. Bununla beraber, değişen ve gelişen ihtiyaçlara bağlı olarak, belediyelerin yapısında da bir büyümenin ve genişlemenin meydana geldiği göz ardı edilmemelidir. Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi’nin (YYAEM) yaptığı araştırmaya göre, 1970 yılında 1303 olan belediye sayısı, 1999 yılı itibariyle 3227’ye yükselmiştir ve bu belediyelerde yaklaşık 35000 meclis üyesi ve 300000 kişiden oluşan çalışan vardır.¹³⁶

Belediyelerin gelir yapısı, 1981 yılında merkezden transferlerin dağınıklığına son veren genel bütçeden topluca pay ayırma ilkesi ve yerel vergi ve vergi dışı gelirlerin yeniden düzenlenmesi çerçevesinde, bugün de geçerli olan sisteme kavuşturulmuştur. Buna göre, Genel Bütçe Vergi Gelirleri Tahsilatı Toplamının (GBVGTT) %6’sı nüfusa göre

¹³⁵ 2004 tarih ve 5272 sayılı belediye kanunu.

¹³⁶ Sekizinci beş yıllık kalkınma planı yerel yönetimler özel ihtisas komisyonu raporu. Ankara:DPT,2001, s.16.

belediyelere aktarılmaktadır.¹³⁷ Bütçe sistemine göre belediyelerin gelir yapısı dört ana başlıkta toplanmaktadır:

- Vergi Gelirleri
- Vergi Dışı Gelirler
- Borçlanma
- Bağışlar

Belediyeler, hiyerarşinin dikey yönde arttığı kurumsal bir yapıya sahiptir. Hiyerarşik kademeler, piramit biçiminde üst üste oluşturulmuş ve alttaki üstekine bağlı kılınmıştır. Piramidin en üst tepesinde, seçimle iş başına gelmiş olan belediye başkanı bulunmaktadır.

Belediyelerin yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri genel olarak şu üç başlık altında toplanmaktadır:¹³⁸

1-Siyasal görevler: Planlama ve denetim ağırlıklı görevler, genellikle belediyenin üst kademe yönetimi tarafından yerine getirilmektedir.

2-Kurumsal görevler: Kısmen planlama kısmen de yürütme ve denetim ağırlıklı olup, genel olarak kurumun orta kademe yönetimi tarafından yerine getirilmektedir.

3-Hizmetler görevler: Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılan işlerden oluşup, daha çok alt kademe yönetimi ve belediye çalışanları tarafından yerine getirilmektedir.

Bunların dışında belediye faaliyetlerini genel olarak iki kısma ayırmak mümkündür:

1-Rutin faaliyetler: Kanunla belediyelere verilmiş olan ve normal şartlarda her gün tekrar eden yürütme ağırlıklı faaliyetlerdir. Ruhsat verme, denetim yapma, yol, su, kanalizasyon inşa etme bu faaliyetlerden sadece bir kaçıdır. Bu

¹³⁷ *a.g.e.*, s. 45

¹³⁸ Bozlağan, *a.g.e.*, s. 20.

tür hizmetler, belediyenin alt kademe çalışanları tarafından yerine getirilmektedir.

2-Stratejik faaliyetler: Belediyenin üst kademe yönetimi tarafından yerine getirilen, planlama ve denetim ağırlıklı faaliyetlerdir. Belediyenin ulaşım, kentsel kalkınma, spor, eğitim, turizm gibi konularda politika ve stratejilerin belirlenmesi bu tür hizmetlere örnek olarak verilebilir.

Şekil 4. Kurumsal fonksiyonlar ile yönetim kademeleri arasındaki ilişki¹³⁹

	Planlama	Yürütme	Denetim
Üst kademe yönetim (siyasal görevler ağırlıklı)			
Orta kademe yönetimi (kurumsal görevler ağırlıklı)			
Alt kademe yönetimi (hizmetler görevler ağırlıklı)			

Belediyeler, her geçen gün değişen şartlar altında çeşitli hizmetler üretmek zorundadırlar. Stratejik planlama, belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı bu ortamda, belediyelere yol gösterici bir rehber olmaktadır. Ayrıca, hizmet üretiminde ve hizmetlerin halka sunulmasında belediye yöneticilerine sistematik bir yaklaşım sağlamaktadır.

Kurumların bu dönemde yaşanan büyük değişimlere ve çevre şartlarına bağlı olarak sürekli kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Değişime neden olan etkenlerin fazla olması ya da sadece belli bir alanda olmaması nedeniyle, kurumların iş ortamında derin rekabet avantajını koruyabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, yenilik ve yaratıcılık güçlerini ön plana çıkarmaları gerekmektedir.

Bu nedenle, belediyelerin de değişen çevre şartlarıyla başa çıkabilmesini sağlayan, önlerini görmesine yardımcı olan ve doğru stratejik kararlar almasını mümkün kılan bir stratejik plana ihtiyacı vardır.

¹³⁹ Bozlağan, a.g.e., s.20

Stratejik planlama genellikle ticari kurumlar için yapılmıştır. Halbuki kâr amacı gütmemekle birlikte belediyeler de rakipleri ve müşterisi olan ve hem aynı işleri rakiplerinden daha farklı hem de müşterisini en yüksek derecede memnun etmekle yükümlü olan kurumlardır.

Belediyelerin müşterisi halk, rakipleri ise diğer belediyelerdir. Sürekli gelişen ve değişen çevre şartlarında insanların da ihtiyaç ve beklentileri değişmekte ve bu ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını belediyelerden talep etmektedirler. Bunun yanı sıra diğer belediyelerin teknolojik fırsatları iyi değerlendirmesi ya da halkının memnuniyetini sağlaması, belediyeleri yeni arayışlara sevk etmektedir.

Belediyelerin stratejik planlama süreçleri, hedefler bakımından farklı olsa da, süreçler bakımından ticari kurumlar gibidir. Yani bir belediyenin stratejik hedefleri ile ticari bir kurumun stratejik hedefleri birbirinden farklıdır. Örneğin kâr amaçlı bir kurumun stratejik hedefi 3 yıl içinde ihracat payını %10 artırmak olabilirken, bir belediyenin hedefi 3 yıl içinde Kadıköy-Kartal tramvay hattını tamamlamak olabilmektedir.

3- KURUMSAL BİLGİNİN STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ: TUZLA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

3.1.KURUMSAL BİLGİNİN STRATEJİK PLANLAMADAKİ ROLÜ

Daha önce de bahsedildiği gibi, kurumsal bilgi kurum için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir kaynaktır. Kurumun rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi, o kurumun rakiplerinin uygulayamayacağı ya da taklit edemeyeceği, kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır.¹⁴⁰ Kurumun kendine özgü bir strateji geliştirebilmesi ise, gerekli bilgi ve kaynak birikimi ile mümkündür.

Bir kurumun strateji tercihini yapması kısa vadeli bir süreç değildir. Kurumun müşterilerine nasıl hizmet ettiği, işin ekonomik niteliği, dış piyasaların durumu gibi

¹⁴⁰ Mehmet Barca, *a.g.e.* , s.65.

kriterler strateji belirlenirken göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejinin yanlış belirlenmesi halinde ise, kurum çoğu zaman ciddi zararlar görebilmektedir. Doğru stratejiyi belirleyebilmek için doğru bilgiyi kullanmak, dolayısıyla kurumsal bilgiden en üst düzeyde istifade etmek gerekmektedir.

Kurumsal bilginin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması için şu niteliklere sahip olması gerekmektedir¹⁴¹:

- Değerli olması
- Taklit edilememesi
- Yerinin doldurulamaması,
- Kıt olması

Stratejik planlama bir kuruma, aynı işi rakip kurumlardan nasıl daha farklı yapabileceğinin yollarını gösterir. Aynı işi yapan kurumlar arasında fark yaratan unsurlardan biri ise, kurumun kendine has bilgisi, yani kurumsal bilgidir. Kurumsal bilginin kurum çalışanları tarafından üretilmesi ve kurumun kültür ve değerlerini de barındıran bir kaynak olması, hem değerli olmasını hem de fark yaratmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın sürati ve kalitesi, planlama çalışmasına başlamadan önce, ilgili bütün faktör ve konuların değerlendirilmesini mümkün kılacak olan bilginin elde edilmesine bağlıdır. Bu nedenle, stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce, bütün birimlerden yaptıkları işler ve faaliyetler hakkında bilgi istenmekte ve bu amaçla veri toplama planı hazırlanmaktadır. Bu bilgiler olmadan stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşması mümkün değildir.

Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması olan ve kurumların içinde bulundukları durumu gösteren SWOT analizi için, büyük ölçüde kurumsal bilgiye ihtiyaç vardır. SWOT analizinin genel olarak amacı, kurumun iç ve dış çevresini tahlil etmektir. Bu analizin doğru ve güvenilir olması, özellikle kurum içinin tahlil edilebilmesi tamamen kurumsal

¹⁴¹ George von Krogh, Kazuo Ichijo, ve Ikujiro Nonaka, *Bilginin üretimi*. Çev.Günhan Günay. İstanbul:Dışbank, 2002. s. 93.

bilgiye bağılıdır. Çünkü bu analizler için gerekli olan bilgiler kurumsal bilgi kaynaklarından temin edilebilmektedir. Faaliyet raporları, birim müdürlerinin tespit raporları, bilgi meclisi toplantı tutanakları, birimlerin görev ve çalışma tanımları, iş akış şemaları ve organizasyon şemaları, birimlerin birbiriyle olan iletişim düzeyini, kurumun işleyişini ve faaliyet alanını göstererek önemli bilgiler sağlamaktadır. Elde edilen bu bilgiler sayesinde, stratejik planlamayı kimin yöneteceği, çalışma gruplarının kimlerden oluşacağı ve kurum içerisindeki haberleşme sistemi belirlenerek, SWOT analizinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sağlanır.

Kurumun misyon, vizyon ve hedefler bildirimini doğru bir şekilde belirleyebilmesi için, yine kurumsal bilgiye ihtiyacı vardır. Çünkü kurumun misyon, vizyon ve hedefler bildirimi, kurumun faaliyet, görev ve sorumluluk alanı ile ilgilidir. Kurumun şu anda ifade ettiği anlam, ifade etmek istediği anlam ve bunun için gerekli hedeflerin belirlenmesi, kurumsal bilgi kaynaklarının kullanımıyla mümkündür.

Kurumun hedeflerine bağılı olarak hazırlayacağı iç ve dış strateji belirlenirken bütçenin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunun için öncelikle bir bütün halinde kurumun kaynak ve harcama yapısı ortaya konulmalıdır. Bu nedenle 2-3 yıl önce belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumu ve bu hedeflerle ilgili gelişmeleri yansıtan kararları da dikkate almak gerekmektedir.

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramıdır. Kurumun geleceğini tahmin edebilmesi için, yapılan her işin en az son 5 yılının incelenmesi ve geçmiş deneyimlerden ders alınması gerekmektedir. Yapılan işlerin geçen yıllardaki durumunu görmek için, kurumun hafızası sayılan kurum arşivinden faydalanılmalıdır. Arşiv, kurumun kuruluşundan o ana kadar olan tüm süreçlerde üretilen belgeleri, dolayısıyla da bilgileri ihtiva eder. Bu nedenle arşiv, bir kurumun en önemli kurumsal bilgi kaynağıdır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için gereken şartlardan biri, kurumun geçmiş deneyimlerden ders almasıdır. 150'den fazla ürün üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu ürünlerin başarılı olmasının nedeni, daha önce yaşanan başarısızlıklardan elde edilen bilgilerin, bu ürünlerin üretimi sürecinde kullanılmasıdır.

Nitekim, dünyanın en önde gelen bilgisayar firmalarından olan IBM'in 360 bilgisayar serisi de kendisinden önce denenerek başarısız kalmış olan Strech bilgisayar teknolojisine dayanmaktadır.¹⁴²

Kurumun faaliyetleri sırasında üretilen belgeler, yönetimin kararlarını, faaliyetlerini, politikalarını ve uygulamalarını göstermek ve ispatlamak için gereklidir. Kurum için hayati kararların alındığı stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi, bu bilgi kaynaklarının analizine ve doğru kullanımına bağlıdır. Bu nedenle, bilginin üzerine kayıtlı bulunduğu belgelerin ne kadar etkin yönetildiği de önem taşımaktadır.

3.2. TUZLA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Bilgi Çağı olarak da adlandırılan 21.yüzyılda, bu çağın ihtiyaçlarına bağlı olarak kurumlar, hem rakipleri karşısında yaşama stratejileri belirleyebilmek hem de gelecek odaklı düşünüldüğünde ilerleme stratejileri hazırlayabilmek için e-dönüşüm, e-learning, TKY, ISO ve stratejik planlama gibi çalışmalar yapmaktadır.

Bilgi çağının gerektirdiği bu yönetim ve değişim çalışmalarına katılan kurumlardan biri de Tuzla Belediyesi'dir. 1992 yılında kurulan, 2 başkan yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösteren ve 22 müdürlükten oluşan (Bkz. Ek1.)Tuzla Belediyesi'nde bu kapsamda e-devlet, ISO 9000, ISO 9001, TKY ve stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. Stratejik planlama çalışması 2003 yılında tamamlanmış olup diğer çalışmalar devam etmektedir. .

Tuzla Belediyesi stratejik planlama çalışmalarına 17.02.2003 tarihinde başlamış, 04.04.2003 tarihinde de tamamlamıştır. Yaklaşık olarak iki ay süren bu çalışma sürecinde, 10 kişiden oluşan planlama komitesinin yanı sıra, belediyenin tüm birimlerini ve her kademe çalışanını temsil edecek olan 5 ayrı çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma grupları şunlardır:

- 1- Stratejik planlama grubu
- 2- Eğitim grubu

¹⁴² David A. Garvin, "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak". Çev.Gündüz Bulut. *Bilgi yönetimi* içinde. İstanbul: MESS, 1999. s.64

- 3- Öneri/Şikayet grubu
- 4- Toplantı grubu
- 5- Öz değerlendirme grubu

Tuzla Belediyesi'nin stratejik planı hazırlanırken, ilk etapta tüm birimlerden kendilerine ait misyon, vizyon ve hedefler bildirimi istenmiştir. Bu bildirimler neticesinde kurumsal bir misyon, vizyon ve hedefler bildirimi oluşturulmuştur. Ardından SWOT analizi yapılarak kurumun güçlü ve zayıf olduğu yönler ile fırsat ve tehdit unsurları belirlenmiştir. Son aşamada ise, stratejik plan amaçlara bağlı olarak değerlendirilmiş ve aksak yönler düzeltilerek uygulamaya devam edilmiştir. (Bkz. Ek 2)

A- Tuzla Belediyesi Misyon Bildirimi

Misyon bildiriminin kurumun sunduğu bütün faaliyet ve hizmetleri kapsıyor olması, bildirim hazırlanırken kurum dahilindeki tüm birimlerle ve çalışanlarla işbirliği içerisinde olunmasını gerektirmektedir. Tuzla Belediyesi bu açıdan hareketle, misyon bildirimini oluştururken, stratejik planlama toplantıları yapmış ve bu toplantıların çoğuna birimlerden temsilcilerin de katılımını istemiştir.

Öncelikli olarak tüm birimler kendi çalışma sahalarına bağlı olarak misyon bildirimlerini hazırlamışlardır. Bu bildirimlerin derlenmesiyle kurumsal misyon belirlenmiştir.

Tuzla Belediyesi misyon bildirimi belediyenin çalışma sahası, temel amacı, etkilediği kitle ve bu kitleyi nasıl etkilediği sorularına cevap verilerek oluşturulmuştur. Tuzla Belediyesi bu bildirimi hazırlarken kurumsal bilgi olarak, birimlere ait iş süreçlerinden, görev ve çalışma yönetmeliğinden ve faaliyet raporundan faydalanmıştır. Belediye dahilindeki tüm birimlerin her bildirimdeki her bir ifadeyi desteklemesi ya da o ifadeye dayanak teşkil etmesi elbette mümkün değildir. Bu nedenle, tüm birimleri tek tek sıralamak yerine, bildirimlerde geçen ifadeleri destekleyen birimlere yer vermek daha uygun görülmüştür. Kurum dışı bilgi olarak ise, 1580 sayılı belediye kanununu kullanmıştır. Buna göre belediyenin misyon bildirimi şu şekildedir:

“ İnsana ve çevreye saygılı, gelişen ve geliştiren, katılımcı yönetim ve modern belediyeçilik anlayışı ile çağdaş, dinamik ve kaliteli hizmetleri belde sakinlerine sunarak Tuzla’yı seçkin bir kent haline getirmektir.”

a. Kurum Dışı Bilgi Kaynakları

a.1. 1580 Sayılı Belediye Kanunu

Misyon bildirimi hazırlanırken 1580 sayılı belediye kanunu, hem kurum dışı bilgi kaynağı olarak kullanıldığı hem de kurumsal bilgi olan birimlerin iş süreçleri ile görev ve çalışma yönetmeliklerinin oluşturulmasında referans alındığı için temel bilgi kaynağı olarak kullanılmıştır. Bildirimde geçen ifadeler, 1580 sayılı belediye kanunun 1. ve 13. maddesi ile 15. maddenin 10,13,19,33,55 ve 59.bendleri baz alınarak hazırlanmıştır. (Bkz. Ek 4)

Belediyelerin idaresinden bahseden birinci fasılda yer alan 1. ve 13. maddede belediyenin, belde sakinlerinin ihtiyaçlarını tanzim etmekle yükümlü olduğu ve katılımcı yönetim anlayışıyla hareket etmesi gerektiğinden bahsedilmektedir.

Belediyenin vazifelerinin yer aldığı ikinci fasılda bulunan 15. maddenin 10,13,19,33,55 ve 59.bendlerinde ise belediyenin halka hizmet vermekle yükümlü olduğundan ve bu hizmetlerin en iyi şekilde nasıl verileceğinden bahsedilmektedir.

b. Kurumsal Bilgi Kaynakları

b.1. Birimlerin Görev ve Çalışma Yönetmelikleri

Misyon bildiriminde geçen ifadelerin her biri, birimlerin görev ve çalışma yönetmeliği ve bu yönetmeliklerde yer alan birimlerin temel ilkeleriyle örtüşmektedir.Örneğin, Tuzla Belediyesi’nin birimlerinden olan Fen İşleri Müdürlüğü ve Temizlik İşleri Müdürlüğü’nün görev ve çalışma yönetmeliklerinde yer alan ifadeler misyon bildirimini destekler niteliktedir. Bu iki müdürlüğün yönetmeliği şu şekildedir:

Fen İşleri Müdürlüğü Yönetmeliği

Fen İşleri Müdürlüğü altyapı, hizmet, spor ve ulaşım olmak üzere dört alanda faaliyet göstermektedir. Bu alanlardan biri olan hizmet sektörünün görevi, belediye sınırları

dahilinde yaşıyan halkın her türlü sağıık, eğıitim, kúltür, alışveriş, temizlik, toplu konut ve konaklama gibi hizmetlerden faydalanmasını sağıılamak amacıyla çalışmalar yapmaktır.

Temizlik İşleri Múdürlüğü Yönetmeliğı

Temizlik İşleri Múdürlüğü yönetmeliğıne göre múdürlük, büro hizmetleri ve bölgede temizlik faaliyetleri olmak üzere iki alanda hizmet sunmaktadır. Bölgede temizlik faaliyetleri, misyon bildiriminde geçen ifadelerle paralellik arz eder biçimde, sokakların temizliğıinin sağıılanmasından oluşmaktadır.

Buna göre, birimlerin temel ilkeleri arasında şu ifadeler yer almaktadır:

- Hizmet kalitesini iyileştirmek.
- Müşteri şikayetlerini azaltmak. Hizmet verilen kesimin memnuniyetini sağıılamak.
- Halkın ihtiyaçlarını sürekli gözden geçirmek.
- Sürekli değışim ve gelişime açık olmak.

b.2. Birimlerin İş Süreçleri

Belediyenin hizmet kalitesini etkileyen ve rekabet gücünün artmasında önemli faktörler arasında yer alan birimlerin iş süreçleri de misyon bildiriminde geçen ifadeleri destekler niteliktedir. Bu birimlerden Temizlik İşleri Múdürlüğü'nün iş süreçleri misyon bildiriminde geçen, çevreye saygılı ve kaliteli hizmetler sunmak ifadelerini destekler nitelikte olan şu faaliyetlerden oluşmaktadır:

Temizlik İşleri Múdürlüğü Süreçleri

- Çöp toplama ve nakli
- Cadde ve sokakların süpürölmesi
- Eğıitim ve kúltür faaliyetleri
- Moloz ve hafriyatların kaldırılması
- Sulama ve yıkama

- Çevre denetimi

b.3. Faaliyet Raporu

Bunların dışında misyon bildirimi, Tuzla Belediyesi'nin 2002-2003 faaliyet raporunda geçen ifadelerle de paralellik arz etmektedir. Tuzla Belediyesi 2002-2003 faaliyet raporunda yer alan birimlerden APK, Bilgi İşlem ve İmar Müdürlüğü'nün faaliyet amacı ve hizmet anlayışı şu şekildedir:

APK Müdürlüğü

2002-2003 faaliyet raporuna göre APK Müdürlüğü'nün en temel amacı, çağdaş toplum hedeflerine ulaşmak için değişik ölçekte ve içerikte projeler üreterek, bu projelerin yönetimi, koordinasyonu ve uygulanmasını sağlamaktır.¹⁴³

Bilgi İşlem Müdürlüğü

Faaliyet raporuna göre, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün hizmet anlayışı; teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişmektedir. Müdürlük için bilgi çağında bilgiye hızlı ulaşmak, değişen dünyayı takip etmek ve teknolojiyi hizmetlerde kullanılabilecek düzeye getirmek çok önemlidir. Misyon bildiriminde geçen gelişen, geliştiren ve modern belediyeçilik hizmetlerini halka sunan bir belediye olmak şeklindeki ifade, müdürlüğün halkla ilişkileri daha sağlıklı kurabilmek ve belediye hizmetlerini bilgisayar aracılığıyla yapabilmek için, dünya bilgisayar teknolojisini her yönüyle takip etmesiyle desteklenmektedir.¹⁴⁴

İmar Müdürlüğü

İmar Müdürlüğü planlama, durum ruhsat, yapı kontrol ve makine,elektrik birimlerinden oluşmaktadır. İmar Müdürlüğü'nün tüm birimlerinin görev ve sorumlulukları, yaptıkları faaliyetler, çağdaş belediyeçilik anlayışına zemin hazırlamaktadır. Örneğin, bu birimlerden biri olan Yapı Kontrol Birimi'nin amacı, misyon bildirimindeki ifadeye paraleldir:“Yapı kontrol birimimizin amacı, Tuzlamızın kentsel gelişimi dahilindeki bütün yapıların 3194 Sayılı İmar Kanunu ve İstanbul İmar Yönetmeliği

¹⁴³ Tuzla Belediyesi faaliyet raporu 2002-2003, s. 4.

¹⁴⁴ a.g.e., s. 19-20.

çerçevesinde devam etmesini sağlamak ve Tuzlamızı yaşanabilir uygar bir kent haline getirmektir”¹⁴⁵

B. Tuzla Belediyesi Vizyon Bildirimi

Daha önce de bahsedildiği gibi vizyon bildirimi, kurumun gelecek odaklı düşüncelerinin getirilmiş bir ifadesidir. Vizyonun temel fonksiyonunun kurumsal misyona ulaşmak için kurum çalışanlarının nasıl yönlendirilmesi gerektiğini göstermek olması, onun misyon bildirimiyle paralel yürütülmesini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında Tuzla Belediyesi vizyon bildirimini hazırlarken, misyon bildiriminin hazırlanması esnasındaki safhaları ve kaynakları aynen uygulamış ve kullanmıştır.

Vizyon bildirimi gelecekte nerede ve nasıl olunmak istendiği, önümüzdeki 3-5 yıl içinde nelerin yapılmasının planlandığı, belediyenin 3-5 yıl sonra geleceği ideal durumun ne olabileceği gibi sorulara cevap verilerek oluşturulmuştur. Tuzla Belediyesi vizyon bildiriminin ağırlıklı olarak İmar Müdürlüğü, Fen İşleri Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nün görev ve çalışma yönetmeliğinden ve Tuzla Belediyesi stratejik planlama kılavuzuna göre, belediyenin temel değerleri arasında yer alan ifadelerden faydalanarak hazırlandığı görülmektedir.

Tuzla Belediyesi’nin stratejik planına göre kurumun vizyon bildirimi şu şekildedir:

“ - Sunmuş olduğu hizmetlerin başarısıyla asla yetinmeyen, gelişen teknolojiye ve çağdaş hayat standartlarına uyum sağlamak üzere sürekli kendini yenileyen, (Temel değer)

- Çağdaş gelişmeye önem verirken çevrenin, tarihi ve doğal güzelliklerin korunmasına katkıda bulunan, (Park ve Bahçeler Müdürlüğü)

- Kentin nefes almasını sağlayan yeşil alanlarını çoğaltan,(Park ve Bahçeler Müdürlüğü)

- Modern şehircilik planlaması ile her türlü yapısal faaliyetleri gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek kalite ve kapasitede gerçekleştiren, (İmar Müdürlüğü/ Fen İşleri Müdürlüğü)

¹⁴⁵ a.g.e., s.61.

- Sosyal ve kültürel faaliyetler ile belde halkının eğitimine katkıda bulunan, sporu ve sporcuyla destekleyen, (Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü)
- Halkı birbiri ile kaynaştıran, kendisi de halkı ile bütünleşen, katılımcı ve şeffaf olan, (Temel değer)
- Kendi bütçesindeki her kuruşu kutsal bir emanet kabul ederek tamamını halkının yararı için israf etmeden harcayan bir belediye olmaktır. (Temel değer)”

a.Kurum Dışı Bilgi Kaynakları

a.1.1580 Sayılı Belediye Kanunu

Vizyon bildirimi hazırlanırken kurum dışı bir bilgi kaynağı olarak kabul edilen ve kurumsal bilgiye referans teşkil ettiği için temel bilgi kaynağı olan 1580 sayılı belediye kanunu kullanılmıştır. Vizyon bildiriminde geçen ifadeler, 1580 sayılı belediye kanunun 15. maddesinin 11,12,21,26,27,31,32,33,36,48,54,55,56 ve 59. bentleri baz alınarak oluşturulmuştur. (Bkz. Ek 4)

Belediyenin vazifelerinin yer aldığı ikinci fasılda bulunan 15. maddenin bahsedilen bentlerinde, bu vazifelerin halkın huzur ve mutluluğuyla paralel ve geleceğe dönük olarak nasıl yapılacağından ya da yapılması gerektiğinden bahsedilmektedir.

b. Kurumsal Bilgi Kaynakları

Vizyon bildiriminin oluşturulması esnasında, 1580 sayılı belediye kanununun yanı sıra kurumsal bilgi kaynakları olarak kabul edilen birimlerin görev ve çalışma yönetmelikleri, faaliyet raporları ve iş süreçlerinden faydalanılmıştır.

b.1.Birimlerin Görev ve Çalışma Yönetmelikleri

Kurumsal bilgi kaynaklarından biri olarak kabul edilen görev ve çalışma yönetmeliklerinde geçen ifadeler, belediyenin vizyon bildiriminde geçen ifadelerle paralellik arz etmektedir. Bildirimde geçen ifadeleri destekleyen birimlerin görev ve çalışma yönetmelikleri özetle şu şekildedir:

Fen İşleri Müdürlüğü Yönetmeliği

Altyapı, hizmet, spor ve ulaşım olmak üzere dört sektörde faaliyet gösteren Fen İşleri Müdürlüğü'nün görev ve çalışma yönetmeliğinde, vizyon bildirimindeki ifadeler referans olacak şekilde, halka altyapı hizmetinin verileceği ve bunun nasıl verilmesi gerektiği, kreş, hastane, toplu konut, pazar yerleri, spor tesisleri gibi ihtiyaçların karşılanması ve yol hizmetlerinin verilmesinin sağlanması şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Park ve Bahçeler Müdürlüğü Yönetmeliği

Park ve Bahçeler Müdürlüğü yönetmeliğinde geçen ifadeler genel olarak, çevrenin korunması, yeşil alanların çoğaltılması ve kentin uygar bir görüntüye kavuşturulması şeklindedir.

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Yönetmeliği

Basın Yayın Şefliği, Halkla İlişkiler Birimi ve Kültür İşleri Şefliği olmak üzere üç birimden oluşan müdürlüğün görev ve çalışma yönetmeliğinde geçen ifadelerden vizyon bildirimine referans olanlar genellikle Halkla İlişkiler Birimi ve Kültür İşleri Şefliği'nin görev tanımına giren ifadelerdir. Bu ifadelerde ise halkla belediye arasındaki diyalogu sağlama ve kültürel faaliyetlerde bulunma yer almaktadır.

İmar Müdürlüğü Yönetmeliği

Belediyenin en temel birimlerinden biri olan İmar Müdürlüğü yönetmeliğinde, vizyon bildiriminde de geçtiği gibi modern şehircilik planlamalarının nasıl, hangi kurallar ve esaslar çerçevesinde yapılması gerektiğinden bahsedilmektedir

b.2. Faaliyet Raporu

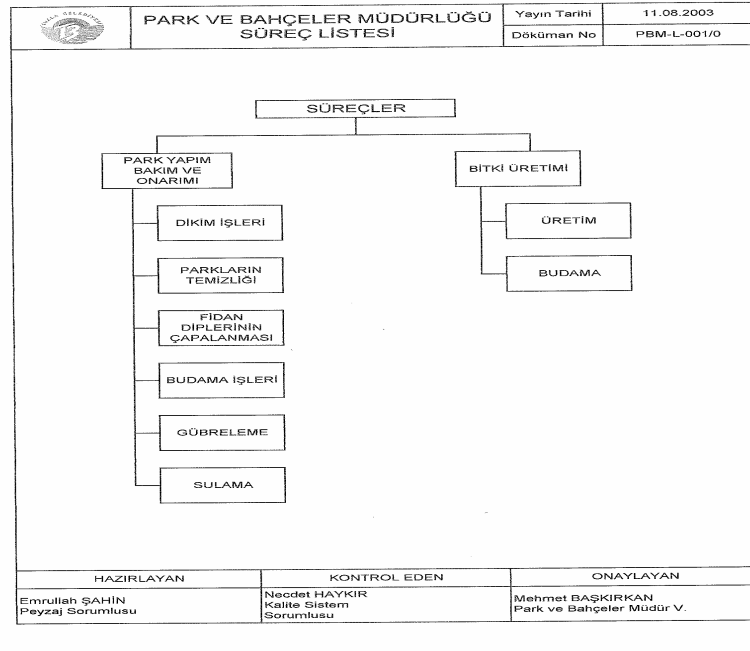
Yapılan işlerin yapılacaklar için teminat oluşturması bakımından, belediyeye ait yıllık faaliyet raporları da vizyon bildirimini için kullanılabilecek temel kaynaklardır. 2002-2003 faaliyet raporunda, vizyon bildirimine kaynak teşkil eden APK Müdürlüğü, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü, Personel ve Eğitim Müdürlüğü ve Spor Müdürlüğü gibi birimlerin, vizyon bildirimindeki ifadeleri destekleyen faaliyetleri yer almaktadır. Faaliyet raporunda, bu çalışmaların nasıl, ne zaman

ve hangi amaçla yapıldığı anlatılarak, birimlerin vizyon bildirimindeki fonksiyonlarının tahlil edilmesi mümkün kılınmaktadır.

b.3.Birimlerin İş Süreçleri

Vizyon bildirimi hazırlanırken, birimlerin iş süreçlerinden de büyük ölçüde istifade edilmiştir.(Bkz.Ek 3) Bu birimlerden Park ve Bahçeler Müdürlüğü'nün süreç listesi, vizyon bildiriminde yer alan “.....yeşil alanlarını çoğaltan.....” ifadesine dayanak teşkil etmektedir.

Şekil 5. Park ve Bahçeler Müdürlüğü Süreç Listesi



C- Tuzla Belediyesi Temel Değerler Bildirimi

Kurumsal değerlerin kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerin belirlenmesine rehberlik etmesinden dolayı, bir kurumun değerler bildirimini hazırlaması stratejik planlama için çok önemlidir. Çünkü hayata geçirilen bu

değerler, hem kurum kimliğinin değişiminde hem de çalışanların motive edilmesinde en güçlü araçlardandır.¹⁴⁶

Tuzla Belediyesi'nin stratejik planına göre belediyenin temel değerleri şu şekildedir:

“1-Hukukun üstünlüğüne inanmak ve bağlı kalmak

2-İnsana ve çevreye saygılı olmak

3-Doğru ve dürüst olmak, adaletli davranmak

4-Hizmeti, her şart altında zamanında ve kaliteli sunmak

5-Kaynakları yerinde ve israf etmeden kullanmak

6-Hizmetlerde herkese önyargısız davranmak

7-Kolaylaştırarak, güçleştirmeden; güler yüzlü, hoşgörülü ve içtenlikle hizmet sunmak

8-Gelecek nesilleri de düşünerek bütün işleri planlı yapmak

9-Yardıma muhtaçları ve engellileri korumak ve kollamak

10-Sürekli iyileştirmek ve geliştirmek

11-Sivil toplum örgütlerini desteklemek

12-Takım ruhuyla çalışmak.”

Kurumsal davranış şekillerini, yönetim ve iş yapma biçimlerini belirleyen ve kurumsal değerlerin bir ifadesi olan değerler bildirimi, kurumun misyonunun, vizyonunun ve bunların gerisinde yatan inançların da temelidir. Temel değerler, misyon ve vizyon arasındaki bu ilişki neticesinde, zaman zaman bildirimler arasında benzer ifadeler ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelerin dayandığı kaynaklar misyon ve vizyon bildirimlerinde açıklandığı için burada tekrar ele alınmayacaktır. Misyon ve vizyon bildirimlerinde yer almayan tek ifade ise “Hukukun üstünlüğüne inanmak ve bağlı kalmak”tır.

¹⁴⁶ *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*,s.23.

a. Kurum Dışı Bilgi Kaynakları

a.1.1580 Sayılı Belediye Kanunu

Belediyenin misyon ve vizyon bildirimlerinin dayandığı kurum dışı bilgi kaynağının 1580 sayılı belediye kanunu olması, Tuzla Belediyesi'nin stratejik planlamanın daha ilk aşamasında hukukun üstünlüğüne inandığını ve bağlı kaldığını göstermektedir.

b. Kurumsal Bilgi Kaynakları

Tuzla Belediyesi'nin temel değerleri belirlenirken kurumsal bilgi kaynakları olarak ;

- 1-Birimlerin görev ve çalışma yönetmelikleri,
- 2-Birimlerin faaliyet süreçleri
- 3-Faaliyet raporları

referans alınmıştır. Misyon ve vizyon bildirimlerinde, temel değerlerde geçen ifadelerle paralellik arz eden ifadeler yer aldığından ve daha önce bu ifadeler açıklandığından burada tekrar ele alınmayacaktır.

D- Tuzla Belediyesi Kuvvetli Yönler

Kurum içi durum analizinin yapılması neticesinde belirlenen kuvvetli yönler, kurumun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutması bakımından önemli bir süreçtir. Tuzla Belediyesi'nin kuvvetli yönleri belirlenirken, belediye dahilindeki bütün birimlerden kendilerini yeterli gördükleri ya da sahip oldukları bazı özellikler dolayısıyla avantajlı olduklarını düşündükleri hususları bildirmeleri istenmiş, ardından bu hususlar doğruluğu tespit edilerek genelleştirilmiş ve kurumsal kuvvetli yönler ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak Tuzla Belediyesi'nin kuvvetli yönleri şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- Nitelikli teknik bilgiye sahip çalışan personelin olması.
- 2-Dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için her türlü çabanın gösteriliyor olması

3-PC konfigürasyon ve kablo altyapısının son teknolojik gelişmelere uygun olması

4-Kültürel faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılması

5- Bilgi Meclisi

6-Yeni ve modern bir binaya sahip olmak

7-Vatandaşın bağlılığı

8- Altyapının yeni ve mükemmel olması

Kuvvetli yönlerin izahı ise şu şekilde yapılabilir:

1- 2002-2003 dönemine ait faaliyet raporundaki verilere göre, Tuzla Belediyesi'nde çalışan personelin %27'si üniversite, %26'sı açık öğretim, %17'si meslek yüksek okulu, %2'si teknik lise ve %13'ü meslek lisesi mezunudur.

2-Stratejik Planlama Kurulu tarafından, tüm birimlerden kendilerine ait stratejiler geliştirmesi ve bunları bildirmesi istenmiştir. Örneğin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün stratejilerinden biri, dış müşteri memnuniyetini ölçmektir. Personel ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün stratejilerinden biri ise öneri/şikayet sisteminin kurulmasıdır. Yine yapılan çalışmalar neticesinde belirlenen Tuzla Belediyesi kurumsal hedeflerinden bir tanesi, dış müşteri memnuniyeti anlayışının hakim kılınmasını sağlamak ve müşteri şikayetlerini dinlemek, gerekli kişi ve birimlere bu şikayetleri aktararak problemlere çözüm getirmektir.

3- 2002- 2003 yılına ait faaliyet raporuna göre, Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından bu dönemde kurumdaki tüm bilgisayarlar arasında iletişim ağı kurulmuş, bilgisayarlardaki veri kayıplarını önlemek için sistemin günlük, haftalık ve aylık

yedekleri alınmış ve son gelişmeler doğrultusunda bilgisayar programları güncellenmiştir.

4- 2002- 2003 faaliyet raporuna göre Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü tarafından çevre, toplum, sağlık, eğitim ve aile ile ilgili paneller ; çeşitli yazar ve sanatçıların katıldığı imza günleri; önemli gün ve haftalar dolayısıyla konserler düzenlenmiştir.

5- Bilgi meclisi, belediyenin resmi toplantılarından farklı olarak, o beldede oturan ve alanında uzman olan kişilerden oluşan, beyin fırtınalarının yaşandığı toplantılardır. Resmi bir vasfı olmamakla beraber, sonuçları bakımından öneme sahiptir. Pek çok belediye bilgi meclisine sahip olmamakla birlikte, Tuzla Belediyesi'nde böyle bir yapının varlığı belediye için önemlidir.

6- Tuzla Belediyesi 2002-2003 yılları arasında yapımı tamamlanmış olan yeni bir binada faaliyet göstermektedir. Bu yeni bina, dönemin isteklerine uygun bir biçimde yapılmış, çalışanların istekleri doğrultusunda son şekline kavuşturulmuştur.

7- Stratejik planlama kurulunun yaptığı memnuniyet ölçümlerinde halkın belediyeye sahip çıktığı ve belediyenin kendileri için en iyisini yapmaya çalıştığına inandıkları ortaya çıkmıştır.

8- 2002-2003 faaliyet raporuna göre APK Müdürlüğü ile Fen İşleri Müdürlüğü koordineli çalışarak, Tuzla'nın alt yapı tespit çalışmalarını yapmışlar, ve bu tespitler neticesinde Fen İşleri Müdürlüğü gerekli çalışmaları yaparak, alt yapı konusunda herhangi bir aksaklık olmamasını sağlamıştır.

E. Tuzla Belediyesi Zayıf Yönler

Kurumsal zayıf yönler, kuvvetli yönlerin belirlenmesinde olduğu gibi, kurum içi durum analizinin yapılması neticesinde belirlenmektedir. Kurumun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutması bakımından, zayıf yönlerin tespit edilmesi önemli bir süreçtir. Tuzla Belediyesi'nin zayıf yönleri belirlenirken, tüm birimlerden kendilerini yetersiz gördükleri

ya da pekiştirilmesin gerektiğini düşündükleri hususları bildirmeleri istenmiş, ardından bu hususlar doğruluğu tahlil edilerek genelleştirilmiş ve kurumsal zayıf yönler ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmalar neticesinde Tuzla Belediyesi'nin zayıf olduğu noktalar şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- Ekip çalışmaları yeterli düzeyde değil.
- 2- Hizmetlerimizin yeterince tanıtılamaması.
- 3- İç müşteri memnuniyetinin olmaması.
- 4- Sürekli iyileştirme anlayışının kurum içinde kayıt altına alınamayışı ve yaygın olmaması.
- 5- Kurum içi iletişim ve birimler arası koordinasyon sorunu olması.
- 6- Yeterli memur personel olmaması.
- 7- Araç parkının eski ve mevcutların koordineli kullanılamaması.
- 8- Hizmet içi eğitimlerin yeterli olmaması.
- 9- Şifa, Mimar Sinan ve Aydınlı mahalleleri için park alanı yoktur.
- 10-İşlerin belirli kişiler üzerinde yoğunlaştırılması.
- 11-Ofislerin ergonomik tasarımlarının tamamlanmamış olması.
- 12-Kullanılan yazılım programlarının yeterli olmayışı.
- 13-Uzak mahalle ve pazarlarda zabıta hizmetlerinin etkin yürütülememesi.
- 14-Vatandaşın vergilerin yeterli düzeyde toplanamaması.
- 15-Merkezi bir arşivin olmayışı.
- 16-Süreçler belirlenmemiş ve performanslar ölçülmemektedir.
- 17-Fonksiyonel hedefler belirlenmemekte ve periyodik olarak gözden geçirilmemekte.

18-Öneri şikayet sisteminin etkin olarak çalışmaması.

Zayıf yönlerin izahı şu şekilde yapılabilir.

1- Kurullar arası iletişim toplantısının sonuç maddelerinden birine göre, bu kuruldaki kişi sayısının yeterli olmaması sonucunda, stratejik planlama kuruluna çok fazla işin düştüğü ortaya çıkmıştır.

2- Yapılan stratejik planlama çalışmaları sırasında, stratejik planlama kurulunun aldığı kararlardan birinde, “belediye hizmetlerinin pazarlanmasına yönelik strateji oluşturulmalı” ibaresi yer almaktadır.

3- Yapılan çalışmaların memnuniyet düzeyini ölçmek için, kurum çalışanları arasında bir anket yapılmıştır. Bu anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yapılan işler ve faaliyetlere karşı personelin inancının zayıf olduğu, hak ettikleri konumda olmadıkları ve genel olarak memnuniyetlerinin en alt seviyede olduğu ortaya çıkmıştır.

4- Sürekli iyileştirme yani Kaizen, kademeli, sürekli ve küçük iyileştirme faaliyetleri ile daha iyiye ulaşmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir. Tuzla Belediyesi’nde yapılan çalışmalar sonucunda, gelen ve giden evrakların standart bir biçimde tutulmadığı, dolayısıyla düzenli bir arşiv sisteminin kurulmadığı gözlenmiştir.

5- Kurum içindeki birimler arasındaki iletişim, birim müdürleri tarafından sağlanmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar göstermiştir ki, belediye birimlerinin her biri, diğer birimlerden bağımsız hareket etmekte, hatta çoğu zaman koordinasyon ve iletişim eksikliği nedeniyle, aynı zaman diliminde aynı işin, iki farklı birim tarafından yapıldığı görülmektedir.

6- Tuzla Belediyesi’nin 2003-2004 yılı faaliyet raporuna göre, belediyede çalışan işçi sayısı 208, memur sayısı ise 64’tür.

7- Belediyede kişilere tahsis edilmiş olan yerler başka araçlarca işgal edilmekte ya da araçların yolu kapatması nedeniyle park yerine giriş çıkışlarda sorun yaşanmaktadır.

8- Stratejik planlama kurulunun yaptığı çalışmalar sonucunda, belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin yeterli olmadığı anlaşıldı. Bu amaçla belediye personeline şu eğitimlerin verilmesi kararlaştırıldı:

- Mesleki Eğitimler
- Kalite Eğitimleri
- Sosyal ve Kültürel etkinlikler
- Bireysel Eğitimler

9- Stratejik planlama çalışmaları sırasında, stratejik planlama kurulu birimlerin ve bireylerin görev ve çalışma tanımlarının yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Genel olarak birimlerin ve birim müdürlerinin görev ve çalışma tanımları olmakla beraber, personel için bu tanımlama yapılmıştır.

10- Tuzla Belediyesi binasının yapımı 2002 yılında tamamlanmıştır. Bu binanın yapımıyla belediye, açık ofis uygulamasına geçmiştir. Dolayısıyla, tamamlanamamış bir takım ayrıntılar mevcuttur.

11-Birimlerin yaptıkları işlerle bağlantılı olarak kullandıkları bir takım yazılım programlarının belediyede bulunmayışı sıkıntı yaratmaktadır.

12- Zabıta Müdürlüğü'nün hedeflerinden birisi, semt pazarlarında zabıta hizmetlerini daha verimli sunmak ve halkla iletişimi güçlendirmek üzere mobil zabıta karakolu oluşturmak, olarak belirlenmiştir.

13- Vergi barışı yasası çıktığı dönemde yapılan başvurular neticesinde halkın %80'inin vergisini düzenli olarak ödemediği ortaya çıkmıştır.

14- Tuzla Belediyesinde merkezi bir arşiv yoktur. Bunun yerine bütün birimlerin kendilerinin oluşturduğu arşivler mevcuttur.

15- Tuzla Belediyesi'nde süreçler belirlenmemiş ve performanslar ölçülmemektedir. Bu nedenle, stratejik planlama çalışmaları sırasında, personel performans değerlendirme kurulu oluşturulmuştur.

16- Fonksiyonel hedefler genel anlamda bireylerin hedeflerinden oluşan bir toplamdır. Bu toplam daha sonra genellenerek birim hatta belediye hedefleri haline gelir. Dolayısıyla, fonksiyonel hedeflerin belirlenmemiş olması belediye için bir eksiklikler.

17- Öneri ve şikayet sisteminin etkin bir biçimde çalışmayışı nedeniyle, stratejik planlama çalışmaları sırasında öneri ve şikayet kurulu oluşturulmuş ve öneri ve şikayetlerin nasıl alınacağı, nasıl değerlendirileceği, nerelerde değerlendirileceği, kimler tarafından değerlendirileceği gibi sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

18- Şifa, Mimar Sinan ve Aydınli mahallesinde park yoktur.

F- Tuzla Belediyesi Fırsatlar- Tehditler

Fırsatlar

- 1- Büyükşehir belediyesi sınırları içinde olmak.
- 2- AKP'nin iktidar olması.
- 3- Belediye sınırları içinde yaşayan halkın çok değişik kültür yapısına sahip olması.
- 4- İçmeler tesisinin belediye sınırları içinde olması.
- 5- Tuzla sahilinin iyi bir durumda olması.
- 6- Kafkale spor kompleksinin olması

Tehditler

- 1- Belediye personelinin can güvenliğinin tehlikeye girebilecek olması (yıkımlarda ve hesap işlerinde)
- 2- Tuzla ilçesinin 1. derece deprem bölgesi içinde olması.
- 3- Çevre kirliliği ve doğal güzelliklerin korunması konusunda zaman zaman sorunlar yaşanması.
- 4- Başiboş hayvanların bölgemize bırakılması.
- 5- Yoğun sinek kaynaklarının olması.
- 6- Çevreye kontrol dışı kaçak hafriyat ve moloz dökülmesi.
- 7- Çarpık kentleşme, hızlı nüfus artışı ve göç akınının olması.

- 8- Planlama konusunda Büyükşehir Belediyesi'nin ve bayındırlık bakanlığının yeterli desteği vermemesi.
- 9- Belediye gelirlerinin kısıtlı olması.
- 10- Büyükşehir belediyesi sınırları içinde olmak

Tuzla Belediyesi için fırsat ve tehdit unsuru olan etkenlerin izahı şu şekilde yapılabilir:

Fırsatlar

1- Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde olmak Tuzla Belediyesi için bir fırsattır. Büyükşehir Belediyelerinin imkanlarının fazla olması ve eksikliklerin giderilmesi için yardımcı unsur olması, Büyükşehir Belediyesi dahilindeki belediyeler için bir avantajdır.

2- Tuzla Belediyesi 2004 yerel seçimlerde AKP tarafından kazanılmıştır. İktidar partisiyle aynı partiden olmak, bir takım isteklerin daha çabuk gerçekleşmesi, iletişim imkanının kolay olması ve aralarında organik bir bağın olması nedeniyle, Tuzla Belediyesi için avantaj niteliği taşımaktadır.

3- Belediye sınırları dahilindeki halkın değişik kültür yapısına sahip olması nedeniyle, belediye değişik çözüm alternatifleri geliştirmek zorunda kalmakta, bu da belediyenin gelişimi için olumlu katkı sağlamaktadır.

4- İçmeler tesisinin belediye için turistik bir kazançtır. Dolayısıyla içmeler tesisi, hem belediyenin tanıtımını yapmakta hem de maddi kazanç sağlamaktadır.

5- Tuzla sahili de içmeler tesisi gibi belediye için maddi kazanç sağlamaktadır.

6- Kafkale spor kompleksi, Türkiye'nin en büyük spor kompleksi olma özelliği taşımaktadır.

Tehditler:

Tuzla Belediyesi için tehdit oluşturan etkenler yukarıda ayrıntılarıyla verilmiştir. Bunun dışında dikkat çeken bir husus ise, Büyükşehir belediyesi sınırları içinde olmanın fırsat olmasının yanı sıra tehdit unsuru da oluşturuyor olması. Büyükşehir belediyesi

sınırları içinde olmanın tehdit unsuru oluşturmasının nedeni, bütün ilçe belediyelerin dış işlerinde Büyükşehir belediyesine bağlı olması, dolayısıyla hareket alanlarının kısıtlanıyor olmasıdır.

G- Tuzla Belediyesi Stratejileri ve Kalite Hedefleri

Daha önce de bahsedildiği gibi strateji, kurumun varlığını devam ettirebilmesi için, değişen çevre şartlarına bağlı olarak, duruma göre pozisyon belirlemeyi mümkün kılmaktadır. Stratejilerin başarıya ulaşması ise, kalite hedeflerinin doğru ve net olarak tanımlanmasıyla mümkündür. Dolayısıyla Tuzla Belediyesi kurumsal stratejilerini ve kalite hedeflerini, sahip olduğu fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehditlerle, kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerinden ortaya çıkan sonuca göre belirlemiştir.

Buna göre, kurumun kuvvetli yönleri ve sahip olduğu fırsatlar daha da pekiştirilmek ve güçlendirilmek amaçlı, zayıf yönleri ve tehdit unsurları da tedavi edilmek amaçlı olarak, kurumsal stratejilerin ve kalite hedeflerinin belirlenmesine dayanak teşkil etmiştir.(Bkz. ek 2)

SONUÇ

Kurumlar açısından 21. yüzyılın yok edici rekabeti ifade ediyor olması, ellerindeki bilgiyi sistemli bir biçimde yönetmelerini, stratejik öneme sahip bilgileri diğerlerinden ayırt etmeyi ve bilgi ihtiyacını doğru saptamayı gerekli kılmaktadır. Bununla beraber, rakiplerini çok yakından takip etmelerini, meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin etmelerini ve bu değişimlere öncülük etmelerini zorunlu kılmaktadır.

Ortamın bu derece zorlu oluşunun neticesinde, kurumların başarılı ilerleme stratejileri oluşturabilmeleri için, stratejik planlamanın öneminin daha da arttığı şüphesizdir. Ancak stratejik planlamadan beklenen faydanın sağlanabilmesi için, kurumsal bilginin iş süreçlerine ve iş yapış şekillerine adapte edilmesi gerekmektedir. Çünkü bir kurumun başarısını belirleyen temel ölçüt, yapılan işin diğer kurumların yaptığından farklıdır. Yani önemli olan fark yaratmaktır. Kurumların fark yaratma stratejisini belirleyen kaynak ise kurumsal bilgidir. Dolayısıyla kurumların başarıya ulaşmaları için hem geçmiş referans almaları yani kurumsal bilgiyi referans almaları, hem de geleceği şekillendirmek için stratejik planlama yapmaları gerekmektedir.

2004 yılında gündeme gelen, İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Büyükşehir Belediyelerini de kapsayan kamu reformu tasarısı ile kamu yönetiminde şeffaflık, katılımcılık, etkinlik ve hizmetlerin hedef vatandaş kitlesine en yakın yerde üretilmesi ilkelerinin hayat geçirilmesi hedeflenmektedir. Bunun neticesinde kamu yönetiminin girdi odaklı hizmet anlayışı yerine, sonuç ve hedef odaklı hizmet anlayışını benimsemesi beklenmektedir.¹⁴⁷

Kamu kurumlarında bilginin iletilmesi, kurumun resmi yapısı içinde, belirlenmiş kurallar dahilinde gerçekleşmektedir. Bir kamu birimi olan belediyelerde de aynı anlayış hakimdir.

Belediyelerde çok kademeli bir yapının olması dolayısıyla, herhangi bir hizmetin tanımlanabilmesi için bilgi ve belgelerin yatay ve dikey yönde çok defa gidip gelmesi

¹⁴⁷ Yılmaz Argüden, *a.g.e.*, s. 196

gerekmektedir. Bu durum bir yandan zaman kaybı yaratarak hizmet maliyetlerinin artmasına neden olmakta, diğer yandan da örgüt yapısı içinde gerek birimler gerekse bireyler arasındaki iletişimi ortadan kaldırarak, yatay iletişim ağlarının kurulmasına engel olmaktadır. Böyle bir verimsizliğin ortadan kalkması, hem kurumsal bilgi kaynaklarından en üst düzeyde istifade edilmesini hem de stratejik planlama sürecinin sağlıklı bir şekilde devam etmesini sağlayacaktır.

Bütün bunların neticesinde, kurumsal bilginin stratejik planlamadaki rolünü genel olarak 5 başlık altında toplamak mümkündür:

1- Planlama öncesi veri toplama aşamasında: Stratejik planlama öncesi yapılan ön hazırlık çalışmasında, kurumdaki tüm birimlerden istenen misyon ve vizyon bildirimi, hedefler, kurumsal analiz, stratejiler, birimlere ait iş ve görev tanımları stratejik planlamanın sağlık olmasını ve tespitlerin doğru yapılmasını sağlar.

2- Kurumsal davranış biçimlerinin yaygınlaştırılmasında: Stratejik planın gerçekleri yansıtmaması ve kurumun durum analizinin doğru tespit edilebilmesi için, stratejik planın o kuruma özgü olması gerekmektedir. Kurumları birbirinden ayıran ve kendine özgü bir yapı haline getiren en temel faktör kurumun kendine has bilgisidir. Kurumsal bilgi kaynaklarına dayanarak hazırlanmış bir stratejik plan hem kurumun tüm birimlerini temsil eder hem de ortaya çıkan durumun, kurumun her kademesindeki çalışan tarafından anlaşılmasını sağlar. Bu sayede kurum çalışanlarının yaptıkları işi ortak bir hedef doğrultusunda yapması ve çalışma grubu ile yönetici grubu arasında başarılı bir iletişim kurulması sağlanır.

3- Kurumun dış çevresindeki gelişme ve değişimleri anlayıp yorumlamada: Rekabet, yenilik, müşteri talepleri, hükümet politikaları gibi nedenler, kurumların en azından varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni stratejilere başvurmalarına neden olmaktadır. Bir kurumun dış çevresini oluşturan

doğal, toplumsal, hukuki, siyasi ve ekonomik koşulların ortak özelliği, devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır. Dolayısıyla böyle değişken bir ortamda kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajlarını koruyarak başarılı olmaları için kurumsal bilgi kaynaklarına başvurmaları, bu sayede oluşturdukları stratejilerini stratejik planlarına yansıtmaları gerekmektedir.

4- Kurumsal hedef ve stratejilerin doğru tespit edilmesinde:

Stratejik planlama, bir kurumun amaç ve beklentilerine ulaşmasını sağlayacak kararların alınma sürecini kolaylaştırarak bu amaçlara varılması için belirlenecek hedef ve stratejileri içerir.

5- Stratejik planın sağlıklı olması ve etkin olarak kullanılmasında:

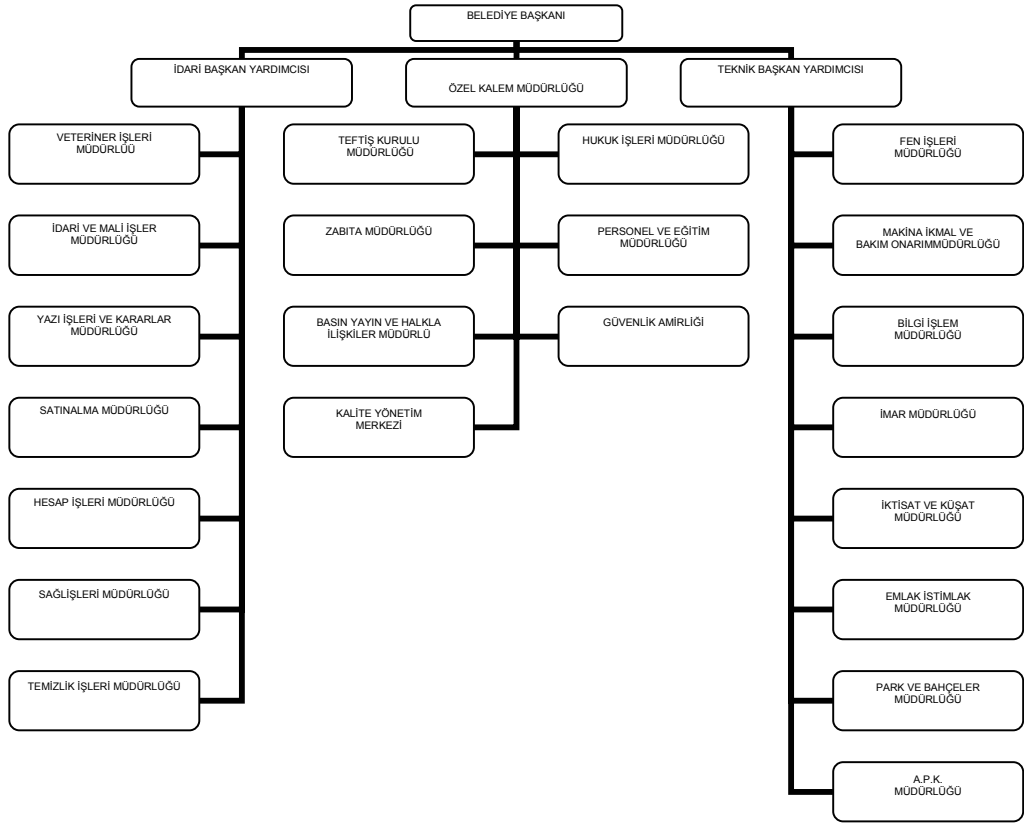
Doğru bilgiye dayanarak hazırlanan stratejik planlar, kurumun gerçek durumunu ve yapısını yansıttığı için, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin görülmesinde yardımcı olur. Stratejik planlama süreçleri genel olarak aynı aşamalardan oluşsa bile, içerik olarak kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Bu farklılık kurumun yapısı, faaliyet alanı, işleyiş biçimi ve kültürüyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla stratejik planın en iyi sonucu vermesi için, kurumun kendine ait kaynakları kullanması yani kurumsal bilgiyi baz alması gerekmektedir.

Böylesine önemli avantajlar sağlama yetisine sahip olmasına rağmen, başta kamu kurumları olmak üzere pek çok kurum, kurumsal bilginin yönetilmesi ve iş süreçlerinde kullanılması faaliyetlerini gerçekleştirememektedir. Kurumların, ellerindeki bilgi varlıklarını yönetebilmeleri, bilgiden değer üretebilmeleri, rakiplerine karşı fark yaratabilmeleri ve stratejik planlamanın başarıya ulaşması için, bilgiyi kurumsallaştırma ve yönetme sürecini öncelikli görevlerden birisi olarak ele almaları gerekmektedir.

EKLER

EK 1- TUZLA BELEDİYESİ ORGANİZASYON ŞEMASI

TUZLA BELEDİYESİ





TUZLA BELEDİYESİ STRATEJİK PLANI

HAZİRAN 2003
Necdet HAYKIR/End.Müh.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1- ÖNSÖZ	----- 2
2- MİSYONUMUZ	----- 3
3- VİZYONUMUZ	----- 3
4- TEMEL DEĞERLERİMİZ	----- 4
5- KALİTE POLİTİKAMIZ	----- 5
6- TARİHÇE	----- 6
7- HİZMETLERİMİZ	----- 7
8- SWOT ANALİZİ	----- 9
9- STRATEJİLER	----- 12
10- FONKSİYONEL HEDEFLER	----- 14
11- PERFORMANS DEĞERLERİ	----- 16
12- KRİZ STRATEJİLERİ	----- 17
13- EYLEM PLANLARI	----- 18
14- STRATEJİK PLANIN REVİZYONU	----- 19

- ÖNSÖZ -

Gelişen dünyada modern belediyeçilik hizmetleri verebilmek için stratejik planlama yapmanın önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Türkiye ve dünyadaki gelişmeler, insanlığın ulaştığı teknolojik düzey, sosyo-kültürel etkiler ve ekonomik değişimler insanların beklentilerini değiştirmiş ve geliştirmiştir. Bu nedenle problemlerin hızlı bir şekilde çözülebilmesi için ekip çalışmalarının ve eğitimin önemi daha da artmıştır. Artık işler tek başına çözülemez ve yürütülemez bir hale gelmiştir.

Türkiye'nin içinde bulunduğu güvensizlik ortamında en çok ihtiyaç duyduğu olgu planlı ve programlı çalışmak, istikrarlı hareket etmek ve birbirine güvenen insanların yaşadığı topluluklar meydana getirmektir.

Türkiye'de yatırımların uygun yönlendirilememesi, vatandaşların hizmetlerden eşit şekilde yararlanamaması, ekonomik krizler ve bunun gibi bir çok problem plansız uygulamalardan kaynaklanmaktadır. Yapılacak çalışmaların etkin ve etkili olabilmesi, istekleri karşılayabilme yeteneğinin yüksek olması tamamen planlı çalışmaya bağlıdır. Plan yapmak kişisel başarısızlıkların ortaya çıkmasını engelleyecek ve projelerin hedeflerinden sapması önlenecektir. Takım çalışması ile pek çok problem daha hızlı bir şekilde çözülecektir.

Plan yapmak, beraberinde eksiklikleri, avantajları, tehditleri ve kaynakları ortaya koyacaktır. Dolayısı ile eldeki imkanların neler olduğu bilinecektir. Buda reel projeler üretme imkanını artıracaktır.

Planlı çalışma, hizmet üreten kuruluşlara karşı üçüncü şahısların güvenini artıracak, beklenmeyen olumsuzluklara karşıda kuruluşu hazırlıklı bir hale getirecektir. Böyle bir durumda kuruluş olumsuz şartlardan en az bir şekilde etkilenecek hizmetlerini devam ettirebilecektir.

Planlı çalışma, hizmetlerin kalite kriterlerini ortaya koyarak performans ve verimliliğin ölçülmesini sağlayacak dolayısı ile kurumun başarısını sürekli olarak arttıracaktır. Kuruluşun hızlı ve net kararlar almasını sağlayarak hizmet tamamlama süresini kısaltacaktır.

Planlı çalışma sayesinde halkın memnuniyeti sağlanacak, hizmetler amacına uygun, zamanında ve her kesimin eşit şekilde yararlanabileceği bir hale gelecektir.

Belediyemiz, bütün bu gelişmelerin ışığında hizmetlerini daha kaliteli sunmak, halkını memnun etmek, çalışanının motivasyonunu sağlayarak problemlerin üstesinden gelmeyi kendisine misyon edinmiştir. Bu amaçla Belediyemiz Stratejik Planı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Çalışmalar ekipler yolu ile takım ruhu sorumluluğu bilinci içerisinde devam etmektedir.

Tuzla Belediye Başkanı
İdris GÜLLÜCE

- MİSYONUMUZ -

İnsana ve çevreye saygılı, gelişen ve geliştiren, katılımcı yönetim ve modern belediyeçilik anlayışı ile çağdaş, dinamik ve kaliteli hizmetleri belde sakinlerine zamanında sunarak Tuzla'yı seçkin bir kent haline getirmektir.

- VİZYONUMUZ -

* Sunmuş olduğu hizmetlerin başarısıyla asla yetinmeyen, gelişen teknolojiye ve çağdaş hayat standartlarına uyum sağlamak üzere sürekli kendini yenileyen,

* Çağdaş gelişmeye önem verirken çevrenin, tarihi ve doğal güzelliklerin korunmasına katkıda bulunan,

* Kentin nefes almasını sağlayan yeşil alanlarını çoğaltan,

* Modern şehircilik planlaması ile her türlü yapısal faaliyetleri gelecek nesillerin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek kapasite ve kalitede gerçekleştiren,

* Sosyal ve kültürel faaliyetler ile belde halkının eğitime katkıda bulunan, sporu ve sporcuyu destekleyen ,

* Halkı birbiri ile kaynaştıran, kendisi de halkı ile bütünleşen, katılımcı ve şeffaf olan,

* Kendi bütçesindeki her kuruşu kutsal bir emanet kabul ederek tamamını halkının yararı için israf etmeden harcayan BİR BELEDİYE OLMAKTIR....

- TEMEL DEĞERLERİMİZ -

- 1-Hukukun üstünlüğüne inanmak ve bağlı kalmak
- 2-İnsana ve çevreye saygılı olmak
- 3-Doğru ve dürüst olmak, adaletli davranmak
- 4-Hizmeti ,her şart altında zamanında ve kaliteli sunmak
- 5-Kaynakları yerinde ve israf etmeden kullanmak
- 6-Hizmetlerde herkese önyargısız davranmak
- 7-Kolaylaştırarak,güçleştirmeden;güleryüzlü, hoşgörülü ve içtenlikle hizmet sunmak
- 8-Gelecek nesilleri de düşünerek bütün işleri planlı yapmak
- 9-Yardıma muhtaçları ve engellileri korumak ve kollamak
- 10-Sürekli iyileştirmek ve geliştirmek
- 11-Sivil toplum örgütlerini desteklemek
- 12-Takım ruhuyla çalışmak

- KALİTE POLİTİKAMIZ -

- * Sürekli iyileştirmeyi kendisine amaç edinmiş, aynı zamanda şeffaf, güvenilir ve katılımcı bir yönetim sistemi kurmuş ,
 - * Müşterilerinin memnuniyetini birinci derecede önemseyen,
 - * İnsana ve çevreye değer vererek çağdaş belediyecilik anlayışını benimseyen,
- bir belediye olabilmek için tüm çalışanları ile halkımıza hizmet vermeyi taahhüt ediyoruz.

Tuzla Belediye Başkanı

İdris GÜLLÜCE

- TARİHÇE -

Tuzla'nın tarihi çok eski olmakla beraber, tarihi kaynaklardan edindiğimiz bilgilere göre, yerleşik hayat milattan öncesine dayanmaktadır. 1403 tarihinde, ismi tespit edilemeyen Peçenek Türkleri'nden bir komutanın 1500 kişilik bir orduyla bu bölgede bir gece kaldığı belirtilmektedir. Bir zamanlar av sahası olduğu tarihi bilgilerden anlaşılmaktadır. Abdurrahman Gazi; Yalova, Kartal ve Tuzla'yı alıp Aydos kalesini fethetmiştir. Abdurrahman Gazi döneminde Tuzla Osmanlı Donanmasının gemilerine kalafat yeri ve liman olmuştur. O dönemde Rumlardan, Türklerden oluşan halk geçimini balıkçılık, zeytincilik ve tütün işletmeciliği ile sağlamış. Sultan 1. Ahmet Tuzla'ya bir cami yaptırmıştır. (1609) Kalekapı'da yapılan bir kazıda (paleolitik) çağa ait çanak çömlek kültür eşyaları ile bir yerleşim yerine ait kalıntılar bulunmuştur. Tuzla 1400 yılında Yıldırım Beyazıt zamanında kesin olarak Osmanlı yönetimine girdi ve bu dönemde önemli bir gelişme göstermedi. Bu dönemde bir balıkçı köyü ve yazlık dinlenme (sayfiye) yeri durumundaydı. Evliya Çelebi'nin Seyahatnamesinde yer verdiği İçmeler Şifalı Suları o günden bu güne kadar halkın büyük ilgisini çekmeye devam ediyor. 1912 yılına kadar Balıkçı Köyü özelliğini koruyan Tuzla'ya 1924 yılında Lozan Antlaşması gereği Atatürk'ün emriyle gerçekleştirilen mübadelede Rumların yerine Selanik, Drama, Kavala, Kırkış'dan gelen Türkler yerleştirildiler. Osmanlı İmparatorluğunun son yıllarında Tuzla; Üsküdar Mutasarrıflığı'na bağlıydı. Cumhuriyetin ilk yıllarında Gebze'ye bağlı bir köy olan Tuzla'nın ilk muhtarı Em. Binbaşı Rıfat beydir. Bu yıllarda 300 hanede 1200 kişi bulunmaktaydı. 1951 yılında Kartal'a 1989 yılında Pendik'e bağlanmıştır. 3 Haziran 1992 tarihli 21247 sayılı mükerrer Resmi Gazete'de yayınlanan Bakanlar Kurulunun 27.05.1992 ve 3806 sayılı kanunla ilçe olmuştur.

Adı Nereden Geliyor?

Osmanlı Döneminde İstanbul'un tuz ihtiyacını karşılayan, burada bulunan Tuz Gölünden adını almaktadır. Yetmiş yıl evveline kadar bu gölden tuz çıkarılmaktaydı.

İlçe Oluşu

3 Haziran 1992 tarihli 21247 sayılı, mükerrer Resmi Gazete’de yayınlanan Bakanlar Kurulu’nun, 27.05.1992 ve 3806 nolu kararıyla, Tuzla İstanbul’un 32. ilçesi olmuştur. 10 mahalle ve 2 beldesi vardır.

- HİZMETLERİMİZ -

- 1- Tuzla’da alt yapı sorunu büyük ölçüde çözülmüştür.
- 2- Ana arterleri ve sokakları ile Tuzla halkına alternatifli ulaşım hizmeti sunulmuştur.
- 3- İlçemize çok sayıda park ve yeşil alan kazandırılmıştır.
- 4- Tuzla sahil şeridi park ve yeşil alanları, spor tesisleri ile halkın hizmetine sunulmuştur.
- 5- Türkiye’nin en büyük kapalı alanına sahip Kafkale Spor Kompleksi ilçemize kazandırılmıştır.
- 6- İlçemizde bulunan Aydınli çöplüğü kapatılmış olup bu alanın yeşillendirme çalışmaları devam etmektedir.
- 7- Dünyanın sayılı tesislerinden olan Tuzla Biyolojik Atık Su Arıtma Tesisi İlçemizde yapılmıştır.
- 8- Avrupa’nın 4. büyük beton elemanları fabrikası olan Tuzla İston Tesisleri ilçemizde kurulmuştur.
- 9- Tuzla Kültür Evi hizmete açılmış, Kültür ve Sanat Evi ile Kültür Merkezi inşaatları devam etmektedir.
- 10-Belediye hizmet binası yapılarak halkın hizmetine sunulmuştur.

11-İlçemizde iki adet hastane binası inşa edilmiş, bunlardan bir tanesi SSK tarafından çocuk hastanesi olarak hizmete açılmıştır. Diğer bina ise Sağlık Bakanlığına devredilmiştir.

12-İlçemizde dört adet kütüphane hizmete sunulmuştur.

13-İlçemize LPG depolama tesisleri kazandırılmıştır.

14-İlçemizin temizlik hizmetleri özelleştirilerek cadde, sokak ve Pazar yerlerinin temizliği periyodik olarak yapılmaktadır.

15-İlçemizde okullara yönelik çevre ve temizlik konulu eğitim faaliyetleri yapılmıştır.

16-Geri Dönüşüm projesi kapsamında kağıt ve ambalaj atıklarının ayrı ayrı toplandığı kumbaralar ilçemizin değişik yerlerine konulmuştur.

17-İlçemizde yaşayan profesör, doçent, iş adamları, doktor, sanatçılar ve gönüllü halktan oluşan “Bilgi Meclisi” her ay periyodik toplantılar yaparak halkımızın yararına yeni projelerhazırlamaktadır.

18- Denetim hizmetleri (Gıda Kontrol) ve salgın hastalıklarla mücadele periyodik olarak yapılmaktadır.

19- Modern bir hayvan barınağı yapılmıştır.

20- İlçemizin büyük bir sorunu olan UMURBEY DERESİ (Tuzla Deresi) ıslah edilerek dere havzası sel baskınlarından kurtarılmıştır.

21- Belediye Spor okulunda gençlere tüm branşlarda spor imkanı deneyimli hocalar nezdinde sunulmaktadır.

22- Türkiye’de ilk defa başlatılan ”Yetimler Haftası” projesi her yıl Ramazan ayında genişletilerek ve geliştirilerek devam etmektedir.

23- Sosyal ve Kültürel Faaliyetler alanında Konferans, Panel, Seminerler, Gül konulu şiir ve Roman yarışmaları Bahar şenlikleri ve Ramazan etkinlikleri düzenlenmiştir.

- SWOT ANALİZİ -

KUVVETLİ YÖNLER

KUVVETLİ YÖNLER	DELİLİ
1. Nitelikli teknik bilgiye sahip çalışan personelin olması	1. Faaliyet raporları, birim müdürlerinin tespiti
2. Dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için her türlü çabanın gösteriliyor olması	2. SPK çalışmaları , beyaz masa çalışmaları
3. PC konfigürasyon ve kablo altyapısının son teknolojik gelişmelere uygun olması	3. Mevcut kablo ve PC konfigürasyonu
4. Kültürel faaliyetlerin etkin bir şekilde yapılması	4. Faaliyet raporu
5. Bilgi meclisi	5. Bilgi meclisi toplantı tutanakları
6. Yeni ve modern bir binaya sahip olmak	6. Mevcut bina
7. Vatandaşın bağlılığı	7. SPK toplantıları
8. Alt yapının yeni ve mükemmel olması	8. Alt yapı probleminin olmaması

- SWOT ANALİZİ -

ZAYIF YÖNLER

ZAYIF YÖNLER	DELİLİ
1. Ekip çalışmaları yeterli düzeyde değil.	1. Kurulmuş olan takım sayısı
2. Hizmetlerimizin yeterince tanıtılamaması	2. SPK toplantıları
3. İç müşteri memnuniyetinin olmaması	3. Anket sonuçları
4. Sürekli iyileştirme anlayışının kurum içinde kayıt altına alınamayışı ve yaygın olmaması	4. Kayıt sayısı
5. Kurum içi iletişim ve birimler arası koordinasyon sorunu olması	5. İş emirleri ve geri dönüşümlerin kayıt altına alınmaması
6. Yeterli memur personel olmaması	6. Talepler ve boş kadrolar
7. Araç parkının eski ve mevcutların koordineli kullanılamaması	7. Araç listesi
8. Hizmet içi eğitimlerin yeterli olmaması	8. Personelin mevzuat konusundaki yetersizliği
9. İşlerin belirli kişiler üzerine yoğunlaştırılması	9. Görev tanımlarının olmaması
10. Ofislerin ergonomik tasarımlarının tamamlanmamış olması	10. Ofislerin mevcut durumu
11. Kullanılan yazılım programlarının yeterli olmayışı	11. Birimlerin yazılım talepleri
12. Uzak mahalle ve pazarlarda zabıta hizmetlerinin etkin yürütülememesi	12. Zabıta karokallarının olmaması ve personel eksikliği
13. Vatandaşın vergilerin yeterli düzeyde toplanamaması	13. Vergi barışı yasasından dolayı başvurular
14. Merkezi bir arşivin olmayışı	14. Birimlerin farklı yerlerdeki arşivleri
15. Süreçler belirlenmemiş ve performanslar ölçülmemektedir.	15. Yapılmıyor.
16. Fonksiyonel hedefler belirlenmemekte ve periyodik olarak gözden geçirilmemekte	16. Yapılmıyor
17. Öneri şikayet sisteminin etkin olarak çalışmaması	17. Anketler ve şikayetler
18. Şifa ,Mimar Sinan ve Aydınlı mahalleri için park alanı yoktur.	18. Bu mahallelerde park yoktur.

- SWOT ANALİZİ -

FIRSATLAR - TEHDİTLER

FIRSATLAR	TEHDİTLER
1. Büyükşehir belediyesi sınırları içersinde olmak	1. Belediye personelinin can güvenliğinin tehlikeye girebilecek olması (yıkımlarda ve hesap işlerinde)
2. AKP'nin iktidar olması	2. Tuzla ilçesinin 1.derecede deprem bölgesi içersinde olması
3. Belediye sınırları içersinde yaşayan halkın çok değişik kültür yapısına sahip olması	3. Çevre kirliliği ve doğal güzelliklerin korunması konusunda zaman zaman sorunlar yaşanması
	4. Başiboş hayvanların bölgemize bırakılması
4. İçmeler tesisinin belediye sınırları içinde olması	5. Yoğun sinek kaynaklarının olması (Tuzla gölü ve deresi)
	6. Çevreye kontrol dışı kaçak hafriyat ve moloz dökülmesi
5. Tuzla sahilinin iyi bir durumda olması	7. Çarpık kentleşme ,hızlı nüfus artışı ve göç akınının olması
	8. Planlama konusunda b.şehir ve bayındırlık bakanlığının yeterli desteği vermemesi
6. Kafkale spor kompleksinin olması	9.Belediye gelirlerinin kısıtlı olması
	10.Büyükşehir belediyesi sınırları içinde olmak

- STRATEJİLER -

Strateji No	STRATEJİ
1	Ekip ruhunu canlandıracak eğitimlerin yapılması ve takım çalışmalarının önemini her düzeyde vurgulamak. Kurum düzeyinde takım çalışmaları programı hazırlamak.Birimler arası takım çalışmaları yapabilmek ve desteklemek. Meslek içi eğitimlerle takım ruhunu desteklemek.
2	Belediyemizde sosyal faaliyetler ve kültürel tanıtım faaliyetleri kadar teknik tanıtımlara ağırlık vermek, gerekli kaynakları ayırmak, tanıtım faaliyetlerinde vatandaşın faydalanmak ve katılımı sağlamak, yerinde tanıtım yapmak, sinevizyon hazırlığını daha yaygın hale getirmek, farklı bölgeler için farklı tanıtım programları düzenlemek. Bu kapsamda muhtarlar ve diğer sosyal kuruluşlardan ve özellikle bilgi meclisinden faydalanmak, tanıtım programlarının etkinliğini düzenli olarak gözden geçirmek ve sürekli iyileştirmek ,Tanıtım için bir birim veya ekip kurmak , periyodik etkileşim toplantıları düzenlemek
3	Sürekli iyileştirme çalışmalarının yaygınlaştırılması, ölçülmesi ve kayıt altına alınması. Bu kapsamda vatandaş memnuniyeti, çalışan memnuniyeti , iç müşteri memnuniyeti, süreç performans ölçümleri v.b. ölçütler belirlenip hesaplanacak ve hedefler konularak değerlendirmeler yapılacaktır. Birimler her yıl en az iki kere özdeğerlendirme yaparak iyileştirmeye açık alanları belirleyip takım çalışmaları yolu ile iyileştirmeler yapılacaktır. İyileştirme çalışmalarının etkinliği ölçülecek.
4	Hedeflere dayalı bir yönetim ve performans değerlendirme sistemi oluşturulacak.
5	Süreçlerle yönetim anlayışına geçilmesi, bu kapsamda süreçlerin belirlenmesi ve iş analizlerinin yapılması sağlanacaktır. Bu sayede personel ihtiyacı ortaya çıkacaktır.
6	E-Belediyeye geçiş. Bu kapsamda belediyenin bilgi işleminin otomasyonunun sağlanması ve intranetin kurulması sağlanacaktır.
7	Kapısız ve penceresiz açık sistem yönetim ve çalışma koşullarına geçilecek. Bu sayede iş odaklı bir çalışma sistemi oluşturulacaktır.
8	Mobil zabıta karakolu oluşturmak . Zabıta hizmetlerini etkin bir şekilde yürütmek.
9	Çevre temizlik vergisi ve emlak vergisini vermemiş olan mükelleflerin belirlenmesi için gerekli çalışmalar yapmak.
10	Kurumsal bir kimliği olan arşiv sistemine geçmek.
11	Sürekli iyileştirme ve katılımı sağlayabilmek için bir öneri/şikayet sistemi oluşturulacak. Önerilerin değerlendirilmesi yapılacak ve planlama sistemi geliştirilecektir.

- STRATEJİLER -

Strateji No	STRATEJİ
12	Tuzlayı yeşil bir kent haline getirmek , özellikle Şifa , Mimar Sinan ve Aydınli mahallerinde park alanları oluşturmak. Bu konuda belediyeye gelecek hibeler arsa şeklinde özendirilecek.
13	Beldemizde deprem senaryoları düzenleyerek önlem paketi oluşturmak .
14	Başiboş hayvanların ıslah evlerinde barındırılması ve büyükşehir nezdinde girişimlerde bulunulması, vatandaştan yardım istenmesi .
15	Yoğun sinek bölgesi olduğundan Tuzla gölü ve deresinin ıslah edilmesi ve larva oluşu-munun önlenmesi için araştırmalar yapılması (elektronik sistemler) ve ilaçlamaya devam edilmesi .Halk sağlığına önem vermek, koruyucu hekimlik hizmetlerini geliştirmek, halkı bilinçlendirmek.
16	Kaçak hafriyat ve molozun dökülmemmesi için vatandaşın uyarılması , çeşitli güvenlik önlemlerinin alınması , moloz taşıyıcılarından menşei belgesi istenmesi , belediyenin kendisinin moloz taşıma hizmeti vermesi .
17	Çağın gereklerine uygun belediyecilik hizmetlerini en etkin şekilde üretmek ve çarpık kentleşmeyi önleyecek ve planlama yapmak için hükümet nezdinde görüşmelerde bulunmak ve projeler üretmek.
18	Kültürel ve sportif faaliyetlerde tuzla sahili ve kafkale spor kompleksini etkin olarak kullanmak .
19	Tuzla ilçesinde yatırım yapabilecek kurumlarla iletişim içinde olarak bu kurumların yatırım programları ile Tuzla Belediyesi yatırım programının uyumlu hale gelmesini sağlamak, bu kurumları yatırıma teşvik etmek.
20	Tuzlada hobi kültürünü arttırmak .
21	Halkı belediyecilik hizmetleri konusunda bilinçlendirmek, yerel yönetimler okulu açmak.

- KALİTE HEDEFLERİMİZ -

Str. No	HEDEF TANIMI	SORUMLU BÖLÜM	HEDEF	
			BİRİM	DEĞER
12	Bütün caddelerin ağaçlandırılması	P.Bah.Müd.	Fide Sayısı	% 10
3	Çalışan memnuniyetini arttırmak	Tüm Bölümler	oran	% 80
2	Sosyal ve Kültürel faaliyetler yapmak -Kitap fuarının açılması (Temmuz 2003) -Yetimlerin giydirilmesi (Ramazan son haftası) -Her mahallede konser düzenlemek -Tuzla'da uluslar arası bir festival düzenlemek -Panel/toplantı konferans yapmak -Gezi düzenlemek	Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Konser Sayısı Sayı Sayı	10 10 5
1	Hizmet içi eğitim	Personel ve Eğ. Müdürlüğü	Kişi başı eğit.saati	10
19	B.B.Kurumlarının yatırım programlarını etkilemek	A.P.K.		
3	İstatistiki veri bankası kurmak	A.P.K.		
3	Benchmarking (kıyaslama) yapmak (2004 sonu)	A.P.K.	adet	2
3	Tüm bölümlerde hizmetlerin birim maliyet analizlerini yapmak (2003)	A.P.K.		
3	Ocak ve Haziran aylarında özdeğerlendirme yapmak	Tüm Bölümler	sayı	yılda iki defa
3 , 9	Tek sicil 2003 yılı sonuna kadaruygulamasına geçmek	Hesap İş.Müd.	oran	% 95
3	Tahakkuk edilmeyen vergi oranının belirlenmesi ve bunun % 10'un altına indirilmesi	Hesap İş.Müd.	oran	< % 10
6	E-Dönüşüm projesi ve kent bilgi sisteminin kullanılması (2003 sonu)	Bilgi İşlem Müdürlüğü		
17	1/1000 ' lik planların yapılması ve ruhsatsız yapıların tespiti (2003 sonu)	İmar Müdürlüğü		

Str. No	HEDEF TANIMI	SORUMLU BÖLÜM	HEDEF	
			BİRİM	DEĞER
8	Mobil zabıta istasyonu kurmak (2003 sonu)	Zabıta Müdürlüğü	adet	1
8	Zabıta faaliyetlerinde vatandaşın şikayetini 2 günde sonuçlandırmak (2003 yılı)	Zabıta Müdürlüğü	gün	2
15	Halk sağlığı ile ilgili halkı bilinçlendirmek	Sağlık İşleri Müdürlüğü	Eğitim sayısı	10 adet
20 , 12	Bahçe hobisi oluşturmak amacı ile yer tahsisi (2003 sonu)	Emlak İst.Müd.	adet	1
21	Yerel yönetim enstitüsü kurmak (Eylül 2003 sonu)	Başkanlık		
12	Gül bahçesi yapmak (2003 sonu)	Park Bah.Müd.	adet	5
1	Her bölümde en az bir takım çalışması yapmak	Tüm Bölümler	adet	1
2	Her mahallede yapılan yatırımlarla ilgili teknik tanıtımlar yapmak	A.P.K.	mahalle	10
2	Her ay bilgi meclisini yapmak	A.P.K.	-	2003 yılı içinde
3	İç müşteri memnuniyetini ölçmek (2003 yılı)	Pers.ve Eğ. Müd.	%	90
3,4,5	Süreçlerin belirlenmesi ve performans ölçüm sisteminin kurulması (2003 sonu)	Tüm Bölümler		
10	Arşiv yönetim sisteminin oluşturulması (2003 sonu)	Pers.ve Eğ. Müd.		
7	Bütün ofislerde kapısız yönetim sistemini uygulamak (2003 yılı)	Tüm Bölümler		
11	Öneri/Şikayet sisteminin kurulması (2003 yılı)	Personel ve Halkla İlişkiler		
12	Şifa, Aydınlı ve Mimar Sinan mahallelerinde ikişer adet arsa hibesi almak (2003 sonu)	Park Bah./ Emlak İst.Müd.		
13	Deprem senaryosu oluşturmak ve uygulamak	Sivil Sav.A.	adet	5
16	Molozla ilgili taleplerin karşılanması (2003 yılı)	Tem. ve Ç. Müdürlüğü	saat	48

EK 3- TUZLA BELEDİYESİ BİRİM MÜDÜRLÜKLERİNİN İŞ SÜREÇLERİ

	TEMİZLİK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ		Yayın Tarihi	11.08.2003
			Döküman No	TİM-L-001/0
SÜREÇLER <pre> graph TD A[SÜREÇLER] --> B[Çöp Toplama ve Nakli] A --> C[Cadde ve Sokakların Süpürülmesi] A --> D[Eğitim ve Kültür Faaliyetleri] A --> E[Moloz ve Harfiyatların Kaldırılması] A --> F[Sulama ve Yıkama] A --> G[Çevre Denetimi] A --> H[Konteyner] C --> I[El ile Süpürme] C --> J[Araç ile Süpürme] E --> K[Kamyon ve Loder] E --> L[Çevre Ekibi] F --> M[Cadde ve Sokaklar] F --> N[Pazaryerleri] H --> O[Konteyner İmalatı] H --> P[Konteyner Tamirâtı] H --> Q[Konteyner Dağıtımı] </pre>				
HAZIRLAYAN		KONTROL EDEN		ONAYLAYAN
Fatih Şen Çevre Koruma Şefi		Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu		Süleyman ÇETİNKAYA Temizlik İşleri Müdür V.



SAĞLIK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ

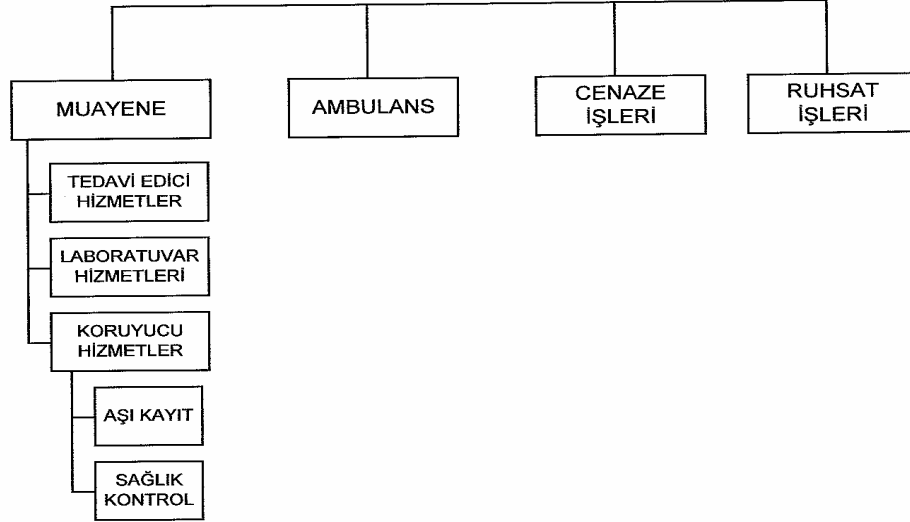
Yayın Tarihi

11.08.2003

Döküman No

SİM-L-001/0

SÜREÇLER



HAZIRLAYAN

Sekan BAŞYIĞIT
Sağlık Memuru

KONTROL EDEN

Necdet HAYKIR
Kalite Sistem
Sorumlusu

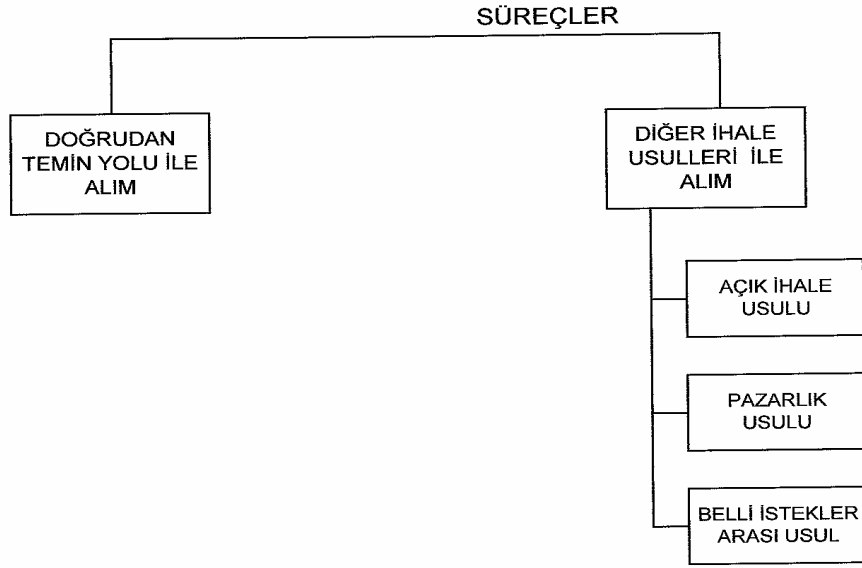
ONAYLAYAN

Dr.Gönül YAKUPOĞLU
Sağlık İşleri Müdürü



SATINALMA MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ

Yayın Tarihi	11.08.2003
Döküman No	SAM-L-001/0



HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Nazmiye ay Büro Personeli	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Mustafa MUTİ Satınalma Müdür V.

	PERSONEL VE EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ	Yürürlük Tarihi	20.08.2003
		Döküman No	PEM-L-001/0
		Sayfa No	1 / 1
DÖKÜMAN ADI : PERSONEL ve EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ			
PERSONEL VE EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ Personel Süreçleri - Belediye Başkanı ve Yardımcıları ile ilgili yapılan işlemler - Memurlar ile ilgili işlemler - İşçiler ile ilgili işlemler - Stajyerler ile ilgili işlemler Eğitim Süreçleri - Planlı Eğitimler - Plan Dışı Eğitimler			
HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN	
Hüseyin KÖMEKÇİ İsmail TOKAY	Needet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Hulusi GÖKTAŞ Personel ve Eğitim Müdürü	

	PARK VE BAHÇELER MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ	Yayın Tarihi	11.08.2003
		Döküman No	PBM-L-001/0

SÜREÇLER

```

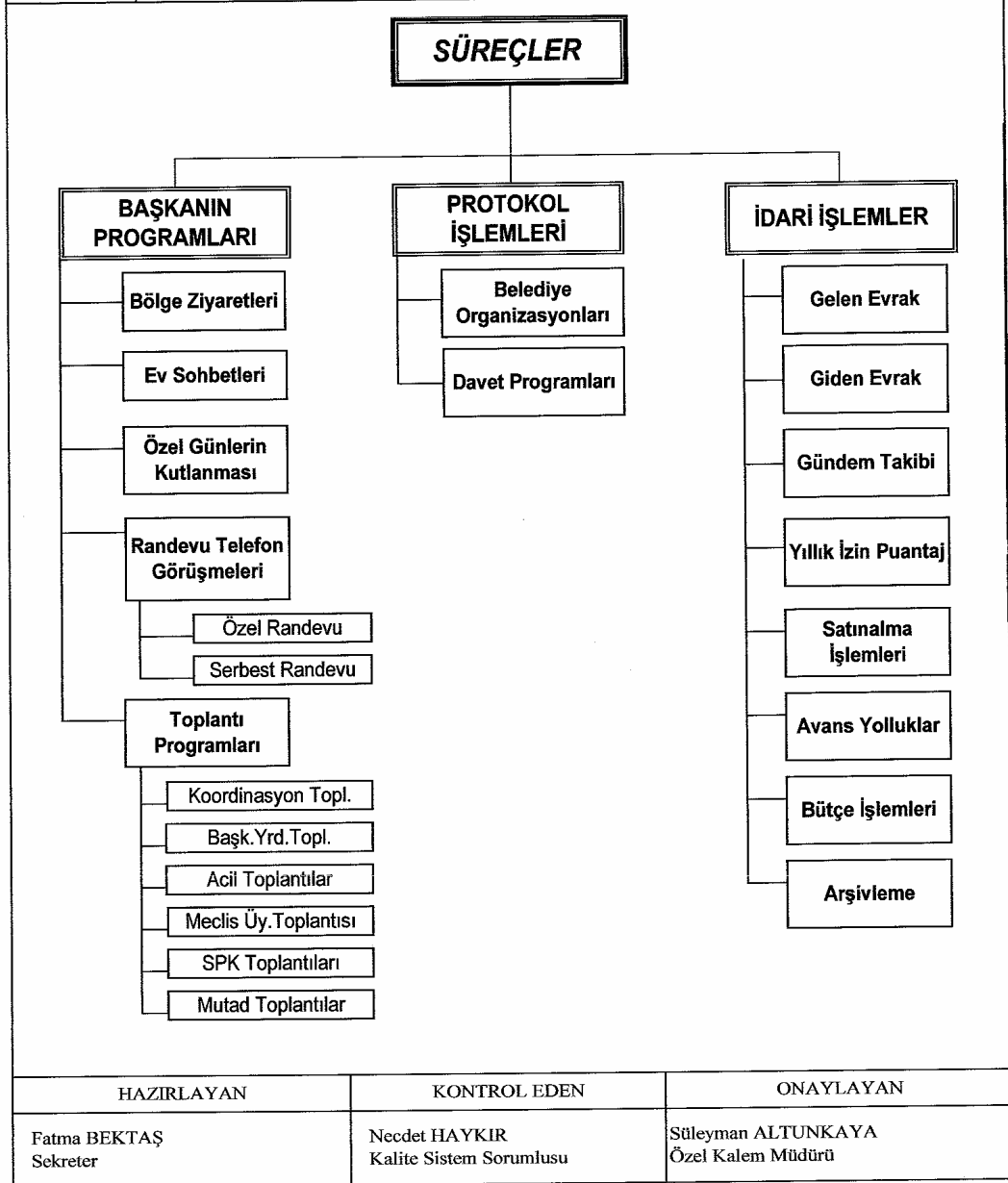
graph TD
    A[SÜREÇLER] --> B[PARK YAPIM  
BAKIM VE  
ONARIMI]
    A --> C[BİTKİ ÜRETİMİ]
    B --> D[DİKİM İŞLERİ]
    B --> E[PARKLARIN  
TEMİZLİĞİ]
    B --> F[FİDAN  
DİPLERİNİN  
ÇAPALANMASI]
    B --> G[BUDAMA İŞLERİ]
    B --> H[GÜBRELEME]
    B --> I[SULAMA]
    C --> J[ÜRETİM]
    C --> K[BUDAMA]
        
```

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Emrullah ŞAHİN Peyzaj Sorumlusu	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Mehmet BAŞKIRKAN Park ve Bahçeler Müdür V.



ÖZEL KALEM MÜDÜRLÜĞÜ
SÜREÇ LİSTESİ

Yürürlük Tarihi	08.09.2003
Döküman No	ÖZK-L-001/0
Sayfa No	1/1



	MAKİNA İKMAL BAKIM VE ONARIM MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ	Yayın Tarihi	11.08.2003
		Döküman No	MİM-L-001/0
SÜREÇLER <pre> graph TD A[ARAÇ TALEPLERİ] --> B[İÇ TALEPLER] A --> C[DIŞ TALEPLER] D[BAKIM] --> E[BİNEK] D --> F[OTOBÜS] D --> G[İŞ MAKİNASI] D --> H[KAMYON] D --> I[KAMYONET] J[İKMAL] --> K[YAKIT İKMALI] J --> L[İŞ MAKİNASI NAKLI] M[ARIZA] --> N[TESPİT] M --> O[ONARIM] </pre>			
HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN	
Hamdi DURLU Makine İkmal Şefi	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Muammer TERZİ Makine İkmal Bakım ve Onarım Müdür V.	

	İDARİ ve MALİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ	Yayın Tarihi	11.08.2003
		Döküm an No	i;er5t6y7u8ıo0p*ğ

SÜREÇLER

Kat Temizliği

Güvenlik Hizmetleri

İkram Hizmetleri

İkram Hazırlığı

İkram Dağıtımı

Bakım Onarım

Bakım

Onarım

Demirbaş Takibi

İç ve Dış İletişim

İç İletişim

Dış İletişim

Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler

Resmi Tören

Seminer ve Konferans

Encümen ve Meclis

Yarışmalar

Sinema , Tiyatro

Özel/ Önemli Gün/Hafta ve Geceler

Sekreterlik Hizmetleri

Baskı Hizmetleri

Fotokopi

Baskı

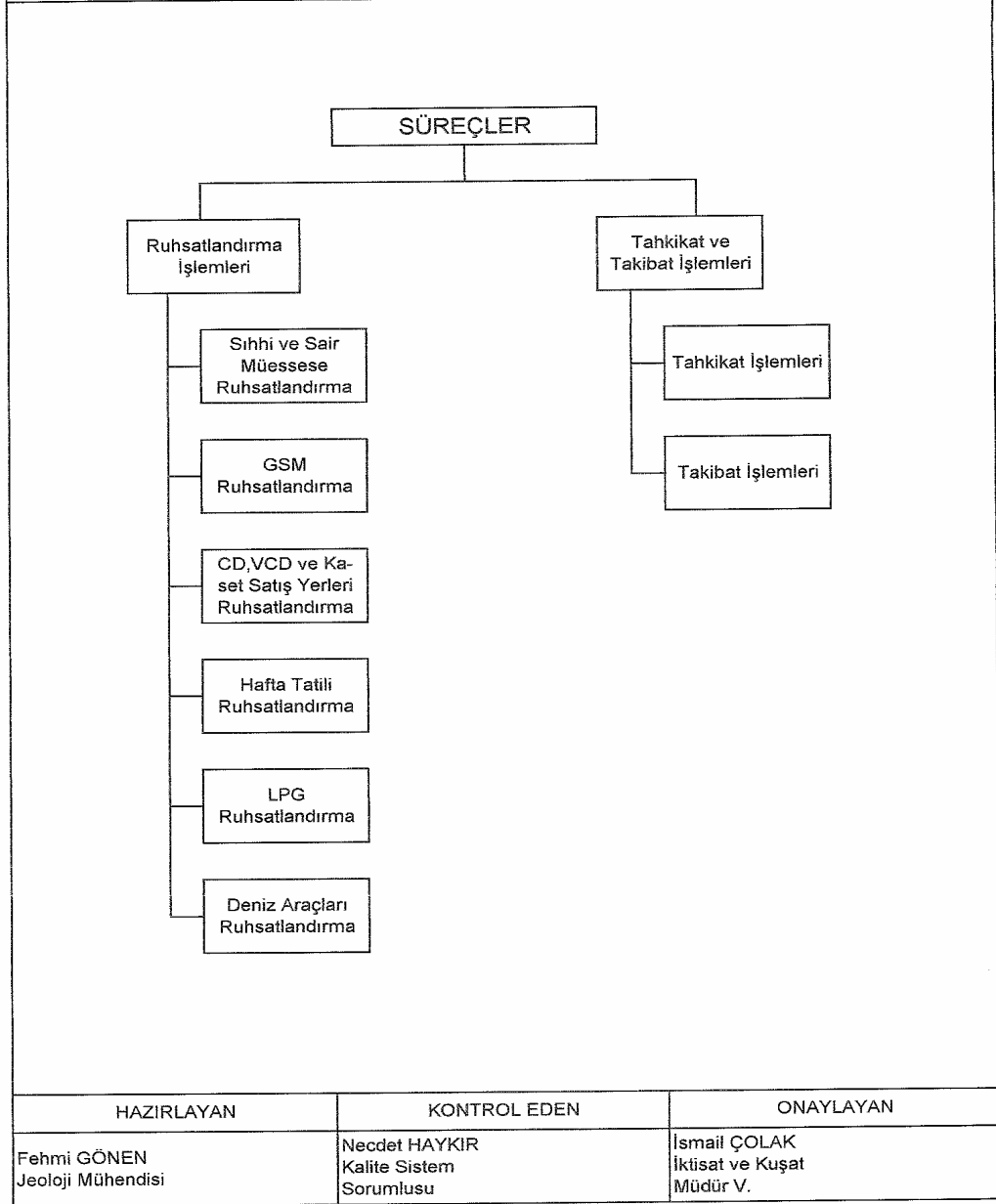
Ozalit

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Keban DERİN Kalem	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Mustafa MUTİ İdari ve Mali İşler Müdürü



İKTİSAT ve KÜŞAT MÜDÜRLÜĞÜ
SÜREÇ LİSTESİ

Yayın Tarihi 11.08.2003
Döküman No İKM-L-001/0





İMAR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ

Yayın Tarihi

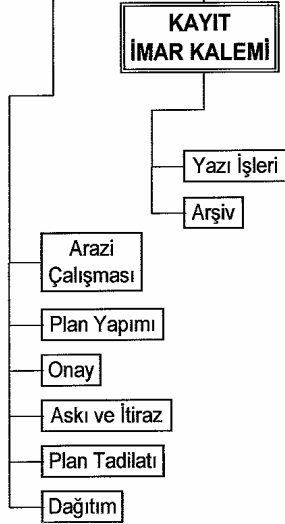
26.08.2003

Döküman No

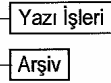
İİM-L-001/0

SÜREÇLER

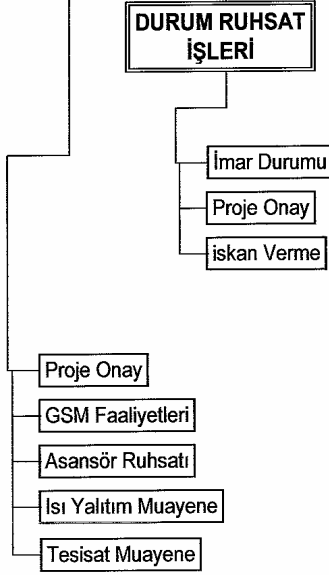
PLANLAMA İŞLERİ



KAYIT İMAR KALEMİ

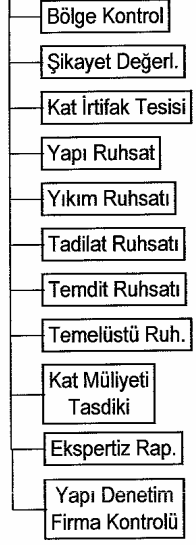


MAK.- ELEKT. İŞLERİ



TEKNİK DESTEK

YAPI KONTROL İŞLERİ



HAZIRLAYAN

KONTROL EDEN

ONAYLAYAN

Çiçek TAŞTAN
Proje Kontrol Sorumlusu

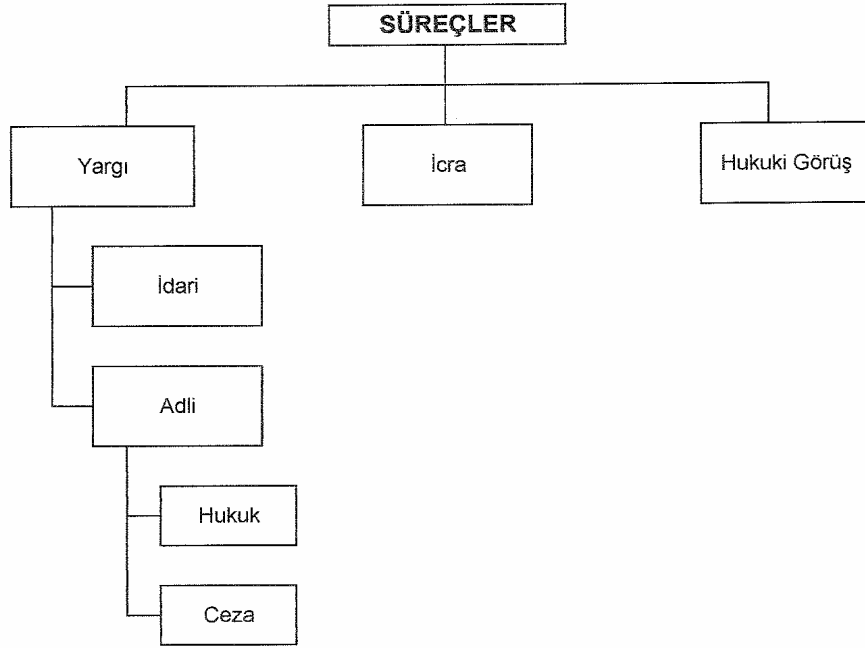
Needet HAYKIR
Kalite Sistem Sorumlusu

A. Safa ÖZTÜRK
İmar İşleri Müdür V.



HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ

Yayın Tarihi	11.08.2003
Döküman No	HUM-L-001/0



HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Atanur AYDOĞDU Avukat	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	İsmail ÇOLAK Hukuk İşleri Müdür V.

	APK. MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ		Yayın Tarihi 20.01.2004
			Döküman No APK-L-001/0

SÜREÇLER

PROJELENDİRME

- Girdilerin-Çıktıların Belirlenmesi
- Yer Tespiti ve Yer Tahsisi
- Etüt-Projeleme
- Projenin Gözden Geçirilmesi
- Kesin Projenin Hazırlanması
- Keşif Tespiti
- Projenin Gözden Geçirilmesi
- Projenin İhale Edilmesi
- Uygulamanın Başlaması
- Gözden Geçirme
- Uygulamanın Doğrulanması
- Geçici Kabul
- Eksikliklerin Giderilmesi
- Kesin Kabul ve Teslim Alma

ARAŞTIRMA

- Tasarım Araştırması
- Tasarım Araştırması Girdilerinin Belirlenmesi
- İhtiyaçların Belirlenmesi
- Dokümanların Toplanması
- Maliyet Analizi
- Resmi Kurumlardan
- Serbest Piyasa
- Yaklaşık Maliyet
- Benzer Tasarımlardan elde edilen Bilgiler
- Fonksiyon ve Performans Şartları

PLANLAMA

- Tasarımın İş Programı
- Sorumluların Belirlenmesi
- İş Tanımlarının Yapılması
- Görev Tanımlarının Belirlenmesi
- Araştırma Safhalarının Tespiti
- Tasarımın Kontrol Periyot ve Yöntemlerinin Tespiti
- Tasarımın Doğrulanması ve Kontrolü
- Projenin Onaylanması

KOORDİNASYON

- Faaliyet Raporlarının Hazırlanması
- Haftalık Faaliyet Raporlarının Hazırlanması
- Aylık Faaliyet Raporlarının Hazırlanması
- Yıllık Faaliyet Raporlarının Hazırlanması
- Yatırım Programının Hazırlanması
- Tuzla Belediyesi Yatırım Programının Hazırlanması
- BŞBB Yat. Prog. Alınması
- İstenilen Prog. Hazırlanması

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Hamdullah TOKGÖZ Koordinasyon Sorumlusu	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	A.Kadir DİNÇER APK. Müdürü

Form No:KYS-F-001/0

	BİLGİ İŞLEM MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ	Yayın Tarihi	11.08.2003
		Döküman No	BİM-L-001/0

SÜREÇLER

Donanım
İhtiyaçlarının
Tespiti

Yazılım
İhtiyaçlarının
Tespiti

İnternet
Hizmetleri

Ağ
Hizmetleri

Arıza / Bakım

Yerel Net

Mahalli İdareler

Resmi Gazete

www.tuzla-bld.gov.tr

Donanım

Yazılım

Yedek

Güncelleme

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Fatih KURT Donanım ve Network Sorumlusu	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Muammer ÖZDEMİR Bilgi İşlem Müdür V.

Form No : KYS-F-001/0



**EMLAK İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ
SÜREÇ LİSTESİ**

Yürürlük Tarihi	10.12.2003
Döküman No	EİM-L-002/0
Sayfa No	1/2

SÜREÇLER

**HARİTA
İŞLERİ**

Zemin Ölçüm İşleri

- Hali hazır Alımları
- Aplikasyon ölçümleri
- Kot İşlemleri
 - Nivelman Ölçümleri
 - Planlote

Rölemler

- Kot Kesit Rölevesi
- İnşaat İstikamet Rölevesi
- Kontr-Gabari Rölevesi
- Ada Rölevesi

Kesitler

- Ölçüm
- Çizim

1

**EMLAK
İŞLERİ**

Numarataj

Fuzuli İşgal

Kamulaştırma

İpotek Kaldırma

Trampa

Arazi

- Alım
- Satım
- Kiralama

HAZIRLAYAN

Ceyhan PAYANDA
İmar Uygulama Sorumlusu

KONTROL EDEN

Necdet HAYKIR
Kalite Sistem Sorumlusu

ONAYLAYAN

Cemil ERDÖL
Emlak İstimlak Müdür V.

	EMLAK İSTİMLAK MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ		Yürürlük Tarihi	10.12.2003
			Döküman No	EİM-L-002/0
			Sayfa No	2/2

**HARİTA
İŞLERİ**

1

Teklif Belgeleri

İfraz Folyesi

Tevhit Folyesi

Yola Terk Folyesi

Yoldan İhdas folyesi

İrtifak Hakkı Folyesi

Uygulamalar

İslah (2981-3290/10 -c mad.)

İmar (3194/18 mad.)

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Ceyhan PAYANDA İmar Uygulama Sorumlusu	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Cemil ERDÖL Emlak İstimlak Müdür V.



HESAP İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLER LİSTESİ

Yürürlük Tarihi	28.08.2003
Döküman No	HİM-L-001/0
Sayfa No	1 / 1

DÖKÜMAN ADI : HESAP İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLER LİSTESİ

HESAP İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLER

Gider Şefliği İşleri

Evrak Kayıt

Ödemeler

Günlük Raporların
Hazırlanması

Muhasebeleştirme

İzleme, Kontrol, Bütçe
ve Raporlama

Gelir Şefliği İşleri

Evrak Kayıt

Sicil Kayıt

Yoklama ve Tebliğ

Tahakkuk

Tahsilat

Vezne

Ayniyat Saymanlığı İşleri

Evrak Kayıt

Depo İşlemleri

HAZIRLAYAN

Cafer TATLI
Gider Şefi

KONTROL EDEN

Necdet HAYKIR
Kalite Sistem
Sorumlusu

ONAYLAYAN

Turan ÇEVİK
Hesap İşleri Müdürü

Form No : KYS-F-001/0



ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ

Yayın Tarihi

04.07.2003

Döküman No

ZBM-L-001/0

SÜREÇLER

İDARİ İŞLEMLER

- Satınalma ve Ayniyat İşlemleri
- Melbusat Alımı İşlemleri
- Avans ve Kredi İşlemleri
- Bütçe İşlemleri
- Sicil İşlemleri
- Yıllık İzin İşlemleri
- Hasta Muayene ve Sevk İşlemleri
- Aylık Çalışma Programı İşlemleri
- Vesika (Hizmet Kağıdı) ve Faaliyet Raporu İşlemleri
- Gelen-Giden Evrak Kayıt İşlemleri
- 1608 sayılı Kanun Uyarınca Ceza Zabıtları Kayıt İşlemleri
- Peşin Para Makbuzu İşlemleri
- Faaliyet Raporları İşlemleri
- Teftiş Defteri İşlemleri
- Depo İşlemleri

STANDART FAALİYETLER

- Talep ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi
- Seyyar Satıcı Faaliyetlerinin Önlenmesi
- Gecekondu Yıkımı
- İş Yerlerinin Mühürlenmesi
- Mühür Fekk'i İşlemi
- Pazar Denetimi
- Gayrisihhi Müesseselerin Denetimi
- Sihhi Müesseselerin Denetimi

SPESİFİK FAALİYETLER

- Gecekondu Ekibi Kontrolleri
- İmar Ekibi Kontrolleri
- Pazar Kontrol Ekibi İşlemleri
- Evrak - Denetim Ekibi İşlemleri

HAZIRLAYAN

Alişan BAŞÇI
Teknik Personel

KONTROL EDEN

Necdet HAYKIR
Kalite Sistem Sorumlusu

ONAYLAYAN

Muammer ÇUKUR
Zabıta Müdürü

	YAZI İŞLERİ ve KARARLAR MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇ LİSTESİ	Yayın Tarihi	30.12.2003
		Döküman No	YİM-L-001/0

SÜREÇLER

YAZI İŞLERİ

- Gelen Evrak
 - Kurum içi
 - Kurum dışı
 - Resmi Gazete işlemleri
- Giden Evrak
 - Kurum içi
 - Kurum dışı
 - Encümen ceza işlemleri
 - Kurye
- Asker Aile Yardımı

YAZI İŞLERİ

- Meclis işlemleri
 - Toplantı öncesinde
 - Toplantı sırasında
 - Toplantı sonrasında
- Encümen işlemleri
 - Toplantı öncesinde
 - Toplantı sırasında
 - Toplantı sonrasında
- Özlük işlemleri

HAZIRLAYAN	KONTROL EDEN	ONAYLAYAN
Ayhan ÇİÇEK Yazı İşleri ve Kararlar Şefi	Necdet HAYKIR Kalite Sistem Sorumlusu	Hüsnü GÖKTAŞ Yazı İşleri ve Kararlar Müdür

	VETERİNER İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ SÜREÇLERİ	Yayın Tarihi	11.08.2003
		Döküman No	VİM-L-001/0

SÜREÇLER

RUHSAT
İŞLERİ

GIDA
KONTROL
HİZMETLERİ

KUDUZLA
MÜCADELE

HAYVAN
TOPLAMA

HAYVAN
BARINDIRMA VE
REHABİLİTASYON
İŞLERİ

BARINDIRMA

SAĞLIK
KONTROL

OPERASYON

AŞI VE
KAYIT

MÜŞAHADE
KONTROL

BULAŞICI
HASTALIKLARLA
MÜCADELE

MENŞE
VERİLMESİ

İLAÇLAMA

KURBAN
HİZMETLERİ

EK 4- 1930 TARİHLİ 1580 SAYILI BELEDİYE KANUNU

BELEDİYE KANUNU

Kanun No : 1580

Kabul Tarihi : 3.4.1930

(14 Nisan 1930 Tarih ve 1471 Sayılı Resmi Gazete'de Yayınlanmıştır.)

BİRİNCİ FASIL

Belediyelerin İdaresi

Belediye

Madde 1 -Belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.

Belediye teşkilatı mecburi olan yerler

Madde 2- (4.2.1960 tarih ve 7469 sayılı kanunla kaldırılmıştır.)

Belediye İdaresinin mevdu olduğu makam ve heyetler

Madde 3- Belediye İdaresi, belediye şubeleri mevcut ise şube müdürlerine ve şube heyetlerine mevdudur.

Belde veya belde aksamının ayrılması veya başka parçaların belde ile birleşmesi

Madde 7- (Değişik : 7469-4.5.1960)

A) Bir köy veya meskun sahaları arasında merkez ittihaz edilecek yere azami 500 metre mesafesi bulunan birkaç köyün veya köylerle köy kısımlarının veyahut muhtelif köy kısımlarının birleşerek belediye kurabilmeleri için nüfusları tutarının son mazbata ile veya seçmenlerinin en az yarısından fazlasının yazılı olarak mahalin en büyük mülkiye memuruna müracat etmesi veya valinin re'sen bu işe lüzüm göstermesi lazımdır.

Bu takdirde valinin ilgili seçmenlerin reylerinin alınması hususundaki vaki işarı üzerine mahalli seçim kurulları en az onbeş gün içinde tayin ve ilan olunacak gün ve mahalde seçmenleri rey vermeye davet ederek belediye meclisi azaları seçimindeki usul ve şartlar dairesinde köy veya kısımlarının ayrı ayrı reylerini alır ve neticeyi bir tutanakla valiliğe bildirir.

Valilikçe muamele vilayet umumi meclisine intikal ettirilir. Vilayet umumi meclisince kurulacak belediyenin gelirlerinin kanunlarında yazılı hizmetlerin ifasına yetip yetmiyeceğine ve teklifin faydalı olup almayacağına dair ittihaz olunacak karar valiligin mütalaasıyla birlikte Dahiliye Vekaletine gönderilir. Devlet Şurasının kararı ve Reisicumhurun tasdiki ile o yerde belediye kurulur.

B) Bir beldenin bazı kısımlarının ayrılarak ayrı bir belde haline gelmesi,

C) Bir beldenin tamamının diğer bir belde ile birleşmesi,

Ç) Bir beldenin bazı kısımlarının komşu bir beldenin içine girmesi,

D) Köylerin veya bazı kısımlarının bir belde sınırı içine girmesi hallerinde (A) fıkrasındaki şekil ve şartlara riayet edilmekle beraber (B) ve (Ç) fıkralarındaki hallerde esas belde nüfus şartı aranmayacağı gibi hizmetlerin layık veçhile ifası imkanları nazarı itibare alınarak mesafe 2.500 metreye çıkabilir.

(B),(C)ve(Ç) fıkralarındaki hallerde ayrıca iltihak olunacak belediye sakinlerinin reylerine müracaat olunmayıp birleşmek istiyen köy veya belediye kısmında yapılan rey verme neticesiyle diğer muameleli evrak valilikçe iltihak olunarak belediyeye gönderilir. Belediye evrakın tevdiinden itibaren onbeş gün içerisinde istek hakkındaki kararını verir. Bu kararın talep sahibine tebliğinden itibaren onbeş gün zarfında itiraz edilirse meclisi,umuminin ve valiliğin mütalaasıyla muameleli evrak Devlet Şurasına gönderilir. Devlet Şurası keyfiyeti tetkik ve iltihaka karar verdiği takdirde (A) fıkrası gereğince muamele tekemmül ettirilir.

(C)fıkrasındaki halde sadece ilgili belediye meclislerinin kararları alınır.

Muayyen bir arazi üzerinde Hükümetçe yeniden kurulan ve nüfusları 2.000 den fazla olan yerlerde hudutları gösterilmek suretiyle Dahiliye Vekaletinin teklifi ve Reisicumhurun tasdiki ile belediye kurulur.

Vilayet ve kaza merkezlerinde nüfusları ne olursa olsun belediye kurulması mecburidir.

Bu vilayet merkez belediyesi sınırları içinde kurulan kazaların merkezlerinde belediye teşkil edilmeyip bu gibi yerlerde belediye şubesi ihdas olunur.

Mahalleler İhdası,İlgası, İsimleri ile hudutlarının tayini

Madde 8- Bir belediye sınırı içinde mahalleler ihdası, ilgası, birleştirilmesi, isimleriyle hudutlarının değiştirilmesi belediye meclisinin ve mahalli idare heyetinin kararı ve valinin tasdiki ile icra edilir.

Belde isimlerinin değiştirilmesi

Madde 9- Bir beldenin isminin değiştirmesi belediye meclisinin ve vilayet İdare heyetinin kararı üzerine Şurayı Devletin mütalaası alınarak İcra Vekilleri Heyetinin tasdiki ile yapılır.

Belediye şubeleri teşkili

Madde 10- Nüfusunun arazi üzerinde tekasüfü itibariyle muhtelif kümelerden müteşekkil olan beldelerle nüfusu seksen bini geçen beldelerde belediye şubeleri teşkili caizdir. Belediye şubelerinin teşkili veya ilgası, hudutlarının tesbit ve tadili aşağıda taif edilen şekilde olur.

Belde dahilinde şube haline geçmesi istenilen belde kısmında sakin belediye müntehiplerinin en az yarısından fazlasının imzalı bir talebi veya belediye meclisinin müracaatı ve teklifi üzerine en büyük mahalli mülkiye memuru o dairede intihap hakkını haiz halkın reyine müracaat edilmesini kaza idare heyetine icra ettirir. İdare Heyeti on beş gün evvelinden tayin ve ilan edeceği günde şube haline geçecek belde kısmı müntehipleriyle mütebaki müntehipleri beldenin muayyen bir mahallinde rey vermeğe davet eder.(Reyler belediye intihabatındaki usul ve şarta tevfikân alınır.) İdare heyeti reylerin neticesini mazbata ile tesbit eder ve doğrudan doğruya valiye gönderir. İdare

heyetinin mazbatası üzerine vilayet İdare heyetinin vereceği karar,Şurayı Devletin mütalaası ve İcra Vekilleri Heyetinin tasvibi üzerine,Reisicumhurun tasdiki ile icra edilir.

Hemşeri hukuku

Madde 13- Her Türk,nüfus kütüğüne yerli olarak yazıldığı beldenin hemşerisidir. Hemşerilerin belediye işlerinde reye, intihaba, belediye idaresine iştirake ve belde idaresinin devamlı yardımlarından istifadeye hakları vardır.

Belde sınırı dahilindeki şahısların vazifeleri

Madde 14- Belediye sınırı içinde oturan, bulunan, ilişiği olan her şahıs belediyenin kanununa, nizam ve talimatına müstenit emirlerini, hükümlerini tutmak,yapmak, resim ve harç ve aldatlarını vermekle mükellef

İKİNCİ FASIL

Belediyenin vazifeleri

Madde 15- Belediyelerin kanunlar ve nizamnamelerle muayyen hukuku,buna makabil beldenin ve belde halkının sıhhat,selamet ve refahını temin, intizamını halelden vikaye maksadiyle yapacağı vazifeleri vardır.

Bu vazifeler aşağıda yazılanlarla, ayrıca kanun ve nizamname ve talimatnamelerle muayyen hususlardır :

- 1) Umuma açık olan yerlerin temizliğine,intizamına bakmak.
- 2) Yenilecek,içilecek ve umumun sıhhatına müteallik kullanılacak şeylerle yerlerin mahsus kanun, nizamname veya talimatnamesine tevfikan murakabesi.
- 3) **(Değişik : 150 -2.12.1960)** Umumun yiyip içmesine,yatıp kalkmasına,taranıp temizlenmesine,eğlenmesine mahsus lokanta, birahane, han otel, hamam, sinema, tiyatro, bar, dansing ve emsali yerlerin ve mahallerde satılan ve kullanılan şeylerin temizliğine,sıhhiliğine ve sağlamlığına dikkat etmek ve kanun ve talinatname mucibince bu gibi yerlerin işlilmeleri için gece ve gündüz açık kalmalarına ve inzibati sebeplere nazaran zabıtaca verilecek ruhsat üzerine sınıflarına ve tarifelerine göre bunlar için ruhsatname

vermek ve açık kapalı bulunacağı saatleri mahalli en büyük mülkiye amirinin de tasdik etmek ve bu gibi yerlerde işi çeviren ve çalışanların ehliyet ve sıhhatleri müsait olup olmadığına göre işlemlerine izin vermek veya menetmek.

Ütücüler, kolacılar, lekeçiler, giyim ve ev eşyası temizleyici ve boyacıları, ayakkabı tamirci ve boyacıları ve emsallerine ait ücret tarifelerini mesleki teşekküllerin de mütalaasını almak suretiyle tanzim ve tasdik etmek;

4) Salgın ve bulaşıcı insan ve hayvan hastalıklarının önüne geçmek ve yayılmasına mani olmak için mahsus kanun, nizamname veya talimatnameleri mucibince tatbik edilen tedbirler hakkında nükümet teşkilatıyla birlikte çalışmak;

5) Ölenleri muayene etmek ve gömülmesine ruhsat vermek ve belediyelerce gösterilen mezarlıklardan başka yerlere ölü gömdürmemek, ücretli ücretsiz olan cenazeleri fenni şartlar dairesinde teşhiz, tekfin ve nakletmek, gömmek ve belediye mezarlıkları ve fenni cenaze yıkama yerleri tesis ve idare etmek ve hayvan ölümlerini yaktırmak veya gömdürmek;

6) Sıhhi şartları cami, belediye salhanesinden başka yerlerde kasaplık hayvan kestirmemek;

7) Belediye depolarından başka yerlerde kanun ve nizam ve talimat ile muayyen miktar haricinde kabili iştiial ve infilak maddeleri bulundurmamak buna riayet etmeyenlerin mallarını belediye deposuna kaldırmak ve satıldığında nısıf bedelini ceza olarak belediyeye almak;

8) Mürebbiye, sütine, hizmetçi, çamaşırcı, uşak, hamal, şoför, arabacı, kayıkçı, berber, mevaddı gıdaiye satıcısı, süthanelerde hizmet edenlerle süt satanlar ve emsali ve halk ile temas eden hizmet erbabı işçilerin sıhhi ve fenni muayyenelerini yaptırmak, ehliyet ve sıhhat vesikası alanların işlemlerine izin vermek ve bunları daima tescil ederek müseccel olmayanlara menetmek (Kayıkçıların ehliyetini tayinde mahalli liman reislerinin mütalaası alınacaktır.);

9) Belediye sınırı dahilindeki deniz, göl ve nehirlerde belde sınırı dahiline münhasır olmak üzere, seyrüsefer eden istimbot, motörbot ve her nevi kayık, mavuna ve salapurya gibi denizdeki ufak nakliye vasıtalarıyla hususi sandal ve kayıklar ve karada belediye sınırı

dahilinde umuma mahsus mahallerde seyrüsefer eden yük ve binek araba ve hayvanları ve otobüs, otomobil ve emsali (şimendiferlerden maada) nakliye vasıtalarının sağlamlığına, temizliğine dikkat ederek bunların azami haddi istibabisini ve tahammül derecelerini ve sınıflarını ve numaralarını tayin ve işletenlerin ehliyet ve sıhhatlarını murakabe ve ücret tarifelerine riayetlerini temin edecek tedbirler ittihaz etmek ve icabında bunları bizzat temin ve idare (Deniz vasıtalarının haddi istibabisini ve sağlamlığını tayinde mahalli liman dairesiyle ticaret müdürlüklerinin mütalaası alınır.)

Beldeler veya beldelerle köyler arasında seyrüsefer eden yük ve binek araba ve hayvanları ile otomobil, otobüs ve kamyonların sağlamlığına, temizliğine dikkat ederek bunların azami haddi istibabisini ve tahammül derecelerini tesbit ve sınıflarını, numaralarını tayin ve işletenlerin ehliyet ve sıhhatlarını murakabe etmek bu vesait saheplerinin daimi ikametgahlarının mensup olduğu kaza belediye idaresine aittir;

10) Umuma ait yerlerde gelip geçmeğe, nakliye vasıtalarının işlemesine engel olacak, geçenlere zarar veya rahatsızlık verecek veya kaza çıkaracak ve beldenin umumi temizliğini bozacak şeyleri kaldırmak, nakliye vasıtaların nevi ve cinsine göre belde dahilinde azami ve asgari süratini ve işleyeceği ve işlemeyeceği, duracağı, yavaş gideceği yerleri ve seyrüsefer tarifelerini tanzim ve ilan ve umumi intizamı temin etmek, beynelmilel otomobil seyrüseferinin talimatnamel mahsusuna tevfikan belediye sınırı dahilinde seyrüseferine muktazi işaretlerin vaz"ı ile bu otomobile şoförlerin haiz olmaları lazım gelen evsafı tetkik etmek,

(Denizlere ait yerler için mahalli liman idaresinin mütalaası alınır.)

11) Yol, meydan, pazar, iskele, köprü ve nehirler gibi umuma ait yerlerden ve denizlerden bir kısmını mürur ve ubur ihtiyacını tazyik etmeyecek surette ve muvakkaten herhangi bir ameliye için işgal veya istimal edeceklere izin vermek ve ruhsatsız işgalleri menetmek,

12) Alaumum inşaat tamir ve ilaveler için kanun mucibince ruhsat vermek kanunsuz veya ruhsatsız başlanan ve yapılmakta olan inşaatı men ile hususi kanunların hükümlerini tatbik ve kazalı binaları ve baca ve duvarları yıktırmak arsalarla yangın yerlerindeki kuyu ve çukurları kapattırmak veya tehlikelerini refetmek,

13) Umumun selamet, sıhhat ve huzur ve istirahatine tesiri melhiz olan imalat, istihsalat, müdehharat ve tesisatın yerlerini, harman, kabristan, pazar, gaz depoları, kömür depoları ve süprüntülük mevkilerini ve şartlarını evvelden tesbit ve ona göre ruhsata bağlamak (belediye yeniden yapılacak umumi ahır ve samanlıkların yerini tayin ve mevcut olanları sıhhi takyitlere tabi tutar.)

14) Kanun ahkamına tevfikan başı boş hayvanları, tutmak, muhafaza etmek, belde dahilinde geçecek hayvan sürülerini gelip geçeceği yolları ve yaylıma gidecek hayvanların toplanacağı yerleri tayin ve tahdit etmek;

15) Aleni müzayedeli gayri resmi satışları murakabe etmek, umumi yerlerde toptan satılan ve tartılacak, ölçülecek şeyleri kanun ahkamına tevfikan tartmak ve ölçmek ve bilcümle tartı ve ölçüler alat ve devatını ayarlamak, damgalamak,

16) (Değişik : 150 - 2.12.1960) Tesbit edilen toptan ve perakende azami satış fiyatlarına veya kar hadlerine ve ücret tarifelerine ve alınan kararlar veya yapılan ilanlar hükümlerine riayet temin ve kontrol etmek,

Azami satış fiyatları ve kar hadleri tesbit edilen maddelerin, satışa arz edilmemesini veya satışından imtina edilmesini, kaçırılmasını, saklanmalarını veya satılmadığı halde satılmış gibi gösterilmesini menetmek;

17) Dilencileri dilenmekten menedecek tedbirleri almak,

18) Bırıklı ve bulunmuş çocukları, delileri, dalanmış ve kudurmuşları, sokakta bayılanları, kazaya ve afete uğrayanları koruyup gözetmek;

19) Belediye kanun, nizam ve yasaklarına uymayan, kanunen ruhsata tabi iken ruhsatsız yapılan, beldenin selamet, intizam sıhhat ve huzurunu ihlal eden şeylere meydan vermemek ve bunları menetmek;

20) Hafta tatili Kanunundan istifade etmek isteyenlere izin vermek:

21) Belediye hududu dahilinde orman, tarla, harman, bağ, bahçe, koru, çayır ve me"raları alelümum araziye hasardan muhafaza etmek,

22) Yangın vuukunu menedecek tedbirleri almak, ateşe karşı ihtiyat için umuma açık yerlerde imalathane ve fabrikalarda ve her dükkanda bulundurulacak tertibatı ve vesaiti tayin ve ilan ile lazım gelen tesisat ve teşkilatı yapmak, itfaiye tulumba takımlarını

ve tekerlekli itfaiye vesaitini her an ihtiyaca yarar halde bulundurmak, beldeyi tehdit edecek orman yangınlarına karşı kazma, kürek, balta vesaire gibi vesaire gibi vesaiti itfaiye bulundurmak, beldenin icap eden mahallerinde itfaiye havuzları, sarnıçları yaptırmak;

23) Sokak, meydan, iskele, köprü, pazar, panayır yerleri gibi umumi mahalleri daima temiz tutmak, temiz sularla sulatmak, kışın çamur ve karları ve buzları kaldırmak ve geçenlerin kaymamasını temin eylemek,

24) Umumi ve hususi yerlerin süprüntülerini muntazam ve fenni vasıtalarla toplatmak, kaldırmak ve ifna etmek;

25) 28 Nisan 1926 tarih ve 831 numaralı sular kanunu mucibince su getirmek, suları sıhhi ve temiz tutmak;

26) Belediye hudud dahindeki müşterek bağ, bahçe, tarla ve bostanların müşterek su kanallarını temizlettirmek, bozulan yollarını tamir ve bu husustaki masrafları alakalardan tahsil etmek;

Bahçe, tarla, bostanların ve umumi yerlerin su birikintilerini kurutmak ve kurutturmak, umumi ve hususi havuzların sularını şartlara uygun surette vakit vakit değiştirmek ve tazelettirmek;

27) İhtiyaca göre umuma mahsus ücretli helalar yaptırmak,

Umumi ve hususi binalarda yapılması mecburi olan helaların sıhhi şartlara uygun olmasını temin ettirmek;

28) Umumin yiyeceği, içeceği ve kullanacağı şeylerin satıldığı ve muhafaza olduğu mahallerin, umumun içinde yatıp kalkacağı, barınacağı veya bineceği, çalışıp işleyeceği veya hayvanlarını koyacağı yerlerin sıhhi şartlara uygun olmasını temin etmek;

29) Kanun ve belediye kararlarının mecburi tuttuğu ahvalde veya ihtiyari olarak müracaat vaki olduğu takdirde insan, hayvan, eşya ve emlak hakkında harçlı harçsız , tıbbi,baytari,fenni, muayeneler, kimyevi ve bakteriyolojik tahliller yapmak ve şeraiti sıhhiye raporu vermek,

30) (9.7.1956 tarih ve 6785 sayılı Kanunla kaldırılmıştır.)

31) Beldenin sokak ve meydanlarını plana ve programa uygun olarak tanzim ve ıslah etmek, sınıflarını, isimlerini, numaralarını tayin etmek, buna göre ağaçlanmak, döşemek,

aydınlatmak, süslemek, duracak, sığınacak, dinlenecek yerler yapmak ve iyi bir halde bulundurmak,

32) Beldenin plana ve programa uygun, 13 Mayıs 1926 tarih ve 839 numaralı kanuna ve diğer hususi ahkama tevfikân lağım ve çukurlarını inşa ve tamir etmek ve ettirmek;

33) Halk için kütüphane ve okuma salonları açmak, belediye bahçeleri, fidanlıkları, çocuk bahçeleri, oyun ve spor yerleri yapmak, belediye koruları yetiştirmek bunları korumak ve işletmek (bu işler için kafi mütahassis bulunmayan Belediyelere alakadar mahalli daireleri yardım eder.)

34) Fakir ailelerin ikiz çocuklarına, aleumum öksüz, fakir kimsesiz çocuklara para hekim, ilaç,yeme, içme, giyecek, barınma, tahsil, terbiye cihetlerinden yardım etmek, fakir hastalara meccanen bakmak, ilaç vermek, fakir cenazelerini meccanen kaldırmak, alil, iştenaciz olup da bakacak kimsesi olmayanlara bakmak;

35) Aleumum belediyelere ait suları, çeşmeleri, sebilleri, parkları, havuzları, su taksim yerlerini, hazinelerini, kaynaklarını tanzim ve idame etmek;

36) Belediye sınırı dahilinde umuma mahsus iskele, rıhtım ve köprüleri plana göre inşa ve idame etmek;

37) Yangın yerlerini ve mahalle haline getirilecek yerleri kanun dairesinde tanzim ve imar etmek ve aleumum inşaat, tamirat ve ilavet planlarını kanuna tevfikân tetkik ve tatbik etmek;

38) Aleumum sınaî müessese ve fabrikaların, elektrik, tenvirat ve tesisatının makina ve motor ve inbiklerin kazan, ocak ve bacalarının gerek ilk önce ve gerek sonradan muttariden ve muntazaman fenni muayenelerini icra etmek, etrafındakilerin sıhhatları huzur ve rahat ve malları üzerine fena tesir icra edip etmediklerini tetkik etmek, zararlarına mani olmak;

39) Kanunun mecburi tuttuğu ahvalde veya ihtiyari olarak müracaat vuku bulduğu takdirde her nevi inşaat ve tesisat için muayenel fenniye raporları ve şهادetnameleri vermek veya mezkûr tetkikatı yapacak müesseseye malik değilse en yakın bir müessese vasıtsıyla bu işleri temin etmek,

40) Kanuna tevfikan fenni ve sıhhi mezbaha ve teferruatından madut olan barsakhane ve saire yapmak ve işletmek,

41) (Değişik : 6975 - 24.5.1957) Petrol Kanuna göre petrol hakkı sahipleri tarafından yapılan ve petrol ameliyatından madut bulunanları hariç olmak üzere gaz ve her nevi müştail maddeler depoları yapmak ve işletmek,

42) Meydan ve pazar yerleri yapmak,

43) (Değişik : 150 -2.12.1960) Ete, ekmeğe, yaş meyve ve sebze ile odun mangal kömürüne doğrudan ve kati lüzum halinde idare kurullarınca tasdik edilmek şartıyla diğer gıda ve zaruri ihtiyaç maddelerine toptan ve perakende azami satış fiyatları ve yaş meyve ve sebzeye münhasır olmak üzere kar hadleri tesbit etmek ve icabında 2490 ve 1050 sayılı kanunlar hükümlerine bağlı olmaksızın bu maddeleri satın almak, satmak, stok etmek veya belirli bir kar haddi dahilinde satın aldirmek, sattirmek ve ihtiyacı olanlara maksada göre dağıtmak üzere bir fon tesis ederek tanzim ve satış mağazaları kurmak ve hayatı ucuzlatacak sair tedbirleri almak,

44) Meydan, cadde ve sokak gibi umuma ait yerlerde ilan işlerini idare etmek,

45) Yetimhane, eczanene, doğum ve emzirme ve mecburi olarak meccani doğum ve emzirme mecburi olarak meccani doğum evleri tesisat ve teşkilatı ve mahalleri Sıhhat Vekaletince tayin ve tasdik edilmek şartıyla tımarhane, fenni tephirhane ve tathir istasyonları vucude getirmek ve işletmek;

46) Yarış yerleri yapmak ve işletmek,

47) Kanuna göre doğrudan doğruya veya alakadar tarafından müracaat üzerine gaz, su, elektrik sarfiyatını müş"ir saat ve aletleri veya taksimetreleri teftiş etmek,

48) Yersiz, yurtsuz olanlara iş bulmak, bunlardan garip olup çalışamayacakları memleketine göndermek, kimsesiz kadın ve çocukları korumak,

49) Belediye varidatını tahsil etmek,

50) Belediye hizmetleri için iktiza eden masrafları tesviye etmek,

51) Belediye emval ve akaratını idare etmek;

52) Sıhhi muavenet ve imdat merkezleri yapmak ve işletmek,

53) A : Plan ve tesisatı ve mahalleleri Sıhhat ve İctimai Muavenet Vekaletince tasdik edilmek şartıyla beldenin ihtiyacıyla mütenasip ücretli, ücretsiz belediye hastanesi.

B : Ehli hayvan hastalıklarının tedavisi için hayvan hastanesi tesis etmek ve işletmek,

54) Gençler için mahallin ihtiyacıyla mütenasip stadyumlar tesis etmek ve işletmek,

55) Belediyeye ait eğlence yerleri tesis etmek ve işletmek;

56) Belediyeye ait ılıcaları işletmek, deniz hamamları ve her nevi yıkanma müesseseleri açmak, açılmasına ruhsat verilenlere nezaret etmek,

(Ek : 3014 - 12.6.1984) Yeri kadar parasız halk plajları da açmak,

57) Eczanesi olmıyan yerlerde hususi kanuna tevfikan eczane açmak, fakirlere parasız ve ucuz ilaç vermek, ücretli ücretsiz muayenehane, dispanser vücuda getirmek, fakirler için meccani doğum yardımını temin etmek üzere ebe istihdam etmek,

58) Her nevi et, yağ, balık, zeytinyağı, peynir ve sebze ve meyva, turşu ve tuzlu balık gibi muhafazası ve satılması suhhi ve baytari şeraite tabi yenilecek şeylerin müzayedeli,müzayedesiz toptan alım ve satımının muayyen mahallerde ve belediye nezareti altında icrasını temin için haller tesis ve idare etmek (borsa muamelatı cereyan eden mahallerde borsaya tabi mevat hakkında hususi kanun ahkamı tatbik olunur.)

(Ek : 3035 -28.6.1984)

Belediyelerce, gerçek veya tüzelkişilerin belediye hudutları içinde yaş meyve ve sebzelerin toptan alımı ve satımı için haller açmalarına izin verilebilir.

Nüfusu 250.000 ve daha yukarı olan balediyelerde açılacak toptancı hallerinin kuruluş, yönetim ve işleyişlerine ait usul ve esaslar, belediye meclislerince tespit olunur.

Nüfusu 250.000 den az olan belediyelerde açılacak toptancı hallerinin kuruluş, yönetim ve işleyişlerine ait usul ve esaslar, Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle tespit olunur.

Bu yönetmeliklerle belirlenecek esaslara aykırı hareket edenler hakkında 1580 sayılı Belediye Kanunu ile 80 sayılı Kanunun ceza hükümleri uygulanır. Toptancı hali kuracak olan gerçek ve tüzel kişilere lüzumlu krediler. T.C Ziraat Bankasınca sağlanabilir.

59) Belediye tiyatrosu, sineması, belediye oteli ve gazinosu, halk müzeleri ve hayvanat ve nebatat bahçeleri yapmak ve idame etmek ve yaptırıp işletmek:

60) Borsa bulunmayan yerlerde zahire pazarları ve ardiyeler yapmak ve işletmek:

61) (Değişik :150_ 2.12.1960) Buz fabrikaları, sıhhi kar kuyuları, her çeşit gıda ve zaruri ihtiyaç maddelerinin muhafazasına mahsus soğuk hava mahzen veya depoları, umumi su depoları ve süthaneler, süt toplama merkezleriyle süt dağıtma teşkilatı tesis etmek ve bunları işletmek ve hususi teşebbüs tarafından kurulan aynı mahiyetteki tesisleri sağlık ve teknik bakımlarından murakabe etmek.

62) Mahrukat pazarları ve ardiyeleri yapıp idare etmek:

63) İktisat Vekaletinin müsaadesi alındıktan sonra mahsulat ve masnuat sergi ve panayır yerleri ve müzeleri kurmak ve işletmek.

64) Mezat salonları açmak ve işletmek:

65) Belediye un ve inşaat malzemesi fabrikaları vücuda getirmek ve idare etmek.

66) Belediye fırınları yapmak ve işletmek;

67) Belediye müessesatının muhafazası altında bulunan emtea üzerine itibar ve ikraz muamelesi yapacak müessesat vucude getirmek.

68) Ucuz belediye meskenleri yapmak ve belediye namına inşaat yaparak icar etmek, belediyenin inkişaf ve tevessü'e müsait mahallerinde arazi alarak yeni plana göre tanzim etmek ve yeniden inşaat yapmak isteyenlere satarak ihtikara mani olmak.

69) Fakirler için yatı evleri yapmak ve idare;

70) Şefkat, tasarruf, memurun ve müstahdemini belediye tekaüt sandıkları tesis ve idare ve şehir bankaları açmak,

71) Muhtacin için iane sandıkları tesis ve idare etmek ve emvali menkule terhin sandıkları tesis etmek,

72) Zabıta belediye memuru, belediye fen memuru, yapı kalfası ve yapıcı ve muhtelif meslek ustaları gibi beldenin ve belediye idaresinin muhtaç olduğu meslekler ermbabı yetiştirmek üzere kurslar, dersler. gece ve hafta tatili günü dershaneleri ve ikmal ve çırak, ev kadını mektepleri açmak ve idare etmek,

73) İşçiler, sanat ve mesai erbabı ve alelumum müstahdemler için iş kalemleri ve idarehaneleri tesis ve idare etmek,edeceklere de ruhsat vermek;

74) Seyrüseferleri tanzim için talimatnameler yapmak,

75) Fenni ve sıhhi umumi çamaşırhaneler yapmak veyahut yapılmasına izin vermek ve bunları murakabe etmek,

76) Fabrika ve iş evlerinin amele ve meskenlerinin sıhhi teftişlerini yapmak (Bu teftiş, Devlet Demiryolları için idarenin müfettişleri ve imtiyazlı şirketler için de Hükümet tarafından mansup komiserler marifetiyle yapılır.)

77) (Ek : 2678 -10.6.1982) Yukarıda 6 ıncı fıkarda yer alan hüküm dışında belediyelerin gerekli muayeneleri yapmak yetkileri ve karşılığındaki hakları ve ilgili diğer mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, günün kesim teknolojisine ve sağlık şartlarına uygun nitelikte hayvan kesimi, et ve et mamülleri ve her türlü yan ürünlerinin (Bağırsak dahil) üretimi, bunların işlenmesi, iç ve dış piyasalarda pazarlanması ve taşınması konularında faaliyette bulunmak üzere Ticaret Bakanlığınca özel ve resmi kombinaların kurulmasına izin verilir.

Ticaret Bakanlığı bu izin vermeden önce kendi koordinatörlüğünde; İçişleri,Sağlık ve Sosyal Yardım, Tarım ve Orman Bakanlıkları ile Devlet Planlama Teşkilatı temsilcilerinden oluşan bir komisyonun da görüşünü alır.

Belediye hudutları içinde veya dışında bu tür tesislerin kurlmasında; müracaat ve izin işlemleri, tesislerde aranacak asgari teknik, çevre ve genel sağlık şartları ile yapılacak sağlık kontrol ve muayene hizmetleri Ticaret Bakanlığının koordinatörlüğünde İçişleri, Sağlık ve Sosyal Yardım ve Tarım ve Orman Bakanlıklarınca müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle düzenir.

Mecburi vazifelerin ifası için tasarruf

Madde 18 - 16 ncı maddenin birinci fıkrasının 5, 22 ve 25inci numaralarında yazılı olanlarla bu maddenin 2,3 ve 4 üncü fıkralarında yazılan mecburi vazifeleri ifa için vazifedar olan belediyenin varidatının en az yüzde onu tahsis ve tasarruf edilmek şartıyla en çok on beş sene zarfında muktazi tesisat vücuda getirilir.

Belediyelerin hakları, salahiyet ve imtiyazları:

Madde 19 - Belediyelerin hakları, salahiyetleri ve imtiyazları şunlardır.

1) Belediye idareleri kanunun kendilerine tahmil ettiği vazife ve hizmetleri ifa ettikten sonra belde sakinlerinin müşterek ve medeni ihtiyaçlarını tesviye edecek her türlü teşebbüsâtı icra ederler.

2) Beldenin ve belde halkının sıhhat, selamet ve refahını temin ve intizamı beldeyi halelden vikaye maksadiyle kanunların bahşettiği salahiyete müsteniden emirler vermek ve beldeye yasakları koymak ve infaz ettirmek, hilafına hareketleri görülenleri cezalandırmak.

3) Kavanini mahsusa mucibince belediye vergi ve resimlerini tarh ve Tahsili emval Kanununa tevfikân cıbayet etmek,

4) Müktesep haklara hâlel gelmemek üzere belediye sınırı dahilinde:

A - Edoğrudan doğruya yapılmak ve işletilmek şartıyla su, havagazı, elektrik, tramvay tesisâtı kurmak ve işletmek, göl, nehir, körfez ve sevahili mütecavire vapurları nakliyatını deruhte ve ifa etmek belediyelerin hakkıdır. (Ancak belediyeler bu işlerin tesis veya işletilmesi için müddeti kırk seneyi tecavüz etmemek ve şeraiti Devletçe müttehaz kaidelere muvafık olmak üzere imtiyaz da verebilirler) :

B - Teşthane tesisâtı ve çöpleri, parçavra ve kemikleri toplamak teşkilatını idare etmek ve ettirmek;

5) (**Değişik : 3666 - 5.7.1939**) Belediye hudutları dahilinde muayyen mıntıklar arasında yolcu nakil vasıtası olarak otobüs, minibüs, otokar, tünel, troley, füniküler işletmek ve mezbahalarda kesilen etleri -Belediye meclisince tayin ve Dahiliye Vekaletince tasdik edilecek ücret mukabilinde - satış yerlerine nakletmek münhasıran belediyelerin hakkıdır.

(**Değişik . KHK 336-4.7.1988**) Bunların, belediyelerin de iştirak edecekleri şirketler vasıtasıyla yapılması ve işletilmesi veya icara verilmesi veyahut imtiyazın devri İçişleri Bakanlığının kararına bağlıdır. Belediyeler dilerse inhisarı tazammun etmemek şartıyla bunların işletilmesine ruhsat dahi verebilir.

Hususi mahiyette elektrik tesisatı gibi işlerin yapılmasına ve umuma ait suların ihtiyaçtan fazlasının hususi istihsalatta kullanılmasına ve beldenin muayyen mevkileri arasında yük başına ücret alan nakil vasıtalarının işletilmesine, inhisarı tazammun etmemek üzere, ruhsat vermek de belediyelere aittir.

(Ek . 2678-10.7.1982) 15 nci maddenin 77 nci fıkrasında belirtilen faaliyetleri yapmak üzere kurulan kombinalar için, bu fıkra da yer alan hükümler uygulanamaz.

6) Belediye ye ait hizmetlerin lafsı zımında şahsı hükmi sıfatıyla sınır dahil ve haricinde menkul ve gayrimenkul mallara tasarrufa, bey ve şiraya icar ve isticar, ikraz ve istikraza, teberruatın kabulüne, emsali nukut ve taahüdatı medeniyeyi ifaya ve davaya ve sulh ve ibraya ehil olmak:

7) Belediye daire ve şubeleri, bahçeleri umuma ait akar olmıyan açık ve kapalı mahalleri emlak vergisinden müstesna olmak, belediye vergi ve resimleri ile hidematı, ammeye muhtas ve akar olmıyan emval ve eşyası üzerine haciz konulmamak,

8) Belediye emvalini zimmetine geçirenler, Devlet emvalini zimmetine geçirmiş olanlar hakkında ahkama tabi olmak,

9) Belediyece alınıcak, verilicek menkul ve gayrimenkul emvalin mübayası, fûruhtu, mübaldelesı, icarı, imarı,müzayede, münakasa ve ihalesi usulü muhasebesi, tanzim edilecek nimaznamelere tabi olmak;

Belediye bu haklarını ve salahiyetlerini kanunların vazettiği kuyut ve şerait dahinde kullanılır.

10) (Ek Fıkra . 6124 -9.7.1953) Hasılı;

a) Tasdikli imar planlarının tatbiki dolayısıyla yapılcak istimlak bedellerinin tediyesine,

b) İstimlakın gayesine veya imar planına uygun olarak yapılacak tesislerin meydana getirmesine,

Tahsis olunmak üzere belediyelerce en çok (20) yılda itfa olunmak kaydıyle ve Türkiye Emlak Kredi Bankası kefaletiyle aşağıdaki esaslar dairesinde tahvil çıkarılabilir.

ÜÇÜNCÜ FASIL

Belediye Meclisi

A- TEŞKİLATI :

Meclisin müddeti

Madde 20 -Belediye meclisleri intihap devreleri dört sene olmak üzere intihap hakkını haiz hemşehriler tarafından doğrudan doğruya intihap olunur.

E - BELEDİYE MECLİSİNİ FESHİ

Meclisin feshi

Madde 53 - (Değişik . 307-19.7.1963) Belediye meclisi:

1. Kanunen belirli olağan ve olağanüstü toplantılar dışında toplanırsa.
 2. Kanunen belirli olan yerden başka bir yerde toplanırsa,
 3. Kanunen kendisine verilen görevleri süresi içinde yapmaktan çekinir ve bu hal belediye meclisine ait işleri sekteye veya gecikmeye uğratırsa,
 4. Siyasi meseleleri müzakere eder veya siyasi temennilerde bulunursa,
- İçişleri Bakanlığı" nin bildirisi üzerine Danıştay"ın kararı ile fesholunur. Bu takdirde yeni belediye meclisi seçimine gidilir. Seçilen meclisler eskisinden geri kalan süreyi ikmal ederler.

İçişleri Bakanlığı lüzum gördüğü takdirde meclisin feshine dair bildiri ile birlikte karar verilinceye kadar kadar meclis toplantılarının tehirini de ister. Danıştay"ca bu husus en geç iki ay içinde karar bağlanır.

Yukarıdaki bentlerde açıklanan fiil ve işlemlere katılan belediye başkanlarının da Danıştay kararı ile görevine son verilir.

F- İÇTİMLAR, MÜZAKERELER, KARARLAR:

Meclisin adi ve olağanüstü toplantısı

Madde 54- (Değişik : 4878 - 29.4.1946) Meclisin adi toplantısı Ekim. Şubat ve haziran ayları başında olmak üzere yılda üç defadır.

Bütçe görüşmesine rastlıyan toplantı süresi en çok 30 gün olup diğer toplantıların süresi en çok 15 gündür. Bu sürelerden önce iş bitmezse vali 15 günü aşmamak üzere görüşme sürelerini uzatarak sebeplerini İçişleri Bakanlığına bildirir. Önemli ve acele bir iş çıkarsa belediye başkanının yazılı çağrısı veya üyeden üçte birinin gerekçeli teklifi vayahut valinin doğrudan doğruya çağırması üzerine meclisler olağanüstü toplanırlar. Olağanüstü toplantılarda çağrıyı gerektiren konudan başka bir iş görüşülemez.

Reis ne zaman yerini reis vekiline bırakır

Madde 60 - Belediye reisinin bir senelik icraatına dair meclise vereceği raporun müzakeresi esnasında meclise müntahap reis vekili tarafından riyaset olunur.

İstihzah

Madde 61- (Değişik . 307- 19.7.1963) Belediye meclisi üyelerinin her biri belediye işleriyle ilgili herhangi bir husus hakkında meclis başkanlığına önerge vererek gensoruda bulunabilir. Gensoru önergesi münderecatı meclis üye tamsayısının çoğunluğunca varit görüldüğü takdirde gündeme alınır ve üzerinden 3 tam güç geçtikten sonra belediye başkanları ve memur edecekleri kişiler gensoruya meclis önünde cevap verirler.

Cevap meclis üye tamsayısının 2 / 3 çoğunluğunca yeter görülmediği takdirde 76 ncı madde uyarınca işlem yapılır.

Encümenler

Madde 62 - Belediye meclisi her içtima müddeti için ruznamelerdeki meseleleri tetkik etmek üzere encümenler teşkil edebilir. Encümenler mütalaalarını o içtima müddeti içinde meclise bildirirler.

Reisin sorulan suallere cevap vermek mecburiyeti .

Madde 64 - Belediye reisi belediyeye ait işlerden meclise lazım gelen izahatı ve sorulan suallerin cevaplarını vermeğe encümen aza ve devair rüessasını da memur edebilir. Verilen izahlar ve cevaplar kafi görülmediği takdirde meclis re'sen encümen azasından sual sorabilir.

Mazaretsiz devam etmeyen aza

Madde 69 - Bir birin müteakip üç içtima gününde bilamazeret içtimalarda hazır bulunmayan aza meclis kararıyla istifa etmiş addolunur.

Meclisin müzakere edeceği ve karar vereceği işler

Madde 70 - Meclis aşağıda gösterilen işleri müzakere eder, bunlar hakkında karar verir .

- 1) Bütçe,
- 2) Kati hesap,
- 3) 15 inci maddenin 30,31 ve 32 inci fıkralarındaki mesai programı;
- 4) Tahsisatı munzamma veya bütçede tadilat veya fasıldan fasıla münakele ,
- 5) İkrarlar, istikrazlar,
- 6) Senesi içinde ödenmek şartile avanslar,
- 7) Kanunlarla vazeldilmiş olan belediye vergi ve resimlerine ait tarifeler,
- 8) Belediye vergi ve resimlerinin taalluk ettiği hususat haricinde belediye dairesi tarafından ifa olunacak hizmetlere mukabil alınacak ücret tarifeleri,
- 9) Beldenin müstakbel şekli, umumi imar programları, mecari, havagazı,su elektrik, tenvirat tessiatı mesaili,
- 10) Üç seneden fazla müddetle veya on bin liradan fazla bedeli senevi ile akdedilecek icar ve isticar mukaveleleri,
- 11) Menafil umuma mahsus belediye gayrimenkul emvalinin bir hizmete tahsisi, ciheti tahsisinin tebdil veya akar haline ifrağı,
- 12) İvaz mukabilinde vuku bulacak teberruatın kabulü,
- 13) Müddeabihi bin liradan fazla olan davarların sulhan tesviyesi,
- 14) Menafi umuma ait olmak üzere belediye namına verilecek imtiyazat mukaveleleri,
- 15) Belediye zabıtası talimatnamelerinin tetkik ve tasdiki,

16) Kanunen belediyeye mürettep vazife ve salahiyetler dahilinde olmak şartile reis tarafından tevdi ve azadan bir veya bir kaçı tarafından teklif edilen mevaddı saire,

Reisin senelik raporu

Madde 76 - (Değişik . 307-19.7.1963) Belediye başkanı belediye meclisine her toplantı dönemi başında meclis kararlarının uygulanmasına belediyenin mali durumuna, akdedilmiş ve mevcut taahhütlerin ifa şekline dair senelik bir çalışma raporu verir.

Meclis, rapordaki izahatı meclis üye tamsayısının üçte iki çoğunluğu ile yeter görmezse, yetersizlik kararı ile müzakereleri kapsıyan tutanak aynen meclis birinci başkan vekili, onun bulunmaması halinde ikinci başkanvekili tarafından mahallin en büyük mülkiye amirine gönderilir.

Vali, bu dosyayı il merkezi olmayan yerlerde kaymakamın, il merkezi olan yerlerde kendisinin gerekçeli ve kanaatli mütalasıyla bir ay zarfında karar verilmek üzere Danıştay' a sunar.

Danıştay' ca yetersizlik kararı verildiği takdirde belediye başkanı düşer.

Başkanvekili ve geçici görevlendirme

Madde 93- (Değişik : 3394- 20.6.1987)

(Birinci ve ikinci fıkra Anayasa Mahkemesinin 8.2.1989 tarih ve E. 1988 38,K 1989/ 7 sayılı kararıyla iptal edilmiştir.)

Belediyelerin seçilmiş organları veya bu organların üyeleri hakkında görevleri ile ilgili bir suç sebebi ile soruşturma ve kovuşturma açılması halinde,İçişleri Bakanı geçici bir tedbir olarak, kesin bir hükme kadar bu organları veya organların üyelerini görevden uzaklaştırabilir.

Belediye Başkanının, görevini mazeretsiz ve kesintisiz olarak 20 günden fazla terk etmesi ve bu durumun mahallin en büyük mülki amirince tesbit edilmesi ve İçişleri Bakanlığına bildirisi üzerine idari yargı tarafından 1 ay içinde verilecek kararla belediye başkanı başkanlıktan düşürülür.

En büyük belediye amiri sıfatı ile reisin vazifesi

Madde 99 -Belediye idaresinin en büyük amiri sıfatıyla belediye reisi:

- A) Belediye zabıtası vazifesinin ifasını temin edecek talimat ve yasakları tatbik,
- B) Meclis ve encümenin ve mavfevk mercilerin kararlarını infaz,
- C) Bu mercilerin tasvibine mütevakıf olmayan belediye vazifesinin salahiyeti dairesinde ve mes'uliyeti altında ifa.
- D) Belediyenin mahalli mahiyet haiz selamet, sıhhat, umran,iktisat ve intizamına ait hususâtı takip ve ifa eder.

Belediye mümessili sıfat ile reisin vazifesi

Madde 100 - Belediye İdaresinin şahsiyeti hükmiyesinin mümessili sıfatı ile belediye reisi :

- A) Belediye emvalini idareye,
- B) Varidat ve matlubatını takip ve tahsile,
- C) Salahiyettar makam ve heyetin tasdikına iktiran etmek şartıyla akti mukaveleye, sulh ve ibraya, teberruatı kabule,belediye hesabına umum medeni akitleri icraya,
- D) Devair ve mehakim nezdinde müddei veya müddeialeyh sıfatı ile belediyeyi temsile veya bir başkasını tevkile,
- E) Belediye bütçesinin amiri itası sıfatıyla sarf evrakını ve masraf tahakkukatını tasdik ve sarf emirlerini imzaya salahiyettardır.

Muavinlere vazife tevdi

Madde 101 - Belediye reisi kendi mes'uliyet ve nezareti altında kendine ait vezâiften bir kısmını namına tedvir ve intaç etmek üzere muavinlerine tevdi eylemek salahiyetini haizdir.

YEDİNCİ FASIL

Birlik Tesisi

Belediye, köy ve vilayet mahalli idaresinin Birlik Kurmaları

Madde 133 - Belde ve köyler, vilayet idarei hususiyeleri kendilerine kanunlarla verilen mecburi veya ihtiyari vazifelerin bir veya birkaçını müşterek tesisat ve idare ile ifa için birlik tesis edebilirler.

EK MADDE 2 - (5656 - 24.3.1950) Belediye meclisleri lüzum ve ihtiyaç gördükleri takdirde belediye meskenleri yapmak ve bu meskenleri belde sakinlerine kiraya vermek veya satmak işlerini mecburi belediye hizmetleri arasına koyabilirler.

Belediyeler bu maksadı sağlamak üzere bütçelerinde gerekli paraları ayırmak suretiyle döner sermaye tesisine ve kurulmuş veya kurulacak yapı ortaklıklarına katılmaya yetkilidirler.

EK 5- 2004 TARİHLİ 5272 SAYILI BELEDİYE KANUNU

BELEDİYE KANUNU

Kabul Tarihi : 7.12.2004

R.Gazete: 24.12.2004 25529

BİRİNCİ KISIM

Genel Hükümler

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam ve Tanımlar

Amaç

MADDE 1. - Bu Kanunun amacı, belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2. - Bu Kanun belediyeleri kapsar.

Tanımlar

MADDE 3. - Bu Kanunun uygulanmasında;

- a) Belediye : Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisini,
- b) Belediyenin organları : Belediye meclisini, belediye encümenini ve belediye başkanını,
- c) Belde : Belediyesi bulunan yerleşim yerini,

- d) d) Mahalle : Belediye sınırları içerisinde yer alan, ortak ihtiyaç ve öncelikleri benzer özellikler gösteren ve sakinleri arasında komşuluk ilişkisi bulunan insanların yaşadığı idarî birimi,İfade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Belediyenin Kuruluşu ve Sınırları

Kuruluş

MADDE 4. - Nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilir. İl ve ilçe merkezlerinde belediye kurulması zorunludur.

İçme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarında ve meskûn sahası kurulu bir belediyenin sınırlarına 5.000 metreden daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz.

Köylerin veya muhtelif köy kısımlarının birleşerek belediye kurabilmeleri için, meskûn sahalarının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskûn sahasına azami 5.000 metre mesafede bulunması ve nüfusları toplamının 5.000 ve üzerinde olması gerekir.

Bir veya birden fazla köyün köy ihtiyar meclisinin kararı veya seçmenlerinin en az yarısından bir fazlasının mahallîn en büyük mülkî idare amirine yazılı başvurusu ya da valinin kendiliğinden buna gerek görmesi durumunda, valinin bildirimi üzerine, mahallî seçim kurulları, onbeş gün içinde köyde veya köy kısımlarında kayıtlı seçmenlerin oylarını alır ve sonucu bir tutanakla valiliğe bildirir.

İşlem dosyası valinin görüşüyle birlikte İçişleri Bakanlığına gönderilir. Danıştayın görüşü alınarak müşterek kararname ile o yerde belediye kurulur.

Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5.000 ve üzerinde olan herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararnameyle belediye kurulabilir.

Sınırların tespiti

MADDE 5. - Yeni kurulan bir belediyenin sınırları, kuruluşu izleyen altı ay içinde aşağıdaki şekilde tespit edilir:

- a) Eskiden beri beldeye ait sayılan tarla, bağ, bahçe, çayır, mera, otlak, yaylak, zeytinlik, palamutluk, fundalık gibi yerler ile kumsal ve plajlar belediye sınırı içine alınır.
- b) Belediye sınırlarını dere, tepe, yol gibi belirli ve sabit noktalardan geçirmek esastır. Bunun mümkün olmaması durumunda, sınır düz olarak çizilir ve işaretlerle belirtilir.
- c) Belediyenin sınırları içinde kalan ve eskiden beri komşu belde veya köy halkı tarafından yararlanılan yayla, çayır, mera, koru, kaynak ve mesirelik gibi yerlerden geleneksel yararlanma hakları devam eder. Bu haklar için sınır kâğıdına şerh konulur.
- d) Çizilen sınırların geçtiği yerlerin bilinen adları sınır kâğıdına yazılır. Ayrıca yetkili fen elemanı tarafından düzenlenen kroki sınır tespit tutanağına eklenir.

Sınırların kesinleşmesi

MADDE 6. - Belediye sınırları, belediye meclisinin kararı ve kaymakamın görüşü üzerine valinin onayı ile kesinleşir. Kesinleşen sınırlar, valilikçe yerinde uygulanmak suretiyle taraflara gösterilir ve durum bir tutanakla belirlenir. Kesinleşen sınır kararları ile dayanağı olan belgelerin birer örneği; belediyesine, mahallî tapu dairesine, il özel idaresine ve o yerin mülkî idare amirine gönderilir.

Kesinleşen sınırlar zorunlu nedenler olmadıkça beş yıl süre ile değiştirilemez.

Sınır uyuşmazlıklarının çözümü

MADDE 7. - Bir il dahilindeki beldeler veya köyler arasında sınır uyuşmazlığı çıkması halinde ilgili belediye meclisi ve köy ihtiyar meclisi ile kaymakamın görüşleri otuz

gün süre verilerek istenir. Vali, bu görüşleri değerlendirerek sınır uyuşmazlığını karara bağlar. Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan ilçe ve ilk kademe belediyelerinin sınır değişikliklerinde Büyükşehir belediye meclisinin de görüşü alınır.

İl ve ilçe sınırlarının değiştirilmesini gerektirecek sınır uyuşmazlıklarında 10.6.1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu hükümleri uygulanır.

Birleşme ve katılmalar

MADDE 8. - Bir belde veya köyün veya bunların bazı kısımlarının meskûn sahasının, komşu bir beldenin meskûn sahası ile birleşmesi halinde, iltihak olunacak belde sakinlerinin oylarına başvurulmaksızın, katılmak isteyen köy veya belde veya bunların kısımlarında yapılan oy verme sonucuna ait evrak, valilikçe iltihak olunacak belediyeye gönderilir. Belediye meclisi evrakın gelişinden itibaren otuz gün içerisinde istek hakkındaki kararını verir. Belediye meclisinin kabulüyle katılım gerçekleşir. Katılma talebinin belediye meclisi tarafından reddi durumunda, kararın tebliğinden itibaren onbeş gün içinde istek sahiplerinin itirazı üzerine, valinin görüşüyle birlikte dosya, İçişleri Bakanlığı tarafından görüşü alınmak üzere Danıştaya gönderilir. Danıştayın görüşü üzerine 4 üncü maddedeki usule göre işlem tamamlanır.

Belde, köy veya bunların bazı kısımlarının meskûn sahaları arasında 5.000 metre ve altında mesafe bulunması, birleşmiş sayılmalarına yeterlidir.

Bir beldenin bazı kısımlarının komşu bir beldeye katılmasında, belde nüfusunun 5.000'den aşağı düşmemesi şarttır.

Bu madde uyarınca gerçekleşen katılmalarda, iltihak olunan belde ile bazı kısımları veya tümü iltihak olan köy veya belde arasında; taşınır ve taşınmaz mal, hak, alacak ve borçların devri ve paylaşımı, aralarında düzenlenecek protokolle belirlenir.

Birleşme ve katılma işlemlerinde bu maddede düzenlenmeyen hususlarda 4 üncü madde hükmüne göre işlem yapılır.

Mahalle ve yönetimi

MADDE 9. Mahalle, muhtar ve ihtiyar heyeti tarafından yönetilir.

Belediye sınırları içinde mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, bölünmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesi, belediye meclisinin kararı ve kaymakamın görüşü üzerine valinin onayı ile olur.

Muhtar, mahalle sakinlerinin gönüllü katılımıyla ortak ihtiyaçları belirlemek, mahallenin yaşam kalitesini geliştirmek, belediye ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerini yürütmek, mahalle ile ilgili konularda görüş bildirmek, diğer kurumlarla iş birliği yapmak ve kanunlarla verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür.

Belediye, mahallenin ve muhtarlığın ihtiyaçlarının karşılanması ve sorunlarının çözümü için bütçe imkanları ölçüsünde gerekli yardım ve desteği sağlar; kararlarında mahallelinin ortak isteklerini göz önünde bulundurur ve hizmetlerin mahallenin ihtiyaçlarına uygun biçimde yürütülmesini sağlamaya çalışır.

Belde adının değiştirilmesi

MADDE 10. - Bir beldenin adı, belediye meclisi üye tam sayısının en az dörtte üç çoğunluğunun kararı ve valinin görüşü üzerine İçişleri Bakanlığının onayı ile değiştirilir. Bu karar Resmî Gazetede yayımlanır.

Tüzel kişiliğin sona erdirilmesi

MADDE 11. - Belediye sınırı veya meskûn sahası, bağlı olduğu il veya ilçe belediyesi ile nüfusu 50.000 ve üzerinde olan bir belediyenin sınırına, 5.000 metreden daha yakın duruma gelen belediye ve köylerin tüzel kişiliği; genel imar düzeni veya temel alt yapı hizmetlerinin gerekli kılması durumunda, Danıştayın görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının teklifi üzerine müşterek kararname ile kaldırılarak bu belediyeye katılır. Tüzel kişiliği kaldırılan belediyenin mahalleleri, katıldıkları belediyenin mahalleleri hâline gelir. Tüzel kişiliği kaldırılan belediye ile köylerin taşınır ve taşınmaz mal, hak, alacak ve borçları katıldıkları belediyeye intikal eder.

Nüfusu 2.000'in altına düşen belediyeler, Danıştayın görüşü alınarak, İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararname ile köye dönüştürölür. Tüzel kişiliğı kaldırılan belediyenin tasfiyesi il özel idaresi tarafından yapılır. Bu belediyenin taşınır ve taşınmaz malları ile hak, alacak ve borçları ilgili köy tüzel kişiliğine intikal eder. İntikal eden borçların karşılanamayan kısımları il özel idaresi tarafından üstlenilir ve vali tarafından İller Bankasına bildirilir. İller Bankası bu miktarı, takip eden ayın genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamının belediyelere ayrılan kısmından keserek ilgili il özel idaresi hesabına aktarır.

Kararlarının uygulanması ve nüfus tespiti

MADDE 12. - 4 üncü, 6 ncı, 7 nci, 8 inci, 9 uncu ve 10 uncu maddelerde belirtilen kararlar kesinleşme tarihini takip eden yılın ocak ayının birinci gününden itibaren yürürlüğe girer. 4 üncü maddeye göre belediye kurulan yerlerde 18.1.1984 tarihli ve 2972 sayılı Mahallî İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanunun 29 uncu maddesine göre seçim yapılır.

8 inci maddede geçen birleşme ve katılmalara, 9 uncu maddede geçen mahalle kaldırılmasına, 11 inci maddede geçen belediye ve köy tüzel kişiliğinin kaldırılmasına veya bir beldenin köye dönüştürölmesine dair kararlar ilk mahallî idareler seçimlerinde uygulanır ve seçimler bu yerlerin yeni durumlarına göre yapılır.

Yerleşim yerlerinin bu Kanunda öngörölün nüfusları Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığınca tespit edilir.

Hemşehri hukuku

MADDE 13. - Herkes ikamet ettiğı beldenin hemşehrisidir. Hemşehrilerin, belediye karar ve hizmetlerine katılma, belediye faaliyetleri hakkında bilgilenme ve belediye idaresinin yardımlarından yararlanma hakları vardır. Yardımların insan onurunu zedelemeyecek koşullarda sunulması zorunludur.

Belediye, hemşehriler arasında sosyal ve kültürel ilişkilerin geliştirilmesi ve kültürel değerlerin korunması konusunda gerekli çalışmaları yapar. Bu çalışmalarda, üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının, sendikaların, sivil toplum kuruluşları ve uzman kişilerin katılımını sağlayacak önlemler alınır.

Belediye sınırları içinde oturan, bulunan veya ilişkisi olan her şahıs, belediyenin, kanunlara dayanan kararlarına, emirlerine ve duyurularına uymakla ve belediye vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarını ödemekle yükümlüdür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Belediyenin görev ve sorumlulukları

MADDE 14. - Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, evlendirme, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50 000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.

b) Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir, bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir.

Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır.

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşkün ve dar gelirli durumuna uygun yöntemler uygulanır.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı, belediye sınırlarını kapsar.

Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar bu Kanun kapsamı dışındadır.

Belediyenin yetkileri ve imtiyazları

MADDE 15. - Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

- a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.
- d) Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğalgaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- e) 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.

f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.

g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.

h) Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye sınırları ve mücavir alanlar içerisinde taşınmaz malları almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.

i) Borç almak, bağış kabul etmek.

j) Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, yat limanı ve mezbaha kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.

k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı yirmibeşmilyar Türk Lirasına kadar olan dava konusu uyuşmazlıkların, anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.

l) Gayri sıhhi müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.

m) 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.

n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.

o) 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.

(l) bendinde belirtilen gayri sıhhî müesseselerden birinci sınıf olanların ruhsatlandırılması ve denetlenmesi, büyükşehir ve il merkez belediyeleri dışındaki yerlerde il özel idaresi tarafından yapılır.

Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştayın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırkdokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceği gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya 67 nci maddedeki esaslara göre hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğalgaz, 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, 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.

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 haczedilemez.

Belediyeye tanınan muafiyetler

MADDE 16. - Belediyenin kamu hizmetine ayrılan veya kamunun yararlanmasına açık, gelir getirmeyen taşınmaz malları ile bunların inşa ve kullanımları her türlü vergi, resim, harç, katılma ve katkı paylarından muaftır.

İKİNCİ KISIM

Belediyenin Organları

BİRİNCİ BÖLÜM

Belediye Meclisi

Belediye meclisi

MADDE 17. - Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur.

Meclisin görev ve yetkileri

MADDE 18. - Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
- b) Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- c) Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek.
- d) Borçlanmaya karar vermek.
- e) Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması halinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi yirmibeş yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.
- f) Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.

- g) Şartlı bağışları kabul etmek.
- h) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşmilyardan yirmibeşmilyar Türk Lirasına kadar, dava konusu olan belediye alacaklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- i) Bütçe içi işletme ile Türk Ticaret Kanununa tabi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
- j) Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
- k) Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
- l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
- m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
- n) Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
- o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
- p) Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.

- r) Fahrî hemşehrilik payesi ve beratı vermek.
- s) Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
- t) Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.
- u) İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

Başkanlık divanı

MADDE 19. - Belediye meclisi, seçim sonuçlarının ilânını takip eden beşinci gün belediye başkanının başkanlığında kendiliğinden toplanır. Meclis bu toplantıda, üyeleri arasından, gizli oyla meclis birinci ve ikinci başkan vekili ile en az iki kâtip üyeyi ilk iki yıl için görev yapmak üzere seçer. İlk iki yıldan sonra seçilecek başkanlık divanı yapılacak ilk mahallî idareler seçimlerine kadar görev yapar.

Başkanlık divanı seçimi üç gün içinde tamamlanır.

Meclise belediye başkanı, katılamaması durumunda meclis birinci başkan vekili, onun da katılamaması durumunda ikinci başkan vekili başkanlık eder. Ancak yıllık faaliyet raporunun görüşüldüğü meclis toplantısı meclis başkan vekilinin başkanlığında yapılır.

Başkanlık divanında boşalma olması durumunda kalan süreyi tamamlamak üzere yenisi seçilir.

Meclis başkanı, meclis çalışmalarında düzeni sağlamakla yükümlüdür.

Meclisin çalışmalarına ve katılıma ilişkin esas ve usuller İçişleri Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Meclis toplantısı

MADDE 20. - Belediye meclisi, kendisi tarafından belirlenecek bir aylık tatil hariç her ayın ilk haftası, meclis tarafından önceden belirlenen günde, mutat toplantı yerinde toplanır. Ekim ayı toplantısı dönem başı toplantısıdır.

Bütçe görüşmesine rastlayan toplantı süresi en çok yirmi gün, diğer toplantıların süresi en çok beş gündür.

Mutat toplantı yeri dışında toplanılmasının zorunlu olduğu durumda üyelere önceden bilgi vermek kaydıyla meclis başkanının belediye sınırları içerisinde belirlediği yerde toplantı yapılır. Ayrıca, toplantının yeri ve zamanı mutat usullerle belde halkına duyurulur.

Meclis toplantıları açıktır. Meclis başkanının veya üyelere herhangi birinin gerekçeli önerisi üzerine, toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kapalı oturum yapılmasına karar verilebilir.

Meclis görüşmeleri görevlilerce tutanağa geçirilir, başkan ve kâtip üyeler tarafından imzalanır. Toplantılar, meclisin kararıyla sesli ve görüntülü cihazlarla da kaydedilebilir.

Gündem

MADDE 21. - Gündem, belediye başkanı tarafından belirlenir ve üyelere en az üç gün önceden bildirilir. Ayrıca çeşitli yöntemlerle halka duyurulur.

Meclis üyeleri de belediyeye ait işlerle ilgili konuların gündeme alınmasını önerebilir. Öneri, toplantıya katılanların salt çoğunluğuyla kabul edildiği takdirde gündeme alınır.

Toplantı ve karar yeter sayısı

MADDE 22. - Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Ancak, karar yeter sayısı, üye tam sayısının dörtte birinden az olamaz. Oylamada eşitlik çıkması durumunda meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Gizli oylamalarda eşitlik çıkması durumunda oylama tekrarlanır, eşitliğin bozulmaması durumunda meclis başkanı tarafından kura çekilir.

Meclisin toplanmasında, üye tam sayısının salt çoğunluğu sağlanamadığı takdirde başkan, gün ve saatini tespit ederek en geç üç gün içinde toplanmak üzere meclisi tatil eder. Gelecek toplantı, üye tam sayısının dörtte birinden az olmayan üye sayısı ile yapılır.

Görüşmeler sırasında başkan veya üyelere birinin talebi üzerine yapılacak yoklamada karar yeter sayısının bulunmadığı anlaşılırsa, ikinci fıkradaki hükümler uygulanır.

Üyeler oylarını bizzat kullanır. Gizli oy kullanmaya fizikî bakımdan engelli üyeler, tayin edecekleri kişi eliyle oy kullanabilirler.

Oylama gizli, işaretle veya ad okunarak yapılır. Oy verme kabul, ret veya çekimser şeklinde olur.

Kararlar, meclis başkanı ve kâtip üyeler tarafından imzalanır ve bir sonraki toplantıda üyelere dağıtılır.

Meclis kararlarının kesinleşmesi

MADDE 23. - Belediye başkanı, hukuka aykırı gördüğü meclis kararlarını, gerekçesini de belirterek yeniden görüşülmek üzere beş gün içinde meclise iade edebilir.

Yeniden görüşülmesi istenilmeyen kararlar ile yeniden görüşülmesi istenip de belediye meclisi üye tam sayısının salt çoğunluğuyla ısrar edilen kararlar kesinleşir.

Belediye başkanı, meclisin ısrarı ile kesinleşen kararlar aleyhine on gün içinde idarî yargıya başvurabilir.

Kararlar kesinleştiği tarihten itibaren en geç yedi gün içinde mahallin en büyük mülkî idare amirine gönderilir. Mülkî idare amirine gönderilmeyen kararlar yürürlüğe girmez.

Mülkî idare amiri hukuka aykırı gördüğü kararlar aleyhine on gün içinde idarî yargıya başvurabilir.

Kesinleşen meclis kararlarının özetleri yedi gün içinde uygun araçlarla halka duyurulur.

İhtisas komisyonları

MADDE 24. - Belediye meclisi, her dönem başı toplantısında, üyeleri arasından seçilecek en az üç en fazla beş kişiden oluşan ihtisas komisyonları kurabilir.

İhtisas komisyonları, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması suretiyle oluşturulur. İl ve ilçe belediyeleri ile nüfusu 10.000'in üzerindeki belediyelerde plân ve bütçe ile imar komisyonlarının kurulması zorunludur.

Meclis toplantısını müteakip imar komisyonu en fazla on iş günü, diğer komisyonlar ise beş iş günü içinde kendilerine havale edilen işleri sonuçlandırır. Komisyonlar kendilerine havale edilen işlerle ilgili raporlarını bu sürenin sonunda meclise sunmadıkları takdirde, konu meclis başkanı tarafından doğrudan gündeme alınır.

İhtisas komisyonlarının görev alanına giren işler bu komisyonlarda görüşüldükten sonra belediye meclisinde karara bağlanır.

Mahalle muhtarları ve ildeki kamu kuruluşlarının amirleri ile ildeki kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, sendikalar ve gündemdeki konularla ilgili sivil toplum örgütlerinin temsilcileri, oy hakkı olmaksızın kendi görev ve faaliyet alanlarına giren konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına katılabilir ve görüş bildirebilir.

Komisyon çalışmalarında uzman kişilerden yararlanılabilir.

Komisyon raporları alenîdir, çeşitli yollarla halka duyurulur ve isteyenlere meclis tarafından maliyetlerini aşmamak üzere belirlenecek bedel karşılığında verilir.

Denetim komisyonu

MADDE 25. - İl ve ilçe belediyeleri ile nüfusu 10.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisi, her ocak ayı toplantısında belediyenin bir önceki yıl gelir ve giderleri ile hesap ve işlemlerinin denetimi için kendi üyeleri arasından gizli oyla ve üye sayısı üçten az beşten çok olmamak üzere bir denetim komisyonu oluşturur. Komisyon, her siyasî parti grubunun ve bağımsız üyelerin meclisteki üye sayısının meclis üye tam sayısına oranlanması suretiyle oluşur.

Komisyon, belediye başkanı tarafından belediye binası içinde belirlenen yerde çalışır ve çalışmalarında kamu kuruluşları personelinin, gerektiğinde uzman kişi ve kuruluşlardan yararlanabilir. Bu kişi veya kuruluşlara ödenecek ücret, meclis tarafından kararlaştırılır.

Komisyon belediye birimleri ve bağlı kuruluşlarından her türlü bilgi ve belgeyi isteyebilir. Bu istekler gecikmeksizin yerine getirilir.

Komisyon, çalışmasını şubat ayı sonuna kadar tamamlar ve buna ilişkin raporunu izleyen ayın onbeşine kadar meclis başkanlığına sunar.

Konusu suç teşkil eden hususlarla ilgili olarak meclis başkanlığı tarafından yetkili mercilere suç duyurusunda bulunulur.

Meclisin bilgi edinme ve denetim yolları

MADDE 26. - Belediye meclisi, bilgi edinme ve denetim yetkisini faaliyet raporunu değerlendirme, denetim komisyonu, soru, genel görüşme ve gensoru yoluyla kullanır.

Meclis üyeleri, meclis başkanlığına önerge vererek belediye işleriyle ilgili konularda sözlü veya yazılı soru sorabilir. Soru, belediye başkanı veya görevlendireceği kişi tarafından sözlü veya yazılı olarak cevaplandırılır.

Meclis üyelerinin en az üçte biri, meclis başkanlığına istekte bulunarak, belediyenin işleriyle ilgili bir konuda genel görüşme açılmasını isteyebilir. Bu istek meclis tarafından kabul edildiği takdirde gündeme alınır.

Belediye başkanınca meclise sunulan bir önceki yıla ait faaliyet raporundaki açıklamalar, meclis üye tam sayısının dörtte üç çoğunluğuyla yeterli görülmezse yetersizlik kararıyla görüşmeleri kapsayan tutanak, meclis başkan vekili tarafından mahallin mülkî idare amirine gönderilir.

Vali, dosyayı gerekçeli görüşüyle birlikte Danıştaya gönderir.

Yetersizlik kararı, Danıştayca uygun görüldüğü takdirde belediye başkanı, başkanlıktan düşer.

Meclis üye tam sayısının en az üçte biri oranındaki üyenin imzasıyla belediye başkanı hakkında gensoru önergesi verilebilir. Gensoru önergesi, meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun oyu ile gündeme alınır ve üç tam gün geçmedikçe görüşülemez.

Gensoru önergesinin karara bağlanmasında dördüncü fıkra göre işlem yapılır.

Başkan ve meclis üyelerinin görüşmelere katılamayacağı durumlar **MADDE 27.** - Belediye başkanı ve meclis üyeleri, münhasıran; kendileri, ikinci derece dâhil kan ve kayın hısımları ve evlatlıkları ile ilgili işlerin görüşüldüğü meclis toplantılarına katılamazlar.

Başkan ve meclis üyelerinin yükümlülükleri

MADDE 28. - Belediye başkanı görevi süresince veya görevinin sona ermesinden itibaren üç yıl süreyle, meclis üyeleri ise görevleri süresince ve görevlerinin sona ermesinden itibaren iki yıl süreyle, belediye ve bağlı kuruluşlarına karşı doğrudan doğruya veya dolaylı olarak taahhüde giremez, komisyonculuk ve temsilcilik yapamaz.

Meclis üyeliğinin sona ermesi

MADDE 29. - Meclis üyeliği, ölüm ve istifa durumunda kendiliğinden sona erer. Meclis üyeliğinden istifa dilekçesi belediye başkanlığına verilir ve başkan tarafından meclisin bilgisine sunulur.

Özürsüz veya izinsiz olarak arka arkaya üç birleşim günü veya bir yıl içinde yapılan toplantıların yarısına katılmayan üyenin üyeliğinin düşmesine, savunması alındıktan sonra üye tam sayısının salt çoğunluğuyla karar verilir.

Belediye meclisi üyeliğine seçilme yeterliğinin kaybedilmesi durumunda, valinin bildirmesi üzerine Danıştay tarafından üyeliğin düşmesine karar verilir.

Meclisin feshi

MADDE 30. - Belediye meclisi;

- a) Kendisine kanunla verilen görevleri süresi içinde yapmayı ihmal eder ve bu durum belediyeye ait işleri sekteye veya gecikmeye uğratırsa,
- b) Belediyeye verilen görevlerle ilgisi olmayan siyasî konularda karar alırsa,

İçişleri Bakanlığının bildirisi üzerine Danıştayın kararı ile feshedilir.

İçişleri Bakanlığı gerekli gördüğü takdirde meclisin feshine dair bildiri ile birlikte karar verilinceye kadar meclis toplantılarının ertelenmesini de ister. Danıştay, bu hususu en geç bir ay içinde karara bağlar.

Bu şekilde feshedilen meclisin yerine seçilen meclis, kalan süreyi tamamlar.

Boşalan meclisin görevinin yerine getirilmesi

MADDE 31. - Belediye meclisinin;

- a) Danıştay tarafından feshi veya meclis toplantılarının ertelenmesi,
- b) Meclis üye tam sayısının yarıdan fazlasının tutuklanması,
- c) Yedek üyelerin getirilmesinden sonra da meclis üye tam sayısının yarısından aşağı düşmesi,
- d) Geçici olarak görevden uzaklaştırılması,

Hallerinde, meclis çalışabilir duruma gelinceye veya yeni meclis seçimi yapılınca kadar meclis görevi, belediye encümeninin memur üyeleri tarafından yürütülür.

Huzur ve izin hakkı

MADDE 32. - Meclis başkan ve üyelerine, meclis toplantılarına ve ihtisas komisyonları toplantılarına katıldıkları her gün için, 39 uncu madde uyarınca belediye başkanına ödenmekte olan aylık brüt ödeneğin günlük tutarının üçte birini geçmemek üzere meclis tarafından belirlenecek miktarda huzur hakkı ödenir. Huzur hakkı ödenecek gün sayısı, 20 nci maddenin ikinci fıkrasında ve 24 üncü maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen toplantı günü sayısından fazla olamaz.

Meclis üyeleri hastalıkları süresince izinli sayılır. Ayrıca mazeretleri durumunda, bir yıl içindeki toplantı süresinin yarısını aşmamak şartıyla istekleri üzerine meclis tarafından izin verilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Belediye Encümeni

MADDE 33. - Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında;

a) İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için, gizli oyla seçeceği dört üye ile biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği dört üyeden,

b) Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye ile biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği üç üyeden, oluşur.

Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder.

Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir.

Encümenin görev ve yetkileri

MADDE 34. - Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.

c) Öngörülmeven giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.

d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.

f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beşmilyar Türk Lirasına kadar, dava konusu olan belediye alacaklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.

g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralınmasına karar vermek.

h) Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.

ı) Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

Encümen toplantısı

MADDE 35. - Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir.

Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Oyların eşitliği durumunda başkanın bulunduğu taraf çoğunluk sayılır. Çekimser oy kullanılamaz.

Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır. Encümen üyeleri başkanının uygun görüşü ile gündem maddesi teklif edebilir. Belediye başkanı tarafından havale edilmeyen konular encümende görüşülemez.

Encümene havale edilen konular bir hafta içinde görüşülerek karara bağlanır.

Alınan kararlar başkan ve toplantıya katılan üyeler tarafından imzalanır. Karara muhalif kalanlar gerekçelerini de açıklar.

Encümen başkan ve üyeleri, münhasıran; kendileri, ikinci derece dâhil kan ve kayın hısımları ve evlatlıkları ile ilgili işlerin görüşüldüğü encümen toplantılarına katılamazlar.

Encümen üyelerine verilecek ödenek

MADDE 36. - Belediye encümeni başkan ve üyelerine, nüfusu 10.000'e kadar olan belediyelerde 3.500, nüfusu 10.001-50.000'e kadar olan belediyelerde 4.500, 50.001-200.000'e kadar olan belediyelerde 6.000 ve 200.001'in üzerinde olan belediyelerde ise 7.500 gösterge rakamının Devlet memurları için belirlenen aylık katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarda aylık brüt ödenek verilir. Encümenin memur üyelerine bu tutarın yarısı ödenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Belediye Başkanı

Belediye başkanı

MADDE 37. - Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve 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.

Belediye başkanının görev ve yetkileri

MADDE 38. - Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

a) Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.

b) Belediyeyi stratejik plâna 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.

c) Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.

d) Meclise ve encümene başkanlık etmek.

e) Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.

f) Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek

.g) Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak

.h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.

i) Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.

j) Belediye personelini atamak.

k) Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek

.l) Şartsız bağışları kabul etmek.

m) Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.

n) Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özörlölere yönelik hizmetleri yürötmek ve özörlölör merkezini oluşturmak.

o) Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

Stratejik plân ve performans plânı

MADDE 41. - Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plân ve performans plânı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşölerek kabul edilir.

MADDE 48. - Belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur.

Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafî yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro sistemine uygun olarak gerektiğinde sağlık, itfaiye, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğör birimler

oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur.

DÖRDÜNCÜ KISIM

Belediyelerin Denetimi

Denetimin amacı

MADDE 54. - Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilâtının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgililere duyurmaktır.

Denetimin kapsamı ve türleri

MADDE 55. - Belediyelerde iç ve dış denetim yapılır. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, malî ve performans denetimini kapsar.

İç ve dış denetim 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre yapılır.

Ayrıca, belediyenin malî işlemler dışında kalan diğer idarî işlemleri, idarenin bütünlüğüne ve kalkınma plânı ve stratejilerine uygunluğu açısından İçişleri Bakanlığı, belediye başkanı veya görevlendireceği elemanlar tarafından da denetlenir.

Belediyelere bağlı kuruluş ve işletmeler de yukarıdaki esaslara göre denetlenir.

Denetime ilişkin sonuçlar kamuoyuna açıklanır ve meclisin bilgisine sunulur.

Faaliyet raporu

MADDE 56. - Belediye başkanı, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir.

Faaliyet raporu mart ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.

Hizmetlerde aksama

MADDE 57. - Belediye hizmetlerinin ciddi bir biçimde aksatıldığı ve bu durumun halkın sağlık, huzur ve esenliğini hayati derecede olumsuz etkilediğinin İçişleri Bakanlığının talebi üzerine yetkili sulh hukuk hâkimi tarafından belirlenmesi durumunda İçişleri Bakanı, hizmetlerde meydana gelecek aksamanın giderilmesini, hizmetin özelliğine göre makul bir süre vererek belediye başkanından ister.

Aksama giderilemezse, söz konusu hizmetin yerine getirilmesini o ilin valisinden ister. Bu durumda vali, aksaklığı öncelikle belediyenin araç, gereç, personel ve diğer kaynaklarıyla giderir. Mümkün olmadığı takdirde diğer kamu kurum ve kuruluşlarının imkanlarını da kullanabilir. Ortaya çıkacak maliyet vali tarafından İller Bankasına bildirilir ve İller Bankasınca o belediyenin müteakip ay genel bütçe vergi gelirleri tahsilâtı toplamı üzerinden belediyeye ayrılan paydan valilik emrine gönderilir.

İçişleri Bakanlığının talebi üzerine sulh hukuk hâkimi tarafından alınan karara karşı ilgili belediyece asliye hukuk mahkemesine itiraz edilebilir.

Denetimle ilgili diğer hükümler

MADDE 58. - Denetimin yapılması ve faaliyet raporunun hazırlanması hususunda bu Kanunda hüküm bulunmayan durumlarda Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile diğer kanunların ilgili hükümleri uygulanır.

İKİNCİ BÖLÜM

Belediye Bütçesi

Belediye bütçesi

MADDE 61. - Belediyenin stratejik plânına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir.

Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır.

Bütçe dışı harcama yapılamaz.

Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur.

Bütçenin hazırlanması ve kabulü

MADDE 62. - Belediye başkanı tarafından hazırlanan bütçe tasarısı eylül ayının birinci gününden önce encümene sunulur ve İçişleri Bakanlığına gönderilir. İçişleri Bakanlığı belediye bütçe tahminlerini konsolide eder ve Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca merkezi yönetim bütçe tasarısına eklenmek üzere eylül ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına bildirir. Encümen, bütçeyi inceleyerek görüşüyle birlikte kasım ayının birinci gününden önce belediye meclisine sunar.

Meclis bütçe tasarısını yılbaşından önce, aynen veya değiştirerek kabul eder. Ancak, meclis bütçe denkliliğini bozacak biçimde gider artırıcı ve gelir azaltıcı değişiklikler yapamaz. Kabul edilen bütçe, malî yılbaşından itibaren yürürlüğe girer.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can. *Geleceği kazanmanın yolu: stratejik yönetim*. Erişim: 11 Eylül 2003. [WWW document]. URL: http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan_arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim/pdf
- AKTAN, Coşkun Can. *Organizasyonlarda stratejik yönetim uygulanması için değişim ilkeleri*. Erişim: 30 Haziran 2003.[WWW document]. URL. <http://www.> (adresini bul)
- ALLISON, Michael ve Jude Kaye. *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook*. USA: John Wiley and Sons, 1997.
- ALPAY, Cihan. *Entellektüel sermaye*. Erişim: 17 Ocak 2004. [WWW document]. URL: <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymainos.html>.
- ARGÜDEN, Yılmaz. *Geleceği şekillendirmek yaşam kalitesi için stratejik düşünmek*. İstanbul: Rota, 2004.
- ARIKBOĞA , Şebnem F. *Entelektüel sermaye*. İstanbul: Derin, 2003.
- BARCA, Mehmet. “Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”.*Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları içinde*. Ed. İsmail Dalay vd. İstanbul: Beta, 2002, s. 9-26

- BARCA, Mehmet. “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”. *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde. Ed. İsmail Dalay vd. İstanbul: Beta, 2002, s.27-45.
- BARCA, Mehmet. “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde. Ed. İsmail Dalay, s.65-83.
- BARKER, Alan. *Yenilikçiliğin simyası*. Çev. Ahmet Kardam. Haz. Zülfü Dicleli. İstanbul:MESS, 2001.
- BARUTÇUGİL, İsmet. *Bilgi yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2003.
- BARUTÇUGİL, İsmet. *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, “Stratejik Yönetim İçin Yönetim Bilgi Sistemleri”. *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde. Ed. İsmail Dalay vd. İstanbul: Beta, 2002, s.85-102.
- BEIJERSE, R.P. uit. “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management* 2000 (2), vol.4: 162-176.
- BHATT, Ganesh D. “Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge”, *Journal of Knowledge Management* 2002 (1), vol.6: 31-39.
- BHATT, Ganesh D. “Organizing knowledge in the knowledge development cycle”, *Journal of Knowledge Management* 2000 (1), vol.4:15-27.
- *Bilgi çağının neresindeyiz*. Erişim:11 Kasım 2003. [WWW document]. URL.http://www.sahinlerholding.com.tr/EI/Bilgi/Cagının_Neresindeyiz.do

- *Bilgi yönetimi*. Erişim: 2 Şubat 2004. [WWW document]. URL: <http://www.insankaynaklari.com>.
- BİR, Berat Bırfin, İşletmelerde yöneticilerin karar vermesinde bilginin rolü ve önemi: İlaç sektöründe bir uygulama (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Organizational Behavior Ana Bilim Dalı, 2000.
- BOCK, Gee Woo ve Young-Gul Kim. “Breaking of myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing” *Information Resources Management Journal* 2002 (2), vol.15:14-21.
- BOLLINGER, Audrey S. ve Robert D. Smith. “Managing organizational knowledge as a strategic asset”, *Journal of Knowledge Managemet*, 2001(1), s. 8-18.
- BONO, Edward De. *Rekabetüstü*. Çev. Oya Özel. İstanbul: Remzi, 1996.
- BOZLAĞAN, Recep. *Belediyelerde örgüt geliştirme: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği*. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2003.
- BÜYÜKÖZKAN, Gülçin. *Entelektüel sermaye yönetimi*. Erişim: 2 Kasım 2003.[WWW document] URL: <http://www.kalder.org>.
- COHEN, Don ve Laurence Prusak. *Kavrayamadığımız zenginlik kuruluşların sosyal sermayesi*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: MESS, 2001.
- COOK, Michael. *Information management and archival data*. London : The Library Association, 1993.
- CROSS, Rob ve Laurence Prusak. “The people who make organizations go-or stop”, *Harward Business Review* 2002 (6), vol. 80: 105-112.

- ÇAPAR, Bengü. “İşletmelerde bilgiye erişimin önemi”, *Türk Kütüphaneciliği*, 2000 (2), s.220-225
- ÇOBAN, Hasan. *Bilgi toplumuna planlı geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1997.
- DALAY, İsmail. *Yönetim ve organizasyon, ilkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H, Laurence Prusak. *İş dünyasında bilgi yönetimi*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota, 2001.
- *Değişimde iletişim zorlukları*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document].URL:<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentprint.asp?BodyID=91>.
- DİNÇER, Ömer. ” İş dünyasındaki değişimler ve işletmelerde stratejik yönetim”. *Stratejik yönetim ve liderlik* içinde (18-30) Haz. Mustafa Özel. İstanbul: İz, 1994.
- DİNÇER, Ömer. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1991.
- DRUCKER, Peter. *21.yüzyıl için yönetim tartışmaları*. Çev. İrfan Bahçıvangil-Gülenay Gorbon. İstanbul: Epsilon, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Gelecek için yönetim 1990’lar ve sonrası*. Çev. Fikret Üçcan. İstanbul: Türkiye İş Bankası, 1995.
- DRUCKER, Peter. *Kapitalist ötesi toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkılap, 1994.
- DRUCKER, Peter. *Managing the non-profit organization*. New york: Harper Business, 1990.

- DRUCKER, Peter. *Sonuç için yönetim*. Çev. Bülent Toksöz. İstanbul: İnkılap, 1994, s. 110.
- DÜREN, Zeynep. *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa, 2002.
- EISENHARDT, M. Kathleen ve Donald N. Sell. "Basit Kurallar Olarak Strateji", çev. Ahmet Kardam. *Stratejide ilerlemeler içinde* (105-133). İstanbul: MESS, 2003.
- EISENHARDT, M. Kathleen ve Donald N. Sell. "Strategy as simple rules", *Harvard Business Review* 2001 (1) , vol.79: 107-116.
- ELMA, Cevat *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Ed. Cevat Elma, Kamile Demir. Ankara:Anı Yayıncılık, 2000.
- EMREALP, Sadun ve Selahattin Yıldırım. *Yerel yönetimde başarının yolları*. Ankara: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı&IULA EMME, 1993.
- EMREALP, Sadun. *Belediyelerde kriz yönetimi*. Ankara: Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı&IULA EMME, 1993.
- EMREALP, Sadun. *Yerel yönetim ve bilgi teknolojisi*. Ankara: T.C. Başbakanlık Toplu Konut Dairesi Başkanlığı, 1994.
- EREN, Erol. *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.
- ERGİN, Barış. "3 yılda yarım milyon kütüphanelik bilgi", *Milliyet*, 11.01.2004.
- Erişim:15 Eylül 2003.[WWW document] [URL:http://www.ankara.edu.tr/letters/](http://www.ankara.edu.tr/letters/).
- ERTUĞRUL, Murat. *Bilgi çağında işletmelerin yeni kaynağı: entelektüel sermaye*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document]. [URL:http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page)

- ESEN, H. Öner. *İşletme yönetiminde sistem yaklaşımı*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa, 1998.
- FURMAN, Beyza Oba. “Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik yönetim: kavramsal bir çerçeve”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 1987(1), c.16: 39-50.
- GARVİN, David A. “Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak”.çev. Gündüz Bulut. *Bilgi yönetimi* içinde. İstanbul: Mess, 1999, s.51-83.
- GATES, Bill. *Dijital sinir sistemiyle düşünce hızında çalışmak*. Çev.Ali Cevat Akkoyunlu. İstanbul:Doğan Kitap,1999.
- *Global bilgi yönetimi*. Erişim: 2 Şubat 2004. [WWW document]. URL: <http://www.insankaynaklari.com>.
- GRAY, H. Daniel. “Uses and misuses of strategic planning” *Harward Business Review* 1986 (1), vol.64: 89-96.
- HANSEN, Morten T., Nitrin Nohria ve Thomas Tierney.“Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, Çev. Nurettin Elhüseyni. *Örgütsel öğrenme* içinde (69-92). İstanbul: MESS, 2001.
- *Information management: a business imperative faqs for corporate executives and decision makers*, by Arma International. Erişim: 21 Aralık 2003. [WWW document]. URL: <http://www.arma.org>.
- ISO 15489-1: *Information and documentation- Records Manegement- part 1: General*. First edition.(2001-09-15) Erişim: 10 Mart 2005. [WWW document]. URL. <http://www.iso.org>
- İCİMSOY, Oğuz. “Kamu Sektöründe Evrak Yönetiminin Önemi ve Gerekliliği”. *I. milli arşiv şurası* içinde (495- 522). Ankara: Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, 1998.

- JOHNSON, Mike. *Gelecek binyılda yönetim*. Çev.Sinem Gül. İstanbul: Sabah, 1996.
- *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: DPT, 2003.
- KANDUR, Hazma. “Elektronik Belgelerin Özniteliklerinin Elektronik Belge Yönetimi Açısından İncelenmesi”. *Aysel Yontar armağanı* içinde (121-131). Yay.Haz. Bekir Kemal Ataman- Mesut Yalvaç. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2004.
- KANTARCI, Hazım. *Toplam kalite yönetimi ve toplum kalitesi.Bir uygulama örneği:Brisa'nın iş mükemmelliğine yolculuğu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1999.
- KAPLAN, Robert S., ve David P. Nerton. “Stratejinizle Bir Sorunuz mu Var? Öyleyse Bir Haritasını Çıkartın”, çev. Ahmet Kardam. *Stratejide ilerlemeler* içinde (81-105). İstanbul: MESS, 2003.
- KARAKAŞ, Şahsenem. *Stratejik planlama*. Erişim: 30 Haziran 2003.[WWW document]. URL. <http://www.bilgiyonetimi.org>
- KAYA, Erol. *Belediyelerde toplam kalite yönetimi ve ISO 9001*. İstanbul: İlke, 2003.
- KIRIM, Arman. *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem, 1998
- “Knowledge management: an overview”. *Information Management Journal* 2000 (3), vol. 34: 3-7
- KOPROWSKI, Gene. *Bilgi yönetimi : bilgi depolamak değil*. Erişim: 2 Şubat 2004. [WWW document]. URL: <http://www.insankaynaklari.com>.

- KROGH, George von Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka. *Bilginin üretimi*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Dışbank, 2002.
- KURT, Mustafa ve Veysel Ağca. *Bilgi toplumunda üretim faktörü olarak bilgi ve stratejik kullanımına ilişkin bir araştırma*. Erişim: 10 Eylül 2003. [WWW document]. [URL:http://bilgiyonetimi.org/cm/pages](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages)
- KURT, Mustafa. *Bilgi yönetimi ve teknoloji ilişkisi*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document] [URL:http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages /yazArk.php? page](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page)
- KURT, Mustafa. *Bilginin organizasyonlar için değişen anlamı ve stratejik önemi*. Erişim: 10 Eylül 2003. [WWW document] [URL:http://www.bilgiyonetimi.org/cm/page](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/page)
- LIEBOWITZ, Jay. “Key ingredients to the success of an organization’s knowledge management strategy”, *Knowledge and Process Management* 1999 (1), vol.6: 37-40
- McPHEE, Robert D., Steven R. Corman ve Kevin Dooley. “Organizational knowledge expression and management” *Management Communication Quaterly* 2002 (2), vol.16:274-281.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Great Britain: Prentice Hall Europe, 1994.
- NICKOLS, Fred. *Strategy definitions & Meanings*. Erişim: 12 Şubat 2005. [WWW document] URL: [http://home.att.net/~discon/strategy definitions. pdf](http://home.att.net/~discon/strategy%20definitions.pdf)
- NONAKA, Ikujiro. *Bilgi Yaratan Şirket*. çev. Gündüz Bulut. Bilgi yönetimi içinde (29-51). İstanbul: MESS, 1999.
- *Organizasyonel bilgiye sahip çıkmak*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document]. URL:[http://www.insankaynaklari.com /cn/ contentprint. asp? BodyID=305](http://www.insankaynaklari.com/cn/contentprint.asp?BodyID=305)

- ORHAN, Zafer. “Stratejik planlamanın yerel yönetimlerde kullanımı”, *Türk İdare Dergisi* 1995 (409): 187-189.
- ÖRGEV, Mehmet ve Benan Yücebalkan. “Postmodern Global İşletmelerde Bilginin Stratejik Yönetimi”, *1. Ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi tebliğleri* içinde, s.497-505.
- ÖZBEK, Oğuz. “Stratejik Planlama ve Yönetim”. *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* içinde. Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir. Ankara: Anı, 2000. s.301-311.
- ÖZÇINAR, Faruk ve Himmet Karadal. *Örgüt içi bilgi paylaşımı: bir örnek olay çalışması*. Erişim: 9 Şubat 2004. [WWW document]. URL: <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page>
- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin. “Belge Üretimi ve Kurumsal Bilgi Yönetimi”. *21.yy’a girerken enformasyon olgusu sempozyumu : bildiriler (19-20 Nisan 2001: Hatay)* içinde (179-186). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001.
- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin. “Organizasyonlarda belge yönetimi ve toplam kalite”, *Türk Kütüphaneciliği* 1999 (2) vol.13: 101-111.
- ÖZER, Pınar Süral, Ömür Özmen ve Ömür Saatçioğlu. “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve”. *1. Ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi tebliğleri* içinde, s.469-482.
- ÖZGENER, Şevki, “ Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *1. Ulusal bilgi, ekonomi ve yönetim kongresi tebliğleri* içinde, 483-496.
- ÖZTEMEL, Ercan. *Belediyelerde toplam kalite yönetimi*. Adapazarı: Değişim, 2001.
- PORTER, Michael E., “Strateji ve İnternet”, çev. Ahmet Kardam. *Stratejide ilerlemeler* içinde (11-61). İstanbul: MESS, 2003.

- PORTER, Michael. *Rekabet stratejisi sektör ve rakip analiz teknikleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- QUINN, James Brian. “Mesleki Zekanın Yönetimi”, Çev. Gündüz Bulut. *Bilgi yönetimi* içinde. İstanbul: Mess, 1999.
- *Records management handbook*. Ira Penn (et all.)England:Gower,1989.
- RICKS, Betty ve Kay F. Gow. *Information resource management*. 2nd edition. Ohio: South-western publishing co., 1988.
- *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı yerel yönetimler özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: DPT: 2001.
- SENGE, Peter. *Beşinci disiplin*. Çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi, 2003.
- SEYREK, Yücel İ. *Stratejik planın yansıması*. Erişim: 30 Haziran 2003.[WWW document]. URL. <http://www.kalder.org.tr>
- STEWART, A. Thomas. “Your company’s most valuable asset: intellectual capital”, *Fortune* 1994 (7), vol.130: 28-33.
- TINAZ, Pınar. *Organizasyonlarda etkili öğrenme stratejileri*. İstanbul: MESS, 2000.
- TONTA, Yaşar. Bilgi yönetiminin kavramsal tanımı ve uygulama alanları. Erişim: 14.04.2005. [WWW document] URL: <http://www.yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/bilgiyonetimi.ppt>
- *Tuzla Belediyesi Faaliyet Raporu 2002-2003*.
- TÜRK, Murat. *Küreselleşme sürecinde işletmelerde bilgi yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.

- *Türkiye’de stratejik planlama yapılıyor mu?* Erişim: 28 Eylül 2003. [WWW document]. www.activefinans.com
- UÇKUN, Gazi. “Değişim Yönetimi”. *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları* içinde. Ed. İsmail Dalay vd. İstanbul: Beta, 2002, s.103-121.
- VARDAR, Abdül. *Bireysel ve kurumsal değişimde yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Kariyer, 2001.
- WELLS, Denise L. ve Linda M. Doherty. *A Handbook for strategic planning*. Arlington: TQL, 2000.
- WIIG, Karl M. “Knowledge management in public administration”, *Journal of Knowledge Management* 2002 (3),vol.6: 224-241.
- YAZICI, Selim. *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa, 2001.
- ZAIM, Halil. *Bilgi yönetimi süreçleri*. Erişim: 10 Eylül 2003. [WWW document]. [URL:http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages)

BİYOĞRAFI

ASİYE KAKIRMAN YILDIZ

Doğum Tarihi: 15/09/1979

Doğum Yeri: İstanbul

E-Mail: akakirman@marmara.edu.tr

ÖĞRENİM DURUMU

2002- M.Ü.Türkiyat Araştır. Enst. Bilgi ve Belge Yön.Yüksek Lis. İSTANBUL
1997-2002 M.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Arşivcilik Bölümü İSTANBUL

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER

İngilizce

BİLGİSAYAR PROGRAMLARI

Windows 98, Windows NT,
Microsoft Ofis Uygulamaları

YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kurumsal Bilginin Stratejik Planlamadaki Rolü	Yüksek Lisans Tezi
Records Management Techniques With Special Reference To Two Turkish Local Governments	Bitirme Tezi
Araştırma Metodları Kitabı	Ders Ödevi
Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi (Türk Kütüphanecilği, C.15, S.2, Haziran 2001)	Makale

BİYOĞRAFI

ASİYE KAKIRMAN

Doğum Tarihi: 15/09/1979

Doğum Yeri: İstanbul

E-Mail: akakirman@marmara.edu.tr

ÖĞRENİM DURUMU

2002- M.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enst. Bilgi ve Belge Yön.Yüksek Lis. İSTANBUL
1997-2002 M.Ü. Fen Edebiyat Fakültesi Arşivcilik Bölümü İSTANBUL

BİLDİĞİ YABANCI DİLLER

İngilizce

DERECESİ

Çok İyi

BİLGİSAYAR PROGRAMLARI

Windows 98, Windows NT,

Microsoft Ofis Uygulamaları

Çok İyi

YAPILAN ÇALIŞMALAR

Kurumsal Bilginin Stratejik Planlamadaki Rolü

Yüksek Lisans Tezi

Records Management Techniques With Special Reference

To Two Turkish Local Governments

Bitirme Tezi

Araştırma Metodları Kitabı

Ders Ödevi

Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi

Makale

(Türk Kütüphanecilği, C.15, S.2, Haziran 2001)