

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

6360 SAYILI KANUNA DAYALI BÜYÜKŞEHİR
REFORMUNUN STRATEJİK PLANLAR BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

Bilal YÜCEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU

Konya - 2019

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

6360 SAYILI KANUNA DAYALI BÜYÜKŞEHİR
REFORMUNUN STRATEJİK PLANLAR BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

Bilal YÜCEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU

Konya - 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

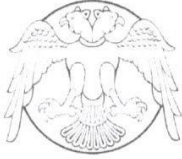


Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bilal Yücel
	Numarası	154228002012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi/ Kamu Yönetimi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora ()
	Tezin Adı	6360 Sayılı Kanuna Dayalı Büyükşehir Reformunun Stratejik Planlar Bağlamında Değerlendirilmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bilal Yücel
	Numarası	154228002012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. H. Tuğba Eroğlu
	Tezin Adı	6360 Sayılı Kanuna Dayalı Büyükşehir Reformunun Stratejik Planlar Bağlamında Değerlendirilmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan başlıklı bu çalışma 24.../...09.../...2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman/Üye	İmza
Prof. Dr. H. Tuğba Eroğlu	Danışman	
Dr. Öğr. Üye. Hayriye Sağır	Üye	
Doç. Dr. İsmail Sevinç	Üye	

ÖNSÖZ

6360 sayılı kanun, yeni bir yönetim sistemi getiren bu sorunlara da çözüm üretmeyi hedeflemektedir. Kanun, Türkiye’de kent yönetim sistemini değiştirmiştir. Büyükşehirlerin sayısı artırılmış, yönetim alanları il mülki sınırına kadar genişletilmiştir. Bu illerde il özel idareleri kaldırılmıştır. Yerel seçim sistemi de farklılaşmış, büyükşehir olan illerde il sınırı dâhilinde seçmenlerin büyükşehir için oy kullanmaları gerçekleşmiştir. Bu özellikler, kanun üzerinde bir takım tartışmaların yaşanmasına neden olmuştur. Kanun ile Türkiye nüfusunun yaklaşık %77’si ve yüzölçümünün % 51’i yönetilecektir. 30 büyükşehir belediyesinde il özel idarelerinin kaldırılmasından doğan boşluğu doldurmak amacıyla, il özel idareleri yerine, Vali’ye bağlı olarak, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı kurulmuştur. Böylece Türk idari sisteme yeni bir kurum eklenmiştir. Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı’nın, merkezi idarenin adli ve askeri teşkilat dışında taşradaki tüm birimlerinin hizmet ve faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve kurumların stratejik plan ve performans planlarına uygunluğu ile ilgili hazırlanacak rapor, valinin değerlendirmesiyle birlikte Başbakanlığa ve bu kurumların bağlı veya ilgili olduğu bakanlığa gönderme görevi dışında, bu başkanlığın il özel idaresinin görevlerini üstlendiğini söylemek mümkündür. Bu konunun belirlenmesinden, çalışma sürecinin her aşamasına kadar danışmanlığı ve rehberliği ile bana ışık tutan ve desteklerini esirgemeyen çok kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Hacer Tuğba EROĞLU’na, ve ayrıca Dr. Öğretim Üyesi Hayriye SAĞIR hocama, manevi destekleriyle beni her zaman motive eden sevgili Annem Güler ve Babam Mustafa YÜCEL’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilal YÜCEL

Konya, 2019



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖĞRENCİNİN	Adı Soyadı	: Bilal YÜCEL
	Numarası	: 154228002012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Kamu Yönetimi Bilim Dalı
	Programı	: ☒ Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora
	Tezin Adı	:6360 Sayılı Kanuna Dayalı Büyükşehir Reformunun Stratejik Planlar Bağlamında Değerlendirilmesi

ÖZET

Günümüzde, küreselleşmeye paralel olarak bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, birçok alanda olduğu kadar kamu yönetimi alanında da ivmeli bir değişime neden olmaktadır. Bu doğrultuda yönetim anlayışları değişmiş, stratejik hareket etme ihtiyacı yönetsel ve toplumsal açıdan çok geniş alanlarda temel dinamik haline gelmiştir. Gün geçtikçe gerek teknoloji gerekse küreselleşme ile geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçilerek stratejik yönetim tekniklerinin kullanımına geçilmiştir. Kuruluşlarda kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla, kamu sektörü ve özel sektörün planlamaya verdiği önem giderek artmıştır. Yerel yönetim kuruluşlarının, mevcut ihtiyaçlarını elde etme süreçlerinde karşı karşıya kaldıkları zorluk ve güçlüklerin üstesinden gelinmesi amacıyla ortaya konan çabalar, zamanla gelişerek önemli boyutlarda stratejik yönetsel süreçlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu yönetsel süreçler, stratejik davranmayı ve bu yönde ön düşünsel süreçleri beraberinde getirmiştir.

Yerel yönetimler, mevcut görev ve sorumluluklarını yerine getirme süreçlerinde karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelinmesi, kurumsal olarak daha yerinde ve daha etkili davranabilmek gayesi ile stratejik planlama çalışmaları gerçekleştirmeye başlamışlardır. Eylem öncesi gerçekleştirilen bu ön düşünsel süreçler zamanla kuruluşların temel dinamikleri haline gelmiştir. Çalışmada, yerel yönetimlerin yapısal

değişimine paralel olarak ortaya çıkan stratejik planlama kavramı ve bu kavramın Türk yerel yönetimlerinde doğuşu, gelişimi, uygulanışı ve önemi analiz edilmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama anlayışı, beş yıllık iki ayrı dönem altında stratejik planın içerdığı bileşenlerin taşıdığı nicelik ve nitelikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planları 6360 Sayılı Kanun kapsamında incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Büyükşehir Belediyesi, 6360 Sayılı Kanun, Reform.





T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖĞRENCİNİN	Adı Soyadı	: Bilal YÜCEL
	Numarası	: 154228002012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	: Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı / Kamu Yönetimi Bilim Dalı
	Programı	: ☒ Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora
	Tezin Adı	: Evaluation of 6360 Law Based Metropolitan Reform in the Context of Strategic Plans

SUMMARY

Globalization today, in parallel to the developments in the fields of Science and technology in many areas, as it is causes an accelerated change in the field of Public Administration. In line with this, the change of management, managerial and strategic areas for the need to move basic dynamic has become very large from a societal perspective. Increasingly, technology and globalization strategic management from traditional management approach to be waived with the use of techniques was adopted. In order to ensure that organizations resources are used effectively, the public sector and the private sector in the planning of their importance has steadily increased. The current needs of local government agencies in order to overcome the challenges and difficulties faced in the process of obtaining laid efforts, developed over time, led to the emergence of important dimensions of strategic managerial processes. This managerial processes, strategic direction and intellectual processes acting has brought to the front. Local governments, in the process of fulfilling your current duties and responsibilities to overcome the challenges they face, as more and more corporate have started to carry out strategic planning studies with the aim to become effective. The action that is performed before the pre-intellectual processes over time, has become the basic dynamics of the organization. In the study, the structural

changes that arise in the strategic planning of local governments and Turkish local governments in line with the concept of birth, development, application and importance was analyzed. Konya Metropolitan Municipality strategic planning approach, two separate five-year period under the strategic plan, the quantity and qualities demonstrated by examining the content of the component carrying it. In this context, 6360 Konya Metropolitan Municipality within the scope of the strategic plans of the law were investigated.

Keywords: Metropolitan Municipality, Law No. 6360, Reform.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Strateji Kavramı	3
1.2. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	6
1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri	8
1.4. Stratejik Yönetimin Gelişimi	11
1.4.1. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi	13
1.4.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	15
1.4.2.1. Misyon ve Hedefler	16
1.4.2.2. Çevre Analizi	16
1.4.2.3. Strateji Oluşturma	17
1.4.2.4. Strateji Uygulama.....	17
1.4.2.5. Strateji Değerlendirme	18

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Stratejik Planlama Kavramı	19
2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim	21
2.3. Stratejik Planlamanın Gelişimi	23
2.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri	24
2.5. Stratejik Planlamanın Faydaları	25
2.6. Stratejik Planlama Süreci	27

2.6.1. Durum Analizi (GZFT).....	28
2.6.2. İç Çevre Analizi	29
2.6.3. Dış Çevre Analizi	30
2.6.4. Misyon.....	30
2.6.5. Vizyon	32
2.6.6. Temel Değerler	34
2.6.7. Stratejik Amaç ve Hedefler	35
2.6.8. Faaliyetler ve Projeler	37
2.6.9. İzleme ve Değerlendirme.....	38
2.6.10. Performans Göstergeleri	39
2.7. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama	40
2.8. Stratejik Planlamanın Hukuki Boyutu	42
2.8.1. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.....	42
2.8.2. Büyükşehir Belediyesi Kanunu.....	43
2.8.3. İl Özel İdaresi Kanunu	43
2.8.4. Belediye Kanunu.....	44
2.8.5. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	44
2.8.6. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik	44
2.8.7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik	45
2.8.8. 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun	46
2.9. 6360 Sayılı Kanunun İncelenmesi	47

2.9.1. 6360 Sayılı Kanunun Gerekçesi	47
2.9.2. 6360 Sayılı Kanunun Getirdiği Değişiklikler	48
2.9.3. 6360 Sayılı Kanuna Yönelik Olumlu Değerlendirmeler	54
2.9.4. 6360 Sayılı Kanuna Yönelik Olumsuz Değerlendirmeler.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

6360 SAYILI KANUNA DAYALI BÜYÜKŞEHİR REFORMU’NUN STRATEJİK PLANLAR BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. 2012-2016 Stratejik Planı.....	59
3.1.1. Durum Analizi.....	59
3.1.1.1. Tarihsel Gelişim.....	60
3.1.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	61
3.1.1.3. Faaliyet Alanları İle Hizmetlerin Belirlenmesi	62
3.1.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı.....	63
3.1.1.5. Paydaş Analizi	63
3.1.1.6. Kurum İçi Analiz.....	65
3.1.2. Misyon Beyanı	68
3.1.3. Vizyon Bildirimi	69
3.1.4. Değer ve İlkeler.....	70
3.1.5. Stratejik Amaçlar	71
3.1.6. Stratejik Hedefler.....	72
3.1.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri	72
3.2. 2015-2019 Stratejik Planı.....	73
3.2.1. Durum Analizi.....	74
3.2.1.1. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	74
3.2.1.2. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı.....	75
3.2.1.3. Paydaş Analizi	76
3.2.1.4. Kurum İçi Analiz.....	77
3.2.1.5. SWOT Analizi	79

3.2.2. Misyon Beyanı	82
3.2.3. Vizyon Bildirimi	83
3.2.4. Değer ve İlkeler.....	84
3.2.5. Stratejik Amaçlar	85
3.2.6. Stratejik Hedefler.....	86
3.2.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri	87
3.3. Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarının 6360 Sayılı Kanun Kapsamında Analizi.....	88
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	97
KAYNAKÇA.....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

GBVG : Genel Bütçe Vergi Gelirleri



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Değişim Süreci	13
Tablo 2.2: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki	22
Tablo 2.3: Stratejik Planlama Süreci	27
Tablo 2.4: 6360 Sayılı Kanun ile Yerel Yönetimlerdeki Değişim	50
Tablo 2.5: 6360 Sayılı Kanun öncesi ve Sonrası GBVG aktarılan Paylar	53



GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim kavramı, özellikle işletme ve yönetim sahasında kullanılmıştır. Kullanılmaya başlandığı dönemlerde stratejik yönetimin anlamı üzerinde ortak bir fikir birlikteliği oluşmamış olsa da öz haliyle stratejik yönetim; işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlüğü sağlamak amacıyla kaynakları harekete geçiren bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir. Drucker, stratejik yönetimin asli görevinin bir işe ilişkin misyonun baştan sona düşünülerek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularının sorularak, belirlenen amaçlar için, alınan kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1999: 22). Stratejik yönetim örgütün stratejik durumunun, geleceğe yönelik stratejik tercihlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içermektedir. İşletme düzeyindeki stratejiler, uluslararası birliktelikler ile ortaklık ve gelişme teknikleri, stratejik tercihleri oluşturur. Geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim, bir takım kararlar alınması, alınan bu kararların uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Dinçer, 2007: 37).

Gelecekte ortaya çıkabilecek olayları ve yaşanabilecekleri net olarak bilmek ya da tahmin edebilmek imkânsızdır. Geleceğin ne getireceğinin bilinmediği bir ortamda ortaya çıkabileceklerden en az etkilenmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hem kişiler hem de kurumlar geleceklerine yönelik planlar yaparlar. İyi bir yönetimin daha doğusu stratejik yönetimin en önemli unsuru geleceğin şekillendirilmesidir. Uzun vadede kurumun vizyonunu gerçekleştirilebilmesi için, somut veriler doğrultusunda mevcut durumunun analizini yaparak stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik plan yapmaları ve bu planları uygulamaları, başarıya ulaşmak için şarttır (Dölkeleş, 2019: 1). Stratejik planlama hâlihazırdaki durumdan ya da yakın gelecekte ziyade daha uzun vadede yapılacaklarla ilgilidir. Kurumun geleceğe yönelik olarak alacağı kararlar doğrudan onun başarısını etkileyecektir. Kontrol dışında gerçekleşecek unsurlardan olumsuz olarak etkilenilmemesi için bir takım tedbirlerin alınması gerekir. Ortaya çıkabilecek teknolojik, ekonomik ya da siyasi gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, toplumsal ve örgütsel gelişmelere karşı yaşanabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak için stratejik planlardan faydalanılmaktadır. Stratejik planlar sayesinde uzun dönemli bir doktrin sunulmaktadır. Bununla birlikte bu planlar

kuruma bir rehberlik sağlamak ve kısa dönemli veya taktik düzeydeki yönetim kararları için de bir belge niteliği taşımaktadır (Bryson, 2004: 6). Bilindiği gibi Türkiye’de 06/12/2012 tarih 28489 sayılı resmi gazetede yayımlanan 6360 sayılı “On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”la birlikte pek çok belediye Büyükşehir statüsüne kavuşmuştur (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 28). 6360 sayılı Kanun Büyükşehir reformu olarak tarihteki yerini almıştır. Yapılan açıklamalar içerisinde araştırmanın amacı 6360 Sayılı Kanuna dayalı büyükşehir reformunun stratejik planlar kapsamında incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın kapsamını Konya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planlarının incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ilk olarak strateji kavramı üzerine literatür de yapılan çeşitli tanımlar verilmiştir. Sonra stratejinin özellikleri ve faydaları ele alınmıştır. Daha sonra ise stratejik yönetim tanımına yer verilmiş, sırasıyla stratejik yönetimin özellikleri, önemi ve faydaları ile tarihsel gelişimi incelenmiştir. Son olarak ise stratejik yönetim süreci ele alınmıştır. İkinci bölümde ise ilk olarak stratejik planlama kavramının tanımına yer verilmiştir. Stratejik planlamanın tanımı sonrasında stratejik planlama ve stratejik yönetim, stratejik planlamanın gelişimi, stratejik planlamanın özellikleri, stratejik planlamanın faydaları ve stratejik planlama süreci ele alınmıştır. Daha sonra ise kamu kurumlarında stratejik planlama, stratejik planlamanın hukuki boyutu ve son olarak ise 6360 Sayılı Kanun’un incelenmesine yer verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise 6360 Sayılı Kanuna dayalı büyükşehir reformunun stratejik planlar kapsamında incelenmesi ele alınmıştır. Bu kapsamda Konya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planlarının 6360 Sayılı Kanun kapsamında analizi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Strateji Kavramı

Strateji uzun zamandır kullanılan bir kavramdır. Daha çok askeri alanda kullanılan bir kavram olarak bilinse de özellikle son süreçte yaygın bir şekilde işletme ve yönetim alanında kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Strateji kelime anlamı olarak sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelmektedir. Strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bir takım kaynaklarda da, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan geldiği ifade edilmektedir. Kelimenin kökenine ilişkin farklı görüşler olmasına rağmen, her iki şekilde ifade edilmesinin de benzer anlamlar taşıdığı söylenmektedir(Dinçer, 2007: 16). Türkçeye, Fransızca "strategie" kelimesinden geçen strateji kavramının, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde kelime anlamı; "Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş" (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Strateji karşılığı olarak kullanılan sevkülceş askeri bir hareketle alakalı olup, askeri birlikleri en uygun şekilde yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı anlamına gelmektedir(Dinçer, 2007: 17). Strateji, genel anlamı ile kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Bu tanımlama haricinde strateji kavramı bir plan, metot ya da belli bir amaca erişmek için planlanmış eylemler serisi, uzun süreli amaçların belirlenmesi ve belirli hedeflerin saptanması ve bu amaçları sürdürmek için kaynakların dağıtımı, strateji, hedeflerin, kararların veya amaçların şablonudur. Amaçlara ulaşmak için politika ve planlardır. İşin ne olduğunu planlamaktır(Grant ve Jordan, 2014: 16).

Meydan Laurausso'da strateji, bir kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak üzere her alanda aldığı tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Meydan Larousse Büyük Lügat Ansiklopedisi, 1991: 566). Strateji bir plan olup, stratejide asıl olan istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Planlarda olduğu gibi stratejide, belli bilgelere sahip olarak ya da bilgilere tam olarak sahip olunamadığı belirsizlik altında yapılır. İşletme ve onun yaşadığı çevrenin stratejide dikkate alınması gerekir. İstenilen sonuçlara ulaşmak için bu sonuçları etkileyebilecek işletmenin, rakip ve

rakiplerin muhtemel faaliyetlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, belirlenen amaçları elde etmek için nihai sonuca odaklı, uzun vadeli kararlar bütünü olarak tanımlanmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Her bireyin veya her kurumun geleceğe yönelik bir takım kararları ve gerçekleştirmek istediği hedefleri bulunmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetleri ve düzenlemeleri strateji olarak tanımlanabilir. Daha yalın ifade ile hedeflere ulaşmak için izlenecek yoldur. Strateji kelimesi daha çok ve uzun zamandır askeri anlamda kullanılmıştır. Strateji bir savaş sanatı ve savaş neticesinde başarı elde etmek amacıyla askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir(Dinçer, 2007: 16). Eldeki kaynakları en uygun biçimde kullanarak zafer elde etmek askeri stratejinin amacıdır. Askeri stratejinin temeli; savaş teçhizatının miktarı ve kalitesi bakımından düşman güçlerinin durumu, savaş alanının durumu ve kendi güçlerimizin durumu hakkında bilgi edinmek, fırsat ve tehlikeler ile güçlü ve zayıf yönleri tespit etmekten oluşur. Stratejiler, düşman güçlerin olası faaliyetleri göz önünde bulundurularak oluşturulur. Eğer karşıdaki düşman herhangi bir faaliyet göstermiyorsa, o halde stratejiye gerek kalmadan planlar yapılır ve uygulanmaktadır(Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Bu kapsamda strateji, savaşta sonuca varmak için eldeki kuvvetin en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır.

Askeri stratejide önemli özelliklerinden biri de yapılacak hareketin zaman içerisinde düzenini yapmaktır. Hangi hareketin hangisinden sonra geleceği, ne kadar süreceği, ne zaman biteceği önemlidir ve bunlar savaşın kaderini etkiler. Genel olarak askeri stratejik ilkeleri; güçlü olma ilkesi, kuvvetli olunan nokta etrafında güçleri birleştirerek düşmanı zayıf yerinden yıkma ilkesi, hedeflenen amaç ile kullanılacak araç uygunluk ilkesi, esneklik, uysallık ve ihtiyat ilkesi, eldeki güçlerin etkin olarak kullanılması ilkesi, ateş ile harekâtı kombine etme ilkesi ve kayıp vermeden geri çekilmeyi bilme ilkesidir(Eren, 2005: 2-5). Yönetim alanında da strateji kavramı zaman içerisinde kullanılmıştır. Strateji, yönetim biliminde bir organizasyonun belirlediği amaca ulaşmak için takip edeceği yollar olarak ifade edilmektedir(Aktan, 2008: 6). Kamu yönetimi bakımından strateji, kurumun kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayalı bir şekilde, kurumun hedefleri ve önceliklerini tespit etmeyi ve belirlediği hedefleri başarmak için planlamanın yapılarak uygulanmasını içermektedir(Çevik ve Göksu, 2000: 83). İşletmeler ele alındığında strateji, onlar bakımından

fırsat ve tehditleri değerlendirerek işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve işletmeye rekabet etme üstünlüğü sağlayacak konum belirleme, karar alma ve alınan kararların uygulanması süreci olarak ifade edilebilir. Strateji, işletmeyi rakiplerinden ayırt etme ile ilgilidir. Yani işletmenin yaptığı işlerde diğerlerinden farklı olmasıdır. Müşteri tercihlerindeki değişimi görerek, onlara rakiplerinin sunamayacağından başka değerler sunmaktır. Farklı bir ifade ile strateji, işletmeye rekabet ettiği pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan araçtır. Bu alanda yapılan bazı tanımlamaları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 3):

- Strateji, değişim oluşturmak ve ona hükmedebilmektir.
- Strateji, ulaşmaya degecek bir gelecek için şimdiden çalışmaktır.
- Strateji, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsatları ve tehditleri önceden görebilmektir.
- Strateji, başkalarından farklı olarak riskleri öngörüp değerlendirebilmektir.
- Strateji, amaçlara ulaşmak için çevresel fırsatlar ve tehditleri öngörüp, örgütün üstünlüklerini ve zayıf taraflarını kullanabilmektir.
- Strateji, gelecekte elde edilecekler uğruna bugün kaybedilebilecekleri göze almaktır.

Yukarıda sayılan ve farklı alanlarda kullanımı olarak ele alınan strateji kavramının tıpkı yönetim kavramında olduğu gibi ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir. Strateji, kimileri tarafından plan, kimileri tarafından taktikler bütünü, kimileri tarafından model, kimileri tarafından çevre içerisinde konum alma ve bir bakış açısı olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer, 2007: 20-21).

- Bir plan olarak strateji; bilinçli olarak yapılmaya niyet edilen faaliyetler ve istenilen durumu gerçekleştirmek amacıyla kullanılan rehber olarak değerlendirilir. Bu yaklaşıma göre stratejinin bilinçli olarak gerçekleştirilmesi ve akabinde eyleme dönüştürülmesi gerekir.
- Taktikler bütünü olarak strateji; strateji bazen özel durumlar için geliştirilen veya rakipleri saf dışı bırakmak için kullanılan bir taktik olarak görülür. Örneğin bir şirketin, rakibine gözdağı verip onun cesaretini kırmak için üretim kapasitesini artırmasıdır.

- Bir model olarak strateji; gerçek bir durum ve birbirini sıralayan faaliyetler modelidir. Niyet ya da plan tek başına yeterli olmaz. Bu nedenle strateji sonuç alan davranıştır.
- Konum olarak strateji; kurumun çevresi içerisindeki yerini belirleyen bir anlam ifade eder. Çeşitli bilim adamları, stratejiyi kurum ile çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak belirtirler. Konum olarak strateji, kurumun çevre içindeki yeri ve önemini vurgular.
- Bakış açısı olarak strateji; strateji kurum içine yoğunlaşır. Burada örgütün ve dış dünyanın algılanma şekli önem kazanır, stratejiyi kavram olarak görür ve zihni tasarım olarak tarif eder.

Sayılan tüm tanımlamalardan sonra strateji bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında; “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” (Dinçer, 2007: 21) şeklinde tanımlanmaktadır.

1.2. Stratejik Yönetimin Tanımı

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren stratejik yönetim kavramı, özellikle işletme ve yönetim sahasında kullanılmıştır. Stratejik yönetimin anlamı üzerinde, kullanılmaya başladığı dönemlerde ortak fikir birlikteliği oluşmamış olsa da, işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine karşı üstünlüğü sağlamak amacıyla kaynakları harekete geçiren anlam ifade etmektedir. Drucker, stratejik yönetimin asli görevinin, bir işe ilişkin misyonun baştan sona düşünülerek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularının sorularak, belirlenen amaçlar için, alınan kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu belirtmektedir (Drucker, 1999: 22). 20. yüzyılda ticari hayatta yaşanan gelişmeler neticesinde işletmeler arasında rekabeti artırmış, artan rekabet ortamı işletmeye, gelişen çevre koşullarına uyma, ürünlerini pazarlama ve yatırım konusunda stratejik hedefler belirlemeye itmiştir.

Stratejik yönetim, etkili olacak stratejiler geliştirmeye, bunları uygulamaya ve uygulamanın sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye dair kararların ve faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Strateji, işletmenin amaçlarının tespiti, çevresi ile ilişkilerinin analizinin yapılarak, amaçların gerçekleşmesi için gereken faaliyetlerin

tekrar düzenlenmesi ile ihtiyaç olan kaynakların uzun vadede etkili olacak şekilde dağıtımıdır. Dolayısıyla stratejik yönetim, strateji planlama yapılabilmesi için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlaması yapılan bu stratejileri uygulayabilmek için işletme içi tüm tedbirlerin alınarak faaliyete geçirilmesi ve yapılan bu çalışmaların kontrolü ile ilgili faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır(Dinçer, 2007: 35, 36). Stratejik yönetimle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Stratejik yönetim, örgütü değişen çevresel şartlara süratli bir şekilde uyumlu hale getirerek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır (Özer, 2008: 487).
- Stratejik yönetim, etkili olacak stratejiler oluşturma, bunları uygulama ve uygulamaya ilişkin sonuçları değerlendirip kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetlerdir (Akgemci, 2008: 7).
- Stratejik yönetim, bir organizasyonun varlık nedenini, ne yaptığını ve gelecekte varmak istediği hedefleri ortaya koyan yönetim şeklidir (Bryson,1988: 5).
- Stratejik yönetim, bir organizasyon için gelecekte ulaşmak istediği hedefler ile bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ortaya koyan, süreci analiz eden bir tekniktir(Barry, 1986: 10).
- Stratejik yönetim çevrenin taranması, strateji oluşturma, uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, bir organizasyonun uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2010: 321).

Yukarıda belirtilen tanımlamalar ışığında stratejik yönetimi; örgütün amaçlarına ulaşması için, stratejiler geliştirip uygulaması ve neticesinde de yapılan uygulamaların kontrolünü gerektiren bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç örgütün rakiplerini geride bırakarak devamlılığını sürdürebilmeyi kapsamaktadır. Stratejik yönetim kurumun stratejik durumunun, geleceğe yönelik stratejik tercihlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içerir. Kurum düzeyindeki stratejiler, uluslararası birliktelikler ve ortaklık ve gelişme teknikleri, stratejik tercihleri oluşturur. Değişim yönetimi ve faaliyetin organizasyonu ise faaliyet düzeyindeki stratejiler ile ilgilidir(Akgemci ve Güleş, 2009: 5). Stratejik yönetimde, klasik kurum yönetimde

olduğu gibi planlama, organizasyon, koordine etme, yürütme, kontrol vb. uygulama alanları değişmemektedir. Ancak bu uygulama alanları dış çevre üzerinde odaklaşarak, stratejik bakışla yürütülmektedir (Aşgın, 2008: 10). Dolayısıyla stratejik yönetim kurumun çevresi ile ilgilidir. Kurumun çevresindeki gelişmeler, kurumu doğrudan etkiler. Bu kapsamda stratejik yönetim çevresel gelişmelere karşı kuruma bakış açısı kazandırır. Stratejik kararlar alarak bunları uygulama süreci olan stratejik yönetime, kurumsal anlamda baktığımızda, kamu kaynaklarını kullanan kurumun bu kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde yönetmesini ve bu etkinliği ve verimliliği ölçmesini içerdiği görülmektedir (Canpolat, 2010: 4). Kar etme amacı olmayan kamu sektörü için en önemli husus, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak kaliteli hizmet sunulmasıdır.

1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetim ilkelerinin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra kendine has birtakım yönere de sahiptir. Bu özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 67- 68, Aktan, 2008: 7, Aşgın, 2008: 16, Akgemci, 2008: 8):

- Stratejik yönetimin ön plana çıkan özelliği, kuruluşun üst kademe yönetimin asli fonksiyonu olup, onların ilgi alanına girmesidir. Üst yönetim, organizasyonun geleceğine ilişkin kararların alındığı stratejik yöntemlerin geliştirildiği yönetim kademesidir. Bundan dolayı stratejik yönetim üst yönetim fonksiyonudur. Bunun yanında alınan kararların uygulanması ve kontrol edilmesi de alt kademedeki bulunan stratejistler tarafından yerine getirilmektedir. Bu süreçte yer alan bütün yöneticilerin doğru seçimi stratejik yönetimin başarısı için önemlidir.
- Stratejik yönetim tekniği ile kuruluş iç ve dış çevresini değerlendirme imkânı bulur. Stratejik yönetim aynı zamanda kuruluşa, kendi iç yapısından kaynaklanan güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmesine olanak sağladığı gibi diğer kuruluşlara göre kendi durumunu tespit etme imkânı da sağlar. Kısaca kuruluşun mevcut durumunu ortaya koyar ve doğru kararlar alınmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, kuruluştaki alt seviye yöneticilerine yol gösterir onlara rehberlik eder. Kuruluşun misyonu, vizyonu, temel değerleri ile alınan stratejik

kararlar herkesin ortak hareket noktasıdır. Bu açıdan stratejik yönetim aynı zamanda kuruluşun ortak kültürünü yansıtır. Stratejilerin oluşturulması geniş katılımı ile gerçekleştiğinden birlikte çalışmanın önemini vurgular.

- Stratejik yönetim, uzun vadeli bir bakış açısı ile kuruluşun geleceğe yönelik yapacağı faaliyetlerini planlar, koordine eder ve uygulandıktan sonra kontrolünü sağlar.
- Stratejik yönetim, etkili kaynak dağıtımı ve kullanımı ile ilgili olup, kuruluş amaçlarına ulaşması için mevcut imkanların uygun bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, kuruluşları açık sistem olarak tanımlar. Devamlı çevre ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan kuruluşlar, meydana gelen değişikliklerden etkilenirler. Stratejik yönetim çevredeki gelişmeleri takip eder.
- Stratejik yönetim, kuruluşun faaliyetlerini sürdürdüğü esnada karşılaşılan sorunların belirlenmesine ve çözülmesine katkı sağlar.
- Stratejik yönetim, katılımcı bir ekip çalışmasıyla kuruluşun hedeflerini gerçekleştirebileceği önemi üzerinde durur. Kuruluştaki bir takım ruhu oluşturularak en üst yönetimden, en alta kadar herkesin aynı amaçlar için çaba sarf etmesi gerekir.
- Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye önem verir ve onu ön plana çıkarır. Kuruluşun geleceğine yönelik doğru stratejiler belirler ve uygular.
- Stratejik yönetim, kuruluşu bir bütün olarak ele alıp, bir sistem olarak algılar. Alınan kararlar ve uygulamaların bu bütünü oluşturan kuruluşun diğer parçalarının, üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

1.4. Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları

Geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim, bir takım kararlar alınması, alınan bu kararların uygulanması ve uygulama neticelerinin kontrol edilmesi süreçlerinin tamamından oluşmaktadır. Sürekli bir şekilde gelişen dünyada, yaşanan gelişmelere ve değişime ayak uydurabilmek, hem işletmeler hem de kamu kurumları açısından zorunluluk gerektirmektedir. Eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, sunulan hizmet kalitesinin karşılanarak beklentilerin karşılanması önem arz etmektedir. Bu süreçte stratejik yönetim, mevcut

durumun iyi değerlendirilmesinin sağladığı güç ile belirsizlik içeren gelecekte, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için daha az sapma payı olan uzun vadeli bir bakış açısının oluşmasına ve doğru ve sağlam adımlar atılmasına imkân sağlamaktadır (Gül, Kırılmaz, 2013: 105). Stratejik yönetim, benimsenen misyon ve vizyona sürekli bağlılık oluşturarak, kurumda misyon ve vizyonun desteklendiği bir kültürün oluşmasını sağlayarak, karar süreçleri ve bu kararların eyleme dönüşmesi bakımından kurumun veya kuruluşun stratejik fonksiyonuna yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2002: 61). Stratejik yönetim bir kuruluşa kendini gelişen şartlara bağlı olarak yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farkları görerek, eksik kalan yönlerinin giderilmesi ve güçlü olduğu yönlerde yetkinlik kazanmasını esas almaktadır. Bu yönetim anlayışından yoksun kuruluşlar, ellerindeki finansal semereleri ve insan kaynağını etkin kullanamamakta, alacağı kararları günlük politikalar üzerinde temellendirerek, konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz olarak etkilenebilmektedirler (Akgemci, 2008: 9). Tüm bunlar değerlendirildiğinde stratejik yönetimin, kuruluşa çevresel etkenleri de değerlendirerek geleceğe dair bir yol çizmektedir.

Kuruluşlarda stratejik yönetimin uygulama sürecinde sahip olunan kaynaklar en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Mevcut olan ekonomik, fiziki ve insan kaynağının analizleri yapılarak etkin ve verimli kullanılması sağlanmaktadır (Torlak ve Uzkuurt, 1999: 249). Bu sayede kuruluşlar daha az maliyetle ya da daha az sayıdaki insan gücü ile belirledikleri hedefleri gerçekleştirme imkânı bulmaktadırlar. Kuruluşları yöneten üst yönetimin başarılı olmasında stratejik yönetimin önemi büyüktür. Stratejik yönetim sayesinde üst yöneticiler, kuruluşun vizyonunu belirleyerek geleceği şekillendirmektedirler. Genel olarak değerlendirildiğinde stratejik yönetimin uygulandığı kuruluşlara şu faydaları sağlayacağı öngörülmektedir (Aşgın, 2008: 11-12, Akgemci, 2008: 9):

- Stratejik yönetim sayesinde kuruluşlar belirsizlikten kurtularak, değişimlerden daha az etkilenirler.
- Üst yöneticiler stratejik yönetim sayesinde kuruluşa yön verme imkânı bulurlar.
- Çevrenin değerlendirmesini yaparak, çevresel değişikliklere karşı alacağı tedbirleri bilir ve hazırlıklı olur.

- Kuruluş kendini tanıma imkânı bulur. Güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olur. Dolayısıyla alacağı kararlarda daha doğru karar alma imkânı oluşur.
- Kuruluşun dışındaki faktörlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları görme imkânı bulur ve buna göre pozisyonunu belirler.
- Belirlenen misyon ve vizyonun ortak çalışmayı gerektirmesinden ve belirlenen stratejinin kuruluşa yön vermesinden dolayı alt seviyedeki birimler arasında da koordinasyon oluşur.
- Kaynakların etkili tahsis edilmesi imkânı oluşur.
- Kuruluşlar stratejik yönetim ile gerçekleştirilebilir hedefler belirlerler.
- Değişimlere kolay uyum sağlayacak örgütsel kültürün oluşmasına, stratejik yönetim imkân sağlar.
- Kurumsal olarak performansın artırılması ve süreç kalitesine odaklanmayı sağlar.
- Stratejik yönetim uygulamaları ile kuruluşlar öncelikle kendilerini tanıma imkânı bulurlar. Kendini tanıyan bir kuruluş bu sayede kapasitesini görür ve daha isabetli kararlar alır. Rakiplere nazaran alınan doğru kararlar da başarıyı getirir.

1.4. Stratejik Yönetimin Gelişimi

Sanayi devriminden sonra işletmelerin ortaya çıkması ile birlikte işletme yönetimi gündeme gelmiştir. Giderek artan teknolojinin de kullanılması ile işletmelerin sayısı ve büyüklükleri de çoğalmış, faaliyet alanları genişleyerek karmaşık bir yapı haline gelmeye başlamışlardır. Yeni teknolojilerin kullanılmasının özel bilgi ve birikim gerektirmesi, çok sayıda insanın birlikte çalışması ile ortaya çıkan sorunların çözümünün özel eğitimi ve tecrübeyi gerekli kılması, sermaye ihtiyacının artışına bağlı olarak şirket ortaklıklarının birleşmelerinin olmasıyla ve bunlar gibi birçok etkene bağlı olarak yönetici bir sınıf ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler literatürde yönetimde devrim olarak belirtilmektedir (Dinçer, 2007: 59-60). Yaşanan bu gelişmeler neticesinde ortaya çıkan bu sorunların çözümü, insan kaynaklarının daha etkin ve daha verimli bir şekilde kullanılması, az girdi ile daha fazla çıktı edilmesi ve devamlılığın sağlanması için uygulanan yönetim sistemlerinden daha etkili ve bilimsel yönetim arayışı içerisine girilmiştir. Ve 20. yüzyılın ortalarına doğru stratejik yönetim

anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin, terim olarak 1970’lerde ortaya çıktığı söylenebilir. Bir kuruluştaki üst yönetim, kuruluşun stratejileri ve strateji uygulamaları içermektedir. Daha evvelden kullanılan kuruluşun politikasının biçimlendirilmesi, kuruluşun stratejisi, strateji şekillendirilmesi artık yeni ismi ile stratejik yönetim olarak ifade edilmektedir(Yüzbaşıoğlu, 2004: 93).

Stratejik yönetim anlayışının bilimsel olarak çıkış noktasını, yönetim unsurlarından biri olan planlamanın önem kazandığı dönem olarak belirtilebiliriz. 1950’li yıllarda geleceğin düşünülmesi önem kazanmaya başlamış ve geleceğin tasarlanabilmesi için planlama süreci öne çıkmıştır. 1960’lı yıllarda daha da uzağı görme, tahmin etme ve değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkması ile birlikte uzun vadeli planlama yaklaşım ve teknikleri gelişmeye başlamış ve planlama yaklaşımı, yakın gelecekte daha ileriye gitmiştir. 1960’lı yılların ortasında, işletmenin bir olarak düşünülmesi gerektiği, sınırlı ve kapsamlı planlamaların birbirleri ile ilişkili olduğu, dolayısıyla planlamada bütüncül bir yaklaşımın olması gerektiği ortaya çıkmış ve kısmi planlamadan toplu planlamaya geçilmiştir. 1970’li yıllarda, o zamana kadar uygulanan ve yeterli olmadığı anlaşılan geleceği tahmin etme ve gelecek için tahmin edilebilir hedefler belirleme yöntemi yerine izlenecek yön çizmenin daha uygulanabilir ve gerçekçi olacağı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla strateji kavramı planlama ile birleştirilerek stratejik planlama dönemi başlamıştır. 1980’li yıllarda izlenecek yolu açıkça tanımlayan ve stratejiler üreten bir mekanizma niteliğindeki stratejik yönetim süreci başlamıştır. Daha sonraki süreçte ise, gelecekteki olası gelişmeleri öngörmek ve bunlara yönelik alternatif senaryoları üretmeyi gerektiren stratejik senaryolar yaklaşımına geçilmiş, ondan sonra da hızlı bir şekilde değişen koşullar karşısında aynı hızda değişip kendini yeniden üretebilecek, değerler bütünü, ortak bir kültür ve görüşü gerektiren, stratejik görüş dönemi başlamıştır(Pamuk vd. 1997: 15-18). Stratejik yönetim düşüncesindeki değişim süreci bir bütün olarak ele alındığında yukarıda sayılan dönemler arası geçişleri aşağıdaki tabloda olduğu gibi gösterilebilir (Pamuk vd. 1997: 15-18):

Tablo 1.1: Stratejik Yönetim Düşüncesinin Değişim Süreci

Planlama	Görünür gelecek, parçalar hainde yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
Uzun Dönemli Planlama	Uzak gelecek, zaman ufku
Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül halde yaklaşım, iç etkileşim
Stratejik Planlama	Yön belirleme, izlenecek yol çizme
Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, kontrol etme
Stratejik Senaryolar	Alternatif oluşturacak yönler, yollar ve senaryolar
Stratejik Görüş	Öngörülemeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, ortak kültür

Kaynak: Pamuk vd. 1997: 18

Kuruluşlarda planlama ile başlayan süreç, ilerleyen dönemlerde yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecine stratejik planlamanın devamı denilebilir.

1.4.1. Türkiye’de Stratejik Yönetimin Gelişimi

Yönetim biliminin gelişimi ile işletme ve yönetim uygulamalarının gelişimi paralellik göstermektedir. Modern anlamda işletmeciliğin ortaya çıkışı, ülkemizde 1930’lu yıllardan sonra olmuştur. Fakat bu dönemlerde yönetim sorunları fazlaca önemsenmemiş ve yönetime ilişkin bilimsel yaklaşımlar henüz başlamamıştır. 1960’lı yıllardan sonra Türkiye’de faaliyette bulunan işletmecilerin planlama bölümleri oluşturdukları görülmekle birlikte ancak yapılan planlamaların yıllık veya daha kısa dönemleri kapsayacak şekilde olduğu yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Özel sektör olarak ülkemizdeki uzun vadeli planlama çalışması ilk kez 1971 yılında Koç Grubunca yapılmıştır. 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yılların başından itibaren ise Eczacıbaşı Grubu, Şişe Cam Fabrikaları, Yaşar Holding ve Sabancı Grubu uzun vadeli planlama çalışmaları yapmışlardır. 1990’lı yıllardan sonra AB ile yapılan Gümrük Birliği antlaşması, dış pazara ve yabancı sermayeye açılım, pazarın çeşitlenmesi, rekabet ortamının artması ve ekonomik krizler gibi yaşanan gelişmeler, işletmeleri doğru strateji belirlemeye ve uygulamaya zorlamıştır (Dinçer, 2007: 64,65). Türkiye’de 1930’lu yıllarda kısa süreli dönemler halinde başlayan planlama süreci yaşanan iç gelişmeler ve küresel gelişmeler neticesinde işletmeleri 1990’lı yıllardan sonra ister istemez strateji oluşturmaya ve uzun vadeli olarak daha

planlı ve programlı hareket etmeye itmiştir. 1980’li yıllardan sonra dünya ve ülkemizdeki uzun yıllarca uygulanan kamu yönetimi araçlarının yeterliliğine dair tartışmalar, bu alanda yaşanan çeşitli sorunlarla birlikte artış göstermiştir. Vatandaşlara sunulan hizmetin kalitesinin yeterince artırılmaması, kamuda etkililiğin, verimliliğin oluşturulamaması, istikrarlı bir biçimde ulusal zenginliğin artırılmaması, yaşanan işsizliğin yok edilememesi ya da azaltılamaması, yıllarca süre gelen yıllık fiyat artışının istenilen seviyeye düşürülememesi gibi sorunlarla yeterince mücadele edilemediği sık sık gündeme taşınan hususlar olmuştur. Tüm bu arayışlar kamu yönetiminde daha yeni ve farklı yönetim tekniklerinin uygulanmasını gündeme taşımıştır (Barca ve Balcı, 2006). Aynı zamanda başta teknoloji olmak üzere ekonomi, sosyal ve siyasal alanda yaşanan gelişmeler, özel sektörde olduğu kadar kamu yönetimini de etkilemiştir.

Özel sektörde amaç mal ve hizmet üreterek gelir elde etmektir. Kamu kurumlarında ise amaç kamu kaynaklarını daha etkin ve daha verimli kullanarak vatandaşa en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasıdır. Kaliteli hizmet sunulması için yaşanan gelişmelere ayak uydurulması, sürekli hizmet kalitesini artırmak için arayış içerisinde olması, vatandaşların beklentilerinin ve memnuniyetinin sağlanması gerekir. Bunların üstesinden gelmesi için geleceğe yönelik hedeflerin tespit edilmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun çizilmesi, başarı için şarttır. Dolayısıyla kamu idarelerinin de stratejik yönetim tekniğini uygulamaları gerekir. Kamuda stratejik yönetim, uzun vadeli devamlılığın ve birimlerin etkinliğinin artırılmasına yöneliktir. Bunun yanında değişen çevre şartlarına karşı kamu kurumlarını uyumlu hale getirme, değişime yönlendirme ve lider yöneticilik ile ilgilidir. Liderlik kabiliyetlerine sahip olmayan yöneticiler tarafından stratejik yönetim sürecinin uygulanamaması halinde, stratejik yönetim işlevsel olarak etkili olmayacaktır. Stratejik yönetim, kurumun misyon ve vizyonunun yetenekli liderler tarafından oluşturulmasında, stratejik hedeflerin geliştirilmesinde, bu hedeflere bağlılığın oluşturulmasında ve kurumsal kaynaklara odaklanılmasında kuruma fayda sağlamaktadır (Poister ve Streib, 1999: 324).

Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (PEIR) 2001 yılında yayınlanmıştır. Raporda yer alan reform önerileri ile Türkiye’de stratejik yönetime yönelik temeller atılmıştır. Bu raporda mali yönetim konularına ayrıntılı olarak değinilmiştir. Ayrıca stratejik karar oluşturma sürecindeki eksik yönler, uygulanacak poli-

tika ve planların bütçe ile uyum değerlendirmesi de belirtilmiştir. Bu bağlamda mali yönetimin işlerliğinin güçlendirilmesi, uygulanacak politikalar için kapasite belirlenmesi, performansın iyileştirilmesi ve yenilik stratejileri de yer almıştır. Bu rapor kamu yönetimi ve mali yönetim alanındaki yenilikler için de bir temel oluşturmaktadır(Kalkınma Bakanlığı, 2015: 29). Maliye Bakanlığı tarafından 2001 yılında uygulamalardan farklı bir şekilde proje bazlı “Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi” adı altında Milli Eğitim Bakanlığınca yurtdışı bursları verilmesi, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’ne yardım ve çalışan işçi ücretleri, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı süne ve kımlı mücadelesi projesi, Karayolları Genel Müdürlüğü kazaların en çok meydana geldiği noktalarının iyileştirilmesi ve takibi projesi, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Huzur evi, yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezi (Seyranbağları) hizmetleri ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi kütüphanecilik ve yayın hizmetleri projeleri ile altı farklı kurumda stratejik yönetimin bütçeleme bileşeni olan performans odaklı bütçeleme sisteminin pilot olarak uygulamaları yapılmıştır.

Yüksek Planlama Kurulu (YPK) tarafından 4 Temmuz 2003 tarihinde, 2004 yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı yayımlanmış ve orta vadede Kalkınma Bakanlığı tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırmak üzere, 2003 yılında Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (TÜİK), Hacettepe Üniversitesi, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Denizli İl Özel İdaresi ve Kayseri Büyükşehir Belediyesinde yani toplam sekiz kuruluştaki pilot olarak stratejik planlama çalışmalarının yapılması öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 26, 27). 10.12.2003 tarihinde resmi gazetede Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYK) yayımlanmıştır. Söz konusu kanun 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiş ve kamu yönetiminde stratejik planlama yasal olarak zorunlu hale gelmiştir. Bu konu ilerleyen bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.4.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim var olma nedenleri ile bağlantılı olarak geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak birbirini takip eden bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç; misyon ve hedefler, çevre analizi, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin uygulanması ve strateji değerlendirme olarak aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi beş aşamadan

meydana gelmektedir (Bratton, 2003: 40-41, aktaran; Murat ve Bağdigen, 2008: 70-71).

1.4.2.1. Misyon ve Hedefler

Misyon o kurumun varlık nedenidir. Her kurum farklı işlevler adına kurulmuş olsa dahi misyonun saptanılması kurum adına hayati önem taşımaktadır. Uzun vadede ne tip görevler üstleneceği misyonu ölçüsünde ele alınmaktadır (Çiğdem, 2007: 36). Kuruluştaki bütün çalışanlara ortak bir istikamet vermesi bir misyonun en önemli fonksiyonudur. Bir kurum varlığını devam ettirebilmesi ve başarıyı elde edebilmesi için o kurumda, kurumun bütün politika ve faaliyetlerini de kapsayan bir takım güçlü inancın var olması gerekir. Var olan bu inançlara sıkı bir şekilde bağlı kalınmalı ve bu inançlar dışındaki her şeyi değiştirme konusunda hazırlıklı olunmalıdır. Misyon kuruluşta, kuruluşun tüm çalışanlarını ve eylemlerini kapsamalıdır. Daha fazla kar elde edilmesi ya da daha fazla hizmet üretilmesi türünde misyonlar belirlenmesinden ziyade, yapılacak işlerin vaktinde ve kaliteli bir şekilde üretilmesi türünde sonucu hizmet sayısını artıran ve bütün çalışanları kapsayan bir misyonun belirlenmesi daha doğru olacaktır (Öztemel, 2001: 60). Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik yapılacaklar listesi niteliğinde olan daha özel alanlara atıf yapan alt başlıklardır. Genel olarak 3 veya 5 yıllık dönemler için belirlenen stratejilerin yaşama geçirilmesinde gerekli olan ve yıllık periyotlarda tespit edilen hedefler, ana strateji ekseninde neden sonuç ilişkileri ile birbirlerine bağlanmalıdırlar (Güngör, 2011: 18). Hedefi oluşturan en önemli etken gerçekleştirilebilir yani realiteye uygun olmasıdır. Her açıdan bu özelliği taşıması önemlidir. Bu açılardan en önemlisi ise çalışanların motivasyonu ve kendini gerçekleştirme evresine geçişlerinin herhangi bir sorunlarla karşılaşmaması olacaktır.

1.4.2.2. Çevre Analizi

Çevre analizi aşamasında organizasyonun hangi hizmet ve ürünlerle nerelerde faaliyette bulunacağı, nerelerde faaliyetine son vereceği ya da başarısını artırmak için, nasıl bir yeniden yapılanma içine gireceği hususlarında karar verilirken çevresel faktörlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Yapılan değerlendirme doğru karar almayı kolaylaştırır. Değerlendirme yapılırken organizasyonun iç ve dış çevresinin analizi yapılır. İç çevre analizinde kurumun sahip olduğu güçlü yanlar ve zayıf yanların incelemesi, dış çevre analizinde de kuruma değer kata-

cak fırsatlar ile onun başarısını engelleyecek tehditlerin analizi yapılmaktadır. Bu analiz faaliyetine kısaca SWOT (Strength güçlü yönler, Weakness zayıf yönler, Opportunity fırsatlar ve Threat tehditler) analizi denilmektedir. Yapılan analizler sayesinde organizasyon için en uygun stratejilerin belirlenmesi daha kolay olacaktır(Akgemci ve Güleş, 2009: 13).

1.4.2.3. Strateji Oluşturma

Organizasyona yön verilmesi olarak da ifade edilebilen strateji oluşturma, organizasyonda uzun vadeli amaçlarına yönelik rehber oluşturan, gerçekçi ve basamak basamak uygulanan ilişkiler şeklinde tanımlanmaktadır. Stratejiler, kapsamlı zaman diliminde organizasyona değer katacak ürünler, kaynaklar ile teknoloji önermeli ve rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır (Murat ve Bağdigen, 2008: 72). Organizasyon, misyonu, hedef ve amaçları doğrultusunda, oluşturulan alternatif stratejiler arasından ona başarıyı getirecek olanları seçmeli ve uygulamalıdır. Büyük organizasyonlarda farklı yönetim kademelerinin katılımı ile gerçekleştirilen, kurumsal, rekabet ve fonksiyonel stratejilerden söz edilebilir. Kurumsal strateji, birden fazla iş alanına sahip olan organizasyonda kurumun bütün stratejisini, rekabet stratejisi, nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetlerde bulunulacağına yönelik stratejileri, fonksiyonel stratejiler ise, orta seviyede yönetimi gerektiren faaliyetlere ilişkin stratejileri ifade etmektedir(Akgemci ve Güleş, 2009: 13).

1.4.2.4. Strateji Uygulama

Strateji uygulama aşaması, oluşturulan stratejilerin kurumun üst yöneticileri sorumluluğunda diğer yöneticilerle koordinasyon halinde, önceden belirlenen uygulama planları doğrultusunda stratejilerin uygulanmasıdır. Bu aşamada, ortak kurumsal kültürünün oluşturulması da önemlidir. Kurum ve kuruluşlardaki tüm mensupların benimsediği ve organizasyonun toplumdaki yerini belirleyen ortak değer, ilke ve inançlar ortaya konularak benimsetilmelidir. Yine bu aşamada, mevcut kaynakların doğru tahsis edilmesi önemlidir (Aşgın, 2008: 20). Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan diğer önemli konu, kurumun yapısının belirlenen stratejiler ile uyumlu olmasıdır. Stratejiler tespit edilirken kurumsal yapı ile bu yapının bir unsuru olan yöneticilerin ve çalışanların kişisel ve mesleki tecrübe ve bilgi birimleri göz önünde bulundurulmalıdır (Sobacı, 2008: 113).

1.4.2.5. Strateji Değerlendirme

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması olan strateji değerlendirme sürecinde uygulanan stratejilerin sonuçlarının değerlendirmesi yapılır. Yapılan değerlendirme neticesinde gerekirse stratejik planda değişiklikler yapılabilir. Üst yönetimin kararlı olması ve önem vermesi ile stratejik yönetim başarıya ulaşabilir (Dinçer, 2003: 18). Değerlendirme yapılırken belirlenen stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ile ulaşılmadı ise ulaşamama sebepleri araştırılır. Bu aşamada üç ana strateji değerlendirme faaliyeti bulunmakta olup, bu faaliyetler; içsel ve dışsal unsurları gözden geçirilmesi, performans ölçümü ve düzeltici faaliyetlere başlanmasıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Stratejik Planlama Kavramı

İyi bir yönetimin daha doğrusu stratejik yönetimin en önemli unsuru geleceğin şekillendirilmesidir. Uzun vadede kurumun vizyonunu gerçekleştirebilmesi için, somut veriler doğrultusunda mevcut durumunun analizini yaparak stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik plan yapmaları ve bu planları uygulamaları, başarıya ulaşmak için şarttır. Stratejik planlama hali hazırdaki durumdan ya da yakın gelecekte ziyade daha uzun vadede yapılacaklarla ilgilidir. Kurumun geleceğe yönelik olarak alacağı kararlar doğrudan onun başarısını etkileyecektir. Kontrol dışında gerçekleşecek unsurlardan olumsuz olarak etkilenilmemesi için bir takım tedbirlerin alınması gerekir. Meydana gelebilecek teknolojik, ekonomik, siyasi gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, toplumsal ve örgütsel gelişmelere karşı yaşanabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak için stratejik planlardan faydalanılır. Stratejik planlama, kurumu hedeflere ve amaçlara ulaştırabilecek süreçleri belirleme olarak tanımlanmaktadır (Tapinos vd. 2005: 371). Ulaşmak istenilen amaç ve hedefler için izlenilecek yolu ifade etmektedir. Bunun dışında stratejik planlamaya ilişkin olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Stratejik planlama kurumun ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten düzenli bir çalışmadır (Bryson, 2004: 6).
- Stratejik planlama kurumun mevcut durumunu ortaya koyan, yol gösteren bir disiplindir (Narinoğlu, 2008: 205).
- Stratejik planlama kurumun nerede olduğu, bulunduğu seviyeye nereden geldiği, nereye ulaşmak istediği ve bu hedefine nasıl ulaşacağını ve neticesinde hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin tespitine yarayan orta vadeyi kapsayan plandır (Murat ve Bağdigen, 2008: 75).
- Stratejik planlama, iç ve dış çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel bakımdan analizinin yapılarak, belirlenen misyon doğrultusunda amaçlara ulaştıracak araçların, yöntemlerin, kaynakların belirlendiği planlama anlayışıdır (Övgün, 2010: 144).

- Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği nokta arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır (DPT, 2006: 7).
- Stratejik planlama, örgütün fırsat ve tehditlerini göz önünde bulundurarak geleceğe yönelik planlar yapmak ve bu planlarda belirtildiği gibi uygulamalar yaparak etkinliği artırma yöntemidir (Yüksel, 2002: 31).
- Stratejik planlama, kuruluşun amaçlarını belirlemesiyle başlayarak alternatif stratejilerin geliştirilmesi aracılığıyla kuruluşun belirlediği amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak stratejilerin belirlenmesidir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 93).
- Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir. Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır. Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak amacıyla, her türlü yatırım yapma ve geleceği ifade etmedir (Bircan, 2002: 14).
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesinde konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacına yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Stratejik plan, kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara erişmek için takip edilecek yöntemler ile kaynakların dağılımlarını içeren plandır (5018 Sayılı KMYKK m.3).

Yukarıda yapılan çeşitli tanımlamalar neticesinde stratejik planlamayı mevcut durumun tespiti ve belirlenen hedeflere yönelik yol haritasının çıkarılması olarak ifade edilebilir. Stratejik planlama bir takım özellikleri ile diğer planlama türlerinde ayrılır. Bu farklılıkları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir(Eren, 2002: 50):

- Stratejik planlar diğer planlara oranla daha uzun bir zamanı kapsamaktadırlar. Dolayısıyla diğer planlara da yol gösterici olurlar.
- Stratejik planlar tüm kurumun optimizasyonunu ilgilendirirken, operasyonel planlar örgütün alt sistemlerinin optimizasyonuna yöneliktir. Stratejik planlar, diğer planlara nazaran daha çok sayıda ve karmaşık nitelikli veri içerir.

- Stratejik planlar, kurumun bütün fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevredeki ekonomik, siyasal ve sosyal verileri içerdiğinden, diğer planlama türlerine göre daha çok sayıda veri ile ilgilidir.
- Stratejik planlama, uzun vadeli amaçları ve gelecekte meydana gelecek sonuçları saptadığından dolayı daha çok sonuçlara yönelmiştir Stratejik planlama yetki bakımından diğer planlardan daha üstün olup onlara rehberlik eder. Kurumun doğrudan geleceği ile ilgili olduğundan üst yönetim kademelerinde hazırlanır.

Stratejik planlama ile bir kurumun kısaca nerede olduğu, nereye gitmek istediği, gitmek istediği yere nasıl ulaşacağı ve yaptığı faaliyetleri nasıl takip edip değerlendireceği sorularına cevap bulur. Stratejik planlama konusu özel sektör kadar kamu yönetiminde de önem arz etmektedir. Genel olarak bakıldığında, kamu sektörü gerek merkeziyetçi bir yapı içerisinde olması gerekse de zaman zaman siyasi müdahaleler görmesi neticesinde geleceğe yönelik hedef belirleyemez. Kuruluş düzeyinde ve katılımcı bir anlayışla çalışanların ve vatandaşların memnuniyetinin esas alınarak hazırlanacak bir stratejik planlama ile varlık nedenlerini ulusal stratejiler doğrultusunda netleştirebilirler, politika ve hedeflerini ortaya koyarak performans göstergeleri ile başarı seviyelerini tespit edebilirler. Stratejik yönetim ve stratejik planlama, kamu yönetimi bakımından da önem arz etmektedir. Merkezi bir yapılanma içerisinde olan ve zaman zaman siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, kurumsal politika üretmek ve uygulamak kapasitesinden yoksundurlar. Kamu kurumları, kuruluş seviyesinde stratejik planlarının hazırlanması ile varlık nedenlerini, ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirip, politika ve önceliklerini ortaya koyabilir ve performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarı seviyelerini ölçebilirler. Katılımcı bir yaklaşımla hazırlanacak olan planlarda, dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınarak, planlama sürecine ilgili bütün taraflar dâhil edilebilir. Bu stratejik planların hazırlanması akabinde, kuruluş bütçeleri de planlar esas alınarak oluşturulmaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 130).

2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları zaman zaman birbirleriyle karıştırılmakta ve birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Stratejik planlar, stratejik yönetim kapsamında oluşturulmakta olup, bu planlar sayesinde kurum, mevcut prob-

lemleri doğrultusunda ve kendi dışında gelişen çevresel faktörlere göre geleceğe yönelik faaliyetlerini planlamaktadır. Stratejik yönetim, aynı niteliklerin paylaşıldığı süreklilik gösteren esaslar üzerinde kurumun yönetimi ile alakalı daha geniş kapsamlı süreci ifade ederken, stratejik planlama ise geleceğe yönelik amaçların, önceliklerin belirlendiği ve eylemlerin planladığı bir süreç olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik yönetime göre daha dar kapsamlı ve stratejik yönetimin ilk aşaması olarak değerlendirilebilir. Stratejik planlamada, alınacak kararlarla hızlı değişimlerin yaşandığı belirsizlik ortamında, değişimlerin yönünü tayin etme veya belirsizlik ve değişikliklerin olumsuz taraflarından en az seviyede etkilenilmesi hedeflenmektedir (Lamba, 2014: 84).

Tablo 2.2: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Stratejik Yönetim	Stratejik Planlama
Yönetim ve uygulama işini birlikte yapar	Planlama işini yapar
Daha geniş kapsamlıdır	Daha dar kapsamlıdır
Değişim içinde bugünle ilgilenir	Gelecekle ilgilidir
Yönetim süreci içinde sonuca odaklanır	Yönetim süreçlerine bağlıdır çıktıları ifade eder.

Kaynak: Narinoğlu, 2008: 205

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki başlıca farklılıkları kısaca şöyle belirtilebilir (Aşgın, 2008: 49-50):

- Stratejik yönetim stratejik sonuçların elde edilmesine odaklanırken, stratejik planlama alınacak stratejik kararların daha iyi alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim, hareketli değişkenlik içeren bir yönetimdir. Eğer bir kurumda stratejik yönetim benimsenmiş ise bunun bir parçası ve aracı olarak stratejik planlama işleyen teknik bir süreçtir.
- Stratejik yönetim bütün bir sistem olarak içerisinde stratejik planlama, bütçe planlama, performans planlama ve performans değerlendirmenin yapıldığı bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım öğelerinden meydana gelen toplu yapıdır. Stratejik planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, sonuç odaklı ve geleceğe yönelik yaklaşım içeren organizasyonun bulunduğu noktadan ile hedeflediği nokta arasındaki yolu gösteren bir planlama unsurudur.

Bir kurumda istenilen hedeflere ulaşmak için belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda oluşturulan stratejilerin bir planlaması yapılır. Daha sonraki aşamada ise planlanan bu stratejiler uygulanır. En son aşamada ise uygulamanın neticeleri değerlendirilerek denetlemesi yapılır. Yukarıda da ifade edildiği gibi stratejik planlama, stratejik yönetim içerisinde sadece bir aşamadır. Dolayısıyla bu iki kavramı birbirlerinden ayırmak gerekir. Farklı kesimler arasındaki stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının kullanımından kaynaklanan farklılıklar da olabilmektedir. Mesela akademik çevrelerde stratejik yönetim kullanılırken kamu kesiminde stratejik planlama ifadesi kullanılabilmektedir.

2.3. Stratejik Planlamanın Gelişimi

1950’li yıllarda sonra stratejik planlama işletmelerde uygulanmaya başlamıştır. Özellikle ikinci dünya savaşından ekonomik olarak büyüyen ve genişleyen işletmeler geleceğe yönelik daha planlı ve öngörülü çalışmalar yürütmeye başlamışlardır (Genç, 2007: 1). Stratejik planlamaya ilişkin olarak 1962 yılında Alfred Chandler tarafından Yapı ve Strateji (Structure and Strategy) isimli yayımlanan eserde bir örgütün strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki ilişki incelenmiştir (Gürer, 2006: 73). Diğer önemli bir eser Ansoff’un 1965 yılında yayımlanan Kurumsal Strateji (Corporate Strategy) adlı kitabıdır. Igor Ansoff, eseri ile işletme bilimi açısından stratejik planlamanın teorik temellerini oluşturmuştur.

Ansoff tarafından örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik bakış açısı getirilerek, öncelikli amaçların tespit edilmesi ve bu amaçlara yönelik stratejiler belirlenmesine odaklanılmıştır. Rakiplerin düşünceleri, faaliyetleri olası durumlarda hareket tarzlarını dikkate alınarak daha dinamik analiz yöntemi benimsemiştir. Daha gerçekçi bir düşünce sistemi ile örgütün çevresi pazarlara, müşterilere ve rakip odaklı olarak analiz edilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

1970’li yıllara gelindiğinde özel sektörde stratejik planlama faaliyetleri artmış, örgütler için planlama hedeflere ulaşmanın yolu olarak görülmüştür. 1980’li yıllarda ise stratejik planlama kamu kesiminde de kabul görmüştür. Zaman içerisinde stratejik planlamaya yönelik yapılan eleştiriler neticesinde, toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yöntemi gibi yeni geliştirilen modeller stratejik planlamaya alternatif olarak çıkmıştır (Erkan, 2008: 7). Türkiye’de dünyadaki değişimlere ve gelişmelere bağlı olarak kamu yönetimi alanında stratejik düşünce, stratejik yönetim ve stratejik plan-

lama yaklaşımına yönelik zamanla adımlar atılmıştır. Orta ve uzun vadeli planlamanın kurumların idari ve mali yapılanmasında uygulanmaya başlanması, sunulan hizmette memnuniyet ve kaliteye önem verilmesi, performans, hesap verebilme sorumluluğu, koordinasyon ve işbirliği gibi ihtiyaçları ortaya çıkaran sorunlara cevap verebilmesi bakımından etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı gündeme gelmeye başlamıştır (Çomaklı vd. 2007: 182). Zaman içerisinde oluşturulan yasal düzenlemelerle, kamu kurumlarının birçoğunda stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

2.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu yer ile hedeflediği yer arasındaki yolu tarif eder. Dolayısıyla kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma imkânı sağlayacak yöntemleri içermesini gerektirir. Uzun dönemli ve geleceğe yönelik bir bakış açısına sahip olan stratejik planlama kuruluş bütçesinin hedeflerini ifade edecek bir şekilde hazırlanmasına, mevcut kaynakların önceliklere göre paylaştırılması ve hesap verme yükümlülüğünün getirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu çerçevede stratejik planlamanın sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (DPT, 2006: 7-8):

- Stratejik planlama, girdilerin değil ulaşılmak istenilen sonuçların planlamasıdır.
- Stratejik planlama değişim planlaması olup, değişimin hedeflenen yönde olabilmesi için çabalamaktadır. Dinamik aynı zamanda geleceği yönlendirici bir özelliğe sahiptir. Değişen şartlara uyulanabilmesi için düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama gerçekçi olup, istenilen ve ulaşılabilir gelecek için yol gösterir.
- Stratejik planlama kuruluşun kendisini tanıması, neleri ne için yaptığını değerlendirebilmesi ve bunlara rehberlik edecek kararları almasına ve buna göre faaliyette bulunulmasına olanak sağlayan kaliteli bir yönetim aracıdır.
- Stratejik planlama sonuçların izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesine imkân sağladığından hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eder.

- Stratejik planlama her düzeydeki personelin ortak çabası, katkısı ve desteklenmesi ile katılımcı bir yaklaşımla oluşturulmaktadır.
- Stratejik planlama kısa dönemli bir planlamadan ziyade uzun dönemli bir yaklaşımdır.
- Stratejik planlama kuruluşun değişik yapı ve ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen esnekliğe sahiptir.
- Stratejik planlamanın sadece bütçe odaklı olmayıp, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Bu özellikler de ortaya koymaktadır ki ister özel bir işletme olsun ister bir kamu birimi olsun, bir kurumun modern dünyada entropiye uğramaması için stratejik planlama yapması şarttır. Bu planlama yukarıdaki özellikleri sağladığı ölçüde başarılı ve eylem alanında uygulanabilecek bir plan haline gelecektir. Stratejik planlama, çağımızda her kavramın bilgiye ve akla dayandırıldığı düşünülürse aklın ve bilginin örgüt yönetimine katılmış halidir. Hizmette kalite ya da kârda maksimizasyon arayan her örgüt stratejik planlama yapmak durumundadır.

2.5. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama kuruluşun mevcut durumu ya da yakın gelecekteki durumundan ziyade daha uzun vadedeki gelişimini etkileyen temel sorunlarla alakalıdır. Kuruluşun kendi kontrolü dışında meydana gelebilecek gelişmelerden olumsuz olarak etkilenmemesini sağlayan tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Çevresel etkenler, siyasi, ekonomik ve toplumsal yaşamda meydana gelen gelişmeler, kuruluşun geleceğini doğrudan etkileyebilmekle belirlenen hedeflere ulaşılması ya da onları gerçekleştirilmesine engel olabilir. Stratejik planlama ile yaşanabilecek bu olumsuz gelişmelerin önüne geçilebilir (Dölkeleş, 2019: 72).

Stratejik planlamanın, hem kar amacı güden örgütlerde hem de kamu yönetiminde lider ve yöneticilerine öğrenmek, düşünmek ve strateji geliştirmek bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Stratejik planlama, kamu kurumlarının daha katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımını benimseyerek kurumların mevcut durumu, misyonu ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyona sahip olmaları, bu vizyona uygun hedefler belirlemeleri ve ölçümü yapılabilir göstergeler

geliştirerek, başarıyı takip etmeleri ve değerlendirmeleri bakımından bir araç olarak kullanılmaktadır (Güven, 2014: 66).

Stratejik planlamanın sağladığı başlıca faydaları aşağıdaki gibi sayılabilir (Bryson, 1995: 239 aktaran; Güner, 2006: 96-97, Mucuk, 2013: 139, Narinoğlu, 2009: 209):

- Stratejik planlama, etkili stratejiler geliştirerek daha uzun vadeli düşünmeyi sağlar.
- Stratejik planlama, belirlenen ortak hedefler doğrultusunda kaynakların verimli kullanımını sağlar ve kuruluşun takip edeceği yolu açar.
- Stratejik planlama, kuruluşun önceliklerini belirler ve bu öncelikler arasında hangisine yoğunlaşması gerektiğine yardım eder.
- Stratejik planlama, alınan kararların beklentileri karşılamasını sağlar.
- Stratejik planlama, karar verme sürecinde temel oluşturularak daha sağlıklı kararların alınmasını sağlar.
- Stratejik planlama, kuruluştaki birimler arası uyum sağlanması, takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımı ile işbirliğinin geliştirilmesine destek olur.
- Stratejik planlama, önemli sorunların çözümünde kolaylık sağlar.
- Stratejik planlama, kuruluşun tüm kaynaklarının yerinde kullanılmasını sağlayarak performansın artmasını sağlar.
- Stratejik planlama faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Stratejik planlama, gelişen çevresel şartlara kuruluşun daha kolay ve hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama denetleme ve izlemenin daha kolay yapılmasını sağlar.
- Stratejik planlama yöneticiye uzun vadeli düşünme alışkanlığı kazandırarak ile-riyi görme kabiliyetini geliştirir.
- Etkinlik ve verimliliği artırır, hizmet kalitesini yükseltir.

Her ne kadar yukarıda stratejik planlamanın faydaları sayılmış olsa da, bütün kuruluşlarda stratejik planın ilk uygulamaları ile bunların sağlanacağına dair bir garanti verilemez. Stratejik planlama işlemler, kararlar ve araçlardan oluşan bir bütündür. Bu süreçte özellikle üst yöneticiler ve planlamacılar planın nasıl uygulanacağı konusunda duyarlı olmalıdırlar. Plan, ilgililer tarafından sahiplenilerek desteklendi-

ğinde ve duyarlı bir şekilde uygulandığında başarı getirir (Bryson, 1995: 7 aktaran; Güner, 2006: 96).

2.6. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, işletmeler ve kamu kurumları için ellerinde bulunan mevcut kullandıkları kaynaklar ile gerçekleştirdikleri faaliyetler ve neticesinde elde ettikleri çıktı ile hizmetlerin sonucunda neler olacağının tespit edildiği bir süreçtir. Kamu kurumları için kamu mali yönetimi açısından stratejik planlama, üst siyasi makam tarafından hesap verme sorumluluğu üstlenilen, siyasi tercih ve seçimlerin idareler tarafından uygulanacak yöntemlere dönüştürülen faaliyetlerdir (Songür, 2008: 63-64). Stratejik planlama birbirini takip eden ve belirli süreçlerden oluşan sistemli bir yapıdan oluşmaktadır. Hazırlık çalışmalarının iyi yapılması, mevcut durumun ortaya konularak hedeflerin belirlenmesi, alternatif stratejilerin oluşturulması planlamanın başarıya ulaşması bakımından önemlidir. Bu süreçte kuruluşun nerede olduğu, nereye nasıl ulaşacağı ve neticesinde ulaşip ulaşmadığı sorularına cevap aranır. Stratejik planlamanın süreci; durum analizi (GZFT), misyonun belirlenmesi, vizyonun belirlenmesi, temel değerler, stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulması, faaliyetler ve projeler, izleme ve değerlendirme ve performans başlıkları altında incelenecektir (Dölkeleş, 2019: 74).

Tablo 2.3: Stratejik Planlama Süreci

Neredeyiz?	Durum Analizi
Nereye Ulaşmak İstiyoruz?	Misyon ve İlkeler
	Vizyon
	Stratejik Amaç ve Hedefler
Hedefimize Nasıl Ulaşıyoruz?	Faaliyetler ve Projeler
Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?	İzleme, Değerlendirme ve Performans Ölçümü

Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010: 74

Stratejik planın başarıya ulaşması için öncelikle planın başta yöneticiler olmak üzere herkes tarafından sahiplenilmesi, üst yöneticiler olmak üzere her kademe yöneticilerin desteğiyle katılımcı bir yaklaşımla hazırlanılması, hazırlık sürecinde ihtiyaçların tespit edilmesi, belirlenen zaman dilimi içerisinde bitirilmesi gerekmektedir.

2.6.1. Durum Analizi (GZFT)

Stratejik planlama sürecinde durum analizi ilk adım olup, bu süreçte neredeyiz sorusuna cevap aranır. Geleceğe yönelik hedef, amaç, stratejiler geliştirebilmek için kuruluşun öncelikle, mevcut haliyle ne tür kaynaklara sahip olduğunu ya da ne tür eksikliklerinin olduğunu, kendisi dışındaki olumlu veya olumsuz meydana gelebilecek gelişmeleri göz önünde bulundurması gerekir. Sağlıklı yapılacak durum analizi ile kuruluş kendisini ve çevresini daha iyi tanıyacaktı (DPT, 2006: 15). Bu süreçte önemli bir konu çevrenin incelenmesidir. Sürekli değişim içerisinde olan çevre, kuruluşları da değişime zorlamaktadır. Yaşanan her değişim, kuruluşlara fırsatlar oluşturduğu kadar tehditler de oluşturmaktadır. Dolayısıyla geleceğin doğru tahmin edilmesi için çevresel şartların iyi irdelenmesi gerekmektedir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 118).

Durum analizi “bir kurumun stratejik durumunu değerlendirmede kullanılan basit fakat güçlü bir araç” (Hussey 2002: 43) olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda durum analizi, kurumun zayıf ya da güçlü yönlerinin tespit edilmesi ve dış çevreden kaynaklanan fırsatların ya da tehditlerin analizinin yapılması (Hoskisson 1999: 34) olarak tanımlanmaktadır. Kuruluşun kendi iç çevresinden kaynaklanan üstün yönleri ve zayıflıkları ile dış çevresinden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerin tespit edilerek gerekli değerlendirmesinin yapılması ile durum analizi çalışması yapılır. Bu durum analizi çalışmasına SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizi ya da Türkçeye geçmiş haliyle GZFT (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi de diyebiliriz. Bu analiz, kuruluşun hem kendi iç durum değerlendirmesinde, hem de dış durum değerlendirmesinde kullanılan bir analiz tekniğidir.

Güçlü yönler, iç analizin neticesinde ortaya çıkan rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek varlık ve yeteneklerdir. Zayıf yönler, mevcut varlık ve yeteneklerin rakiplerinkine nazaran düşük olduğu durumu ifade etmektedir. Fırsatlar, dış çevre analizi neticesinde kuruluş için olumlu neticeler oluşturabilecek unsurlardır. Tehditler ise, kuruluşun varlığını devam ettirmesine engel oluşturabilecek ya da rakiplerine karşı üstünlüğünü kaybedebilecek çevredeki değişimler neticesinde ortaya çıkabilen istenmeyen durumlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 160, 161). Kuruluşun genel olarak mevcut halinin ve tecrübesinin incelenmesi zayıf ve üstün yanlarının tanımlanarak bunların çevresel şartlarla uyumlu hale getirilmesi sürecine GZFT analizi denir. Bu analiz, kuruluşun başarısı üzerinde önemli role sahip unsurların tespitinin yapılarak,

stratejik kararlara esas oluşturacak şekilde yorumlanmasından oluşan sũreçtir. Kuruluş çevresiyle ilgili 6nemli fakt6rler bu sũreçte belirlenerek rakipleri karşısında 6stũn hale gelmek için takip edilecek stratejik alternatifler ortaya çıkarılmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 74). 1970’lerde iş y6netimi maksadı ile kullanılmaya başlanmış olup ilerleyen yıllarda farklı alanlarda da planlama ve analiz aracı olarak kullanılmıştır. Bu analiz y6ntemi, farklı sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin verimli bir şekilde kullanımına imk6n sağlayan bilgileri elde etmek için kullanılan bir araç olarak geliştirilmiştir (Uçar ve Doğru, 2005). GZFT analizinde, kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için gũlũ y6nler, yararlanacağı olumlu unsurlardır. Kuruluşun rakiplerine g6re belirtilen alanlarda daha 6stũn olmasıdır. Zayıf y6nler ise kuruluşun 6nũndeki başarısını engelleyen unsurlardır. Durum analizi kapsamında kuruluşun, tarihsel gelişimi, yasal sorumlulukları ile mevzuatı, faaliyet alanı ile sunulan hizmet ve 6rũnlerin belirlenmesi, paydaş analizi, i analiz, evre analizi konularında değerlendirmeler ve çalışmalar yapılır (DPT, 2006: 15).

2.6.2. İ evre Analizi

Kurum içi analiz şeklinde de adlandırabileceğimiz i evre analizi, kuruluşun mevcut hali ile geleceğini etkileyebilecek kendi i ortamından kaynaklanabilen unsurların incelenerek gũlũ ve zayıf yanların belirlenerek değerlendirilmesini kapsamaktadır. Burada amaç gũlũ ve zayıf yanları ortaya koyan ana unsurları tespit etmektir. Analize aşağıda belirtilen temel fakt6rler etki etmektedir(Murat ve Bağdigen, 2008: 80-81):

- Kuruluşun yapısı; 6rgũtsel yapısı, benzer ya da aynı g6revi ifa eden birimler arasındaki yetki ve sorumluluk çakışmaları, kuruluşun yapısı ve g6rev alanına ilişkin son d6nemlerde meydana gelen değişiklikler, kuruluş yapısı ve g6rev alanına ilişkin yapılması dũřũnũlen değişiklikler, takip ve değerlendirme sistemi.
- Beşeri kaynaklar; personel sayısı, eğitimi, iş tecrũbesi ile dağılımı.
- Kurum kũlt6rũ; iletişim ve karar alma sũreleri ile kuruluşa has değer ve gelenekler.
- Teknoloji; kuruluşun teknolojik alt yapısı ile onu kullanabilme seviyesi.

- Mali durum; mali kaynakları, bütçesinin hacmi ile sahip olduğu bina, araç ve gereçler.

2.6.3. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, kuruluşun kendi kontrolünde olmayan şartların ve eğilimlerin incelemesinin yapılarak, fırsat ve tehditlerin tespit edilmesidir. Kuruluşun kendi kontrolü haricinde meydana gelen ve kuruluşa fayda sağlayabilecek etkenler ve durumlar fırsatları, yine kuruluşun kendi kontrolü dışında meydana gelen kuruluşu olumsuz olarak etkileyebilecek etkenler ve durumlar ise tehditleri oluşturur. Dış çevre analizinde, kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirmeye alınır. Bu kapsamda, sosyal, demografik, ekonomik, politik, çevresel, teknolojik, kültürel ve rekabete yönelik etkenlerin tespit edilmesi gerekir. Dış çevre analizinde aşağıda belirtilen ana faktörler etki etmektedir (DPT, 2006: 24-25).

- Kuruluşun faaliyet alanına ilişkin olarak dünyadaki mevcut durum ve meydana gelen gelişmeler.
- Kuruluşun faaliyet alanına ilişkin olarak ülkedeki mevcut durum ve meydana gelen gelişmeler.
- Dünya ve ülkedeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu ilgilendirebilecek önemli konular ve bunlardan kuruluşun ne derece ve nasıl etkileneceği.
- Kuruluşun faaliyet ve alanına ilişkin kalkınma planı, sektörel, bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ile bunlar arasındaki uyum.
- Karşılaşılabilecek belirsizlikler ve riskler.

2.6.4. Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebini ifade eden, amacını açık bir şekilde ifade eden kavramdır (Karaman, 2005: 42). Misyon kuruluş için “niçin varız” sorusuna yanıttır (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Misyon kelime olarak anlamı bir kişiye verilen özel görevi, yönetim kavramı olarak ise kuruluşun varlık sebebini ifadesidir. İlk kez 1933 yılında bir Japon firmasında şirket misyonu oluşturularak çalışanlarına yazılı olarak iletilmiştir. Misyon kuruluşun ne olduğunu, nereye ulaşmak istediğini tarif etmeli, bir takım tehlikelerden uzaklaştırarak yeterli yaratıcı büyümeye müsaade etmeli, kuruluşun diğer kuruluşlardan farkını belirtmeli, ölçülebilir olmalı, herkes tarafından kolayca anlaşılabilir benimsenmeli, motive edici ve heyecan verici olmalıdır

(Karaman, 2005: 41-43). Misyon, kuruluşun kendisine bakış açısını, hangi tür işler yaptığını, hangi iş kolunda faaliyet yürüttüğünü ya da ne türde hizmet ürettiğini, tüketici kitlesinin kimler olduğunu, ne tür teknolojiye ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyar. Misyon stratejinin temelini oluşturularak, stratejiyi daha somut hale getirip uygulanmasına yardımcı olur (Eren, 2005: 20). Misyon kuruluş için varlık nedeni olup, üst yönetim ve planlamayı yapan ekip tarafından belirlenir. Plana yol gösterici mahiyette olan misyonun müşteriler, ürünler ya da hizmetler, teknoloji, yer, ilkeler, toplumsal imaj ve öz benlik gibi unsurlara sahip olması gerekmektedir (Murat ve Bağdiğer, 2008: 84). Misyonun kuruluşu kattığı birçok değer vardır. Bunları şu şekilde ifade edilmektedir (Eren 2005: 20):

- Yöneticiler ve personelin ortak amacı gerçekleştirmesi için bir arada bulunmalarını sağlar.
- Motivasyonu artırır.
- Kuruluşun akılcı kaynaklar bulmasına katkı sağlar.
- Kuruluşun sorumluluğunu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına katkı sağlar.
- Amaçların ve stratejilerin tespit edilmesini daha kolay hale getirir.

Misyon, kuruluşça sunulan bütün hizmetleri ve faaliyetleri kapsayan şemsiye kavramdır. Dolayısıyla misyon bildirimi stratejik planın diğer kısımları içinde temel oluşturur. Kuruluşun varlık sebebi olan misyon, kuruluşun neyi, nasıl ve kim için yaptığını tanımlar.

Kamu kurumlarında misyon kurumun üst yönetimi ve planlama işlerinde görevli ekibi ile birlikte öteki birimlerin görüşlerine de yer vererek geliştirilir. Misyonun belirlenmesinde; özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmesine, hizmetlerin ifa edilmesi sürecinden ziyade, amacını tanımlamasına, yasalarla kuruma verilen yetki ve görevler çerçevesinde belirlenmesine, sunulan hizmet ile ürünlerin tanımlanmasına ve hizmet sunulan kişi ve kuruluşların belirtilmesi hususlarına dikkat edilir (DPT, 2006: 26-27). Kuruluşun varlık sebebi olan misyon, ne kadar iyi ifade edilirse, geleceğe ilişkin hedefler, beklentiler doğru ve sağlıklı bakış açısıyla belirlenir. Ne istiyoruzun tespit edilebilmesi için neden varız ve ne yapıyoruz sorularının cevaplanması gerekmektedir.

2.6.5. Vizyon

Vizyon inşa edilebilecek geleceği görebilmektir. Gelecekte başarıyı yakalamak için onu iyi görebilmek gerekir (Ertuna, 2008: 62). Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kuruluş için istenilen bir gelecek imajı oluşturmaktır (Koçel, 2005: 130). Vizyon, gelecekte gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin ifade edilmesidir. Başka bir ifade ile vizyon, kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin resmidir (Aktan, 2008: 5). Vizyon, gelecekte olması istenilen durumun ifade edilmesidir. Vizyon, gelecekle ilgilidir ve belli bir zaman süresini kapsar. Aynı zamanda değişim ve yeniden yapılanma planlayan bir kuruluşta üst yönetim açısından bir referanstır. İyi oluşturulmuş bir vizyon, rehber görevi görür, insanları motive ederek geleceğe yönlendirir (Ülgen ve Mirze, 2004: 69, 70). Vizyonu kısaca kuruluşun gelecekte olmak istediği yer olarak tanımlanmaktadır.

Vizyon çalışanlara gelecekte rehberlik eder. Onlara amaçlarına ulaşmak için nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yol gösterici ilkeler gösterir. Vizyon bir kuruluşta çalışanları belirli ilkeler çerçevesinde, hedeflere yönlendirerek onların birçok verimsiz iş yapmasına engel olur. Vizyonu bulunmayan bir kuruluş, rotası bulunmayan bir gemi gibidir. Vizyonun varlığı, kuruluşu işbirliğine, yaratıcılığa ve rasyonel davranmaya yönlendirir, vizyonun olmaması ise kuruluş ile çalışanları kaosa ve başarısızlığa iter (Ülgen ve Mirze, 2004: 179). Vizyon kuruluşta çalışanların verimliliğinin artmasına yönelik itici güç oluşturma ve işbirliğinin oluşması bakımından katkı sağlar. Vizyon, çalışan ile bütünleştğinde, çalışanı motive edecek ve onun performansının artmasını sağlayacaktır. Böylece en iyiyi yapmaya çalışacak ve yaratıcılığını ortaya çıkararak belirlenen amaçlara ulaşmak için daha çok çaba sarf edecektir (Doğan, Hatipoğlu, 2009: 84). Vizyon, belirlenen amaçlara ulaşılması için hem motive edici bir unsur hem de rehberdir.

Vizyon tespiti yapılırken, kuruluşun ideal geleceğinin ne olduğu, çalışanlar ve yararlanıcılarca kuruluşun nasıl algılanmak istendiği ve hesap verme sorumluluğuna sahip siyasi ve idari otoritelerin nasıl bir gelecek beklediği sorularına cevap aranır. Ayrıca güçlü bir vizyonun idealist olması, özgün olması ve çekici olması gerekir. Yine vizyon kısa ve kolay hatırlanabilir olmalı, ilham verici ve iddialı olmalı, ideali tanımlayıcı olmalıdır (DPT, 2006: 29). Tom Peters kuruluşlarda etkili bir vizyon

oluşturulması için bir takım ilkelerin olması gerektiğini belirtmiştir (Aktan, 1997: 157). Bu ilkeler kapsamında etkili bir vizyon:

- İnsanların davranışlarını etkileyecek nitelikte olmalıdır.
- Açık olmalı ve kuruluştaki başarının artmasında etkili olmalıdır.
- Daima en iyiyi aramalıdır.
- Katı, kesin kurallardan ziyade, esneklik içermelidir.
- Belli bir kararlılıkta olmalı ve daima yeniliklere karşı açık olmalıdır.
- Öncelikle çalışanlara yetki devrini hedeflemelidir.
- Geçmişle şerefle anarak, geleceğe hazırlıklı olmalıdır.
- En iyiyi aramayı amaç edinmelidir.

Vizyonun nitelik ve işlevlerini aşağıdaki şekilde de ifade edebiliriz (Eren, 2005: 19):

- Her lider ve yönetici için kendine has ve farklıdır.
- Yapılması planlanan bütün faaliyetlerin algılanarak değerlendirme yapılmasını gerektirir.
- Vizyonun değeri, yönetici açıkladıktan sonra başkalarınca anlaşılıp paylaşıldıkça artar.
- Kuruluşun geleceğe yönelik faaliyetlerinin ifadesi olup, gerçekleştirilecek strateji ve amaçların oluşturulmasına katkı sağlar.
- Kurum kültürünün niteliğini ortaya koyarak vizyon yönetici ile stratejistlere ilişkin yenilikçi olma, risk alma, paylaşımcı ve katılımcı olma konularında bilgi sahibi olunmasını sağlar.

Kuruluşlarda vizyon ve misyon birbirine benzemekte yada aynı olabilse de bu kavramlar oldukça farklıdır. Misyon şu anda var olan durumu ifade ederken, vizyon gelecekte olunması istenilen durumu ifade etmektedir. Misyon davranış biçimi ile ilgili iken, vizyon amaçlar ile ilgilidir. Öncelikle misyon olmalı ki istenilen hedefe, vizyona ulaşılabilirsin (Doğan, 2002: 145). Vizyonda, kuruluşun geleceğinin planlanmasına odaklanılırken, misyonda kuruluşun mevcut durumu ve varlık sebebi üzerine durulur. Misyon, vizyonun oluşturulmasında önemli bir yer tutar. Vizyon, misyona göre daha geniş bir kavramdır. Kuruluştaki vizyon, misyon, amaç ve hedefler ile değerlerin bir araya gelmesinden oluşur. Kuruluşun hedefe ulaşmasında değerler, yönetici-

ler ve çalışanlar bakımından nelerin daha önem arz ettiğini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 181).

2.6.6. Temel Değerler

Temel değerler, kuruluştaki yönetim şekli, anlayış ve kurumsal kurallarından oluşur. Kurumda insanlara nasıl davranılacağını, davranma ve karar verirken hangi yöntemlerin geçerli olacağını tanımlar. Çalışanların davranışlarına yön veren, onların davranışlarını etkileyen şeffaflık, eşitlik, hizmet anlayışı ve ahlaki değer gibi etik ilkelere dayanır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 118). Kuruluşlarda başarıyı elde edebilmek için bir takım evrensel kuralların ve değerlerin benimsenerek bunların kurumda uygulanması gerekir. Öncelikle çalışanlara değer verilmesi, en iyi hizmetin sunulmasının hedeflenmesi, iş birliğinin ve ekip çalışmasının ön plana çıkarılması ile sosyal sorumluluk anlayışına önem verilmesi gerekir. Bu değerlerin oluşması belli bir süreçten dolayı öncelikle yöneticiler tarafından evrensel değerlerin tanınması ve önem verilmesi gerekir (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Temel değerlere kuruluşun var olduğundan itibaren süreç içerisinde yaşadığı deneyimler neticesinde sahip olduğu yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü diyebiliriz. Bu değerler kuruluşun faaliyet alanına ve sunduğu hizmet türüne göre her kuruluş için farklılıklar gösterebilir. Temel değerler kuruluşun geleceğini farklı boyutlarda etkileyebilmektedir. Bunlar (Murat ve Bağdigen, 2008: 87; Gül ve Kırılmaz, 2013: 118);

- Temel değerler kuruluşun strateji oluşturma sürecinde ve faaliyetlerinde hangi değerler çerçevesinde hareket edeceğine dair belli bir sınırlandırma getirebilir. Bu sınırlandırma yöneticilere karar almada, çalışanların ise uygulamada hareket şeklini belirleyerek yardım eder.
- Kuruluşun yapmak istediklerine dair bilgiler vererek, onu diğer kuruluşlardan farklı kılan özellikleri oluşturmaktadır.
- Kuruluşla işlerin nasıl yapılacağına ve alınacak kararlara ilişkin yol gösterici olmaktadır.

Temel değerlerin tespiti, kuruluşun çalışma felsefesinin ne olduğu, kuruluşun faaliyetlerine ana unsur oluşturan ilke, ideal ve standartların neler olduğu, kuruluş çalışanları tarafından benimsenen değer ve inançların neler olduğu sorularına cevap verilerek yapılmalıdır. Yine temel değerler; kişiler, süreçler ve performans alanlarında tespit edilebilir. Kişiler alanına ilişkin değerler, kuruluşun çalışanları ve paydaş-

larla ilişkilere yönelik olmalıdır. Süreçler alanına ilişkin değerler, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmetlerin üretimi sürecine ilişkin olmalıdır. Performans alanına ilişkin değerler, kuruluş tarafından üretilen hizmet veya ürünlerin kalitesine ilişkin beklentileri içermelidir (DPT, 2006: 30 - 31).

2.6.7. Stratejik Amaç ve Hedefler

Kuruluştta, misyon ve vizyonun tespitinden sonra geleceğe yönelik stratejilere yol gösterecek ve bu stratejilerin değerlendirilmesinde etken olacak amaç ve hedeflerin tespit edilmesi gerekir. Amaçlar yapılan faaliyetlerin ne için ve ne seviyede yapıldığını tanımlayarak performans değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır. Dolayısıyla amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özelliktedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 70). Stratejik amaçlar; kuruluşun yaptığı faaliyetler neticesinde elde etmek istediği sonuçlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 181) ya da belirli bir zaman süreci içerisinde ulaşmak için faaliyetlerini yönlendireceği kavramsal sonuçlar olarak ifade edilmektedir (Aşkın, 2006: 60). Stratejik amaçlar, kuruluşun belirlediği politikalara ya da ulaşmak istediği noktaya ilişkin olarak gerçekleştireceği faaliyetlerin ve uygulamaların ifade edilmesidir. Stratejik amaçlar, misyon ve vizyonun etkili ve ölçülebilen hedefler olarak ifade edilebilmesini sağlar. Stratejik planlamanın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturarak bir bütün olarak kuruluşun stratejik yönünü tespit eder (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Stratejik planlama aşamasında, stratejik amaçların tespit edilmesi kurumun kaynaklarının daha doğru tahsisinin yapılmasını, tercih ve önceliği olan hususların daha kolay anlaşılmasını, sorumlulukların devredilerek hesap verebilir olmanın kolaylaştırılabilir olması bakımından önemli bir aşamadır (Hitt, Black ve Porter, 2005: 199). Politika, program, kaynakların belirlenmesi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması stratejik amaçlar ile daha kolay yapılır. Stratejik amaçlar; yapılacak faaliyetlerin zamanı ve ne ölçüde yapılacağı hakkında bilgi verirler. Dolayısıyla somut ve gerçekçi amaçlar belirlemek önem ifade etmektedir (Eren, 2002: 60). Stratejik planlamada belirlenecek stratejik amaçların, bir takım özellikleri taşımaları gerekmektedir. Bu özellikler kısaca şöyle ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 183-185 ve DTP, 2006: 30):

- Belirlenecek amaçların sonuçları etkileyebilecek önemli konuları kapsamaması gerekir.

- Belirlenen amaçların kuruluşun başarı seviyesini yükseltecek seviyede ve gerçekçi olarak belirlenmesi gerekir. Amaçlar çalışanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları yönelik teşvik edici olmalıdır.
- Amaçların belirgin, ölçülebilir ve ulaşılabilir olması gerekir.
- Belirlenen amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman sınırı konulmalıdır. Böylece standart belirleme ve performans değerlendirme için ölçüt oluşur.
- Amaçlar kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleriyle uyumlu tespit edilmelidir.
- Elde edilmek istenilen sonuçları açık olarak belirtmeli, ancak bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğinin ayrıntılarını açıklamamalıdır.
- Amaçlar hedefler için bir çerçeve oluşturmamalıdır.
- Zaman olarak orta süreli bir süreci kapsamalıdır.
- Belirlenen amaçlarda dış çevreden kaynaklanan önemli değişiklikler olmadığı sürece değişiklik yapılmamalıdır.

Hedefler, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan daha belirgin ve ölçülebilir düzeydeki alt amaçlardır. Ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların belirtilmiş bir zaman periyodu içinde, nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Dolayısıyla hedefler, belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli süreçleri oluştururlar (Murat ve Bağdigen, 2008: 89). Başka bir ifade ile hedefleri, amaçlara ulaşmak için gereken kısa süreli aşama durumları şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2002: 9). Kısaca hedeflere, stratejik amaçlara ulaşmak için yapılması gereken ölçülebilir faaliyetlerin ayrıntılı olarak belirtilmesi diyebiliriz. Bu kapsamda hedeflerin oldukça net, kolay anlaşılabilir ve ölçülebilir olarak tespit edilmesi gerekir. Zamanlama bakımından amaçlara göre daha kısa bir periyodu kapsayan hedefler stratejik amaçların gerçekçi olup olmadıklarının ölçülmesi bakımından önemlidir. Stratejik planlama sürecinde “nerede olmak istiyoruz” kısmını oluşturan hedefler belirlenirken öncelikle misyon, vizyon ve amaçların değerlendirilmesi yapılır ve istenilen sonuçlara yönelik karar verilir. Bu noktada önemli olan gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Hedefleri oluştururken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (DPT, 2006: 34).

- Hedeflerin, kuruluşun misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyumlu olup olmadığı.

- Hedeflerin hangi belirgin sonuçlara ulaşmaya çalıştığı ve bu sonucu etkileyen unsurların neler olduğu.
- Bir amaca yönelik belirlenen hedeflerin tamamı gerçekleştirildiği takdirde, belirlenen amaca hangi seviyede ulaşılabilir olduğu.
- İstenilen sonuçlara ne zaman zarfında ulaşılabilir olduğu.
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişmenin nasıl ölçüleceği.
- Hedefleri ölçmede hangi verilerin kullanılacağı ve nasıl elde edileceği.
- Kıyas için hangi unsurların belirlendiği ve ne kadar gelişmenin sağlanabilir olduğu.

Stratejik amaç ve hedefler, kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği yere, hangi yolu takip ederek ve hangi yöntemleri uygulayarak gideceğinin rotasını belirler. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesi için neleri hangi zaman diliminde yapması gerektiğini daha somut hale getirir. Aynı zamanda kuruluşa kendi performansını değerlendirme imkânı verir.

2.6.8. Faaliyetler ve Projeler

Stratejik faaliyetler, stratejik planda bulunan hedeflere erişmek için yapılması gereken fiili uygulamalardır. Stratejik faaliyetler eylemler olarak da adlandırılmaktadır. Faaliyetler ve projeler stratejik planın uygulamasında kullanılan stratejiler ve adımların detaylı bir şekilde tanımlanmasıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Hedeflerin gerçekleştirilmesinde sorumluluğu olan birimlerin görev ve sorumluluklarının bu aşamada açık bir şekilde belirtilmesi gerekir. Stratejik planlama sürecinde kuruluş tarafından öncelik sırasına göre belirlenen hedeflerin tanımlaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere erişmek için gereken faaliyet ve projelerin ele alınması gerekmektedir. Öncelikler belirlenirken kuruluşun yetki ve görev kapsamı dâhilinde, kalkınma planları, hükümet programları, yıllık programlar, bölgesel programlar, ekonomik programlar ile olması halinde özel düzenlemelerin esas alınması gerekir. Ayrıca, etkinlik, verimlilik, sürdürülebilirlik ve uygunluk ilkelerinin de göz ardı edilmemesi gerekir (Demir ve Yılmaz, 2010: 82). Faaliyet ve projeler kuruluşun şartlarına uygun olarak belirlenmelidir. Teorik düzeyden daha ziyade pratik olarak uygulanabilecek projelerin geliştirilmesi gerekir. Böylece stratejik amaçlara hangi faaliyetlerin yapılarak ulaşılacağı netliğe kavuşmuş olur (Gül ve Kırılmaz, 2013: 132). Amaçlara ulaşmak için hangi uygulamaların, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağı hususlarının

detaylandırılarak belirtilmesi gerekir. Stratejik planın faaliyetler kısmında yapılacak bu detaylandırmalar ile birimler ve çalışanlar sorumluluğunu bilirler ve ona göre iş takvimini oluştururlar. Faaliyetler ve projeler belirlenirken ve uygulanırken bir takım hususların göz önünde bulundurulması gerekir. Bu hususları aşağıdaki gibi belirtilmektedir(Murat ve Bağdigen, 2008: 91-92):

- Etkileşim içinde olan faaliyet ve projelerin doğru yere konularak zamanlaması yapılmalıdır.
- Yapılacak her uygulama, belirli bir hedefin gerçekleşmesine yönelik olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler birbiri ile çakışmamalıdır.
- Faaliyet ve projelerin oluşturulma ve uygulanma sürecinde kuruluş, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de göz önünde bulunduracak bir yaklaşım sergilemelidir.
- Faaliyet ve projeleri yapacak birimler belirlenerek, yetki ve sorumlulukları açık olmalıdır.
- Uygulamada karşılaşılabilecek zorlukların giderilmesi için tedbirlerin alınması hedeflere ulaşmada önemlidir. Bu kapsamda diğer kuruluşlar ve ilgili taraflarla gerekli işbirliği ve koordinasyonun oluşturulması gerekir.
- Stratejik planda, stratejilere nasıl ulaşılabileceğinin adımlarını belirleyen stratejik faaliyet ve projeler, kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşmasında önemli bir unsurdur. Dolayısıyla faaliyetlerin ve projelerin kuruluşun misyonu vizyonu, amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmesi gerekir. Aksi halde kuruluşun performansı olumsuz olarak etkilenir ve başarıyı elde etmek zorlaşır.

2.6.9. İzleme ve Değerlendirme

İzleme faaliyeti, görevin amaçlandığı gibi yapılıp yapılmadığının; istenilen sonuçların niceliksel ve niteliksel olarak elde edilip edilmediğinin takibinin yapılması için yönetimce devamlı olarak yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi sürecidir. Belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme sürecindeki gelişmelerin belirli aralıklarla takibinin yapılarak, raporlanarak ilgililerin değerlendirmeleri için hazır edilmesi, izleme faaliyetini oluşturur (Demir ve Yılmaz, 2010: 83). İzleme, stratejik planlama uygulamasının düzenli bir şekilde takip edilerek, derlenen bilgilerin raporlanma işlemidir. Değerlendirme işlemi ise, uygulama neticelerinin, amaç ve hedeflere göre ne ölçüde ve ne kadar uygunlukta gerçekleştiğinin değerlendirmesinin yapılmasıdır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin bir şekilde yapılması için stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin nesnel ve ölçülebilen göstergeler ile ilişkilendirilmesi gerekir. Yapılan izleme ve değerlendirme faaliyeti neticesinde, stratejik plandaki amaç ve hedefler ile elde edilen neticeler karşılaştırılır (Dölkeleş, 2019: 85).

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri kuruluşa kurumsal öğrenmeyi ve faaliyetlerin devamlı suretle geliştirilmesini sağlar. Bunun yanında hesap verebilme sorumluluğunun oluşmasına katkısı olur. İzleme ve değerlendirme olmadan hem stratejik planın uygulanmasında hem de sorumlu kişilerin hesap verme sorumluluğunun oluşturulması zorlaşacaktır. Etkin bir izleme ve değerlendirme yapılabilmesi, uygun veri ve istatistiki bilgilerin temini ile olur. Stratejik planın başarısının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde doğru ve sağlıklı verilerin olması önemlidir (DPT, 2006: 45).

2.6.10. Performans Göstergeleri

Kuruluşun belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşp ulaşmadığı ya da ne derecede başarılı olduğunun belirlenmesi, bir takım ölçütlerin varlığı ile tespit edilebilir. Süreci takip edebilmek için daha evvelden planlanan amaç ve etkinlikler ile bunlar için belirlenmiş ölçütlere ihtiyaç vardır (Malcolm Baldrige 2003'den aktaran; Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Durum analizi, temel değerler, amaçlar ve hedefler doğrultusunda oluşturulan stratejik planın uygulaması neticesinde ortaya çıkan sonuçların ölçülüp, daha önceden tespit edilen stratejik amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün tespiti ise performans ölçümüdür (Aşgın ve diğerleri, 2006: 56).

Performans değerleri stratejik planın uygulanmalarının başarı durumunu ölçmek amacıyla kullanılır. Tespit edilen stratejik amaç ve hedeflerine göre kuruluşun faaliyette bulunup bulunmadığı ve gelişimi, performans göstergelerinden elde edilen verilerle izlenir. Performans göstergeleri beş başlık altında ifade edilebilir. Bunlar; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalitedir (DPT, 2006: 36-38). -Girdi: Beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardan oluşur. Girdiler, ürün ya da hizmetin üretilmesi gerekli olup, ölçmeye esas teşkil eden başlangıç durumunu yansıtır.

▪ Çıktı

Girdiler neticesinde üretilen hizmet ve ürünlerin rakamsal değeridir. Her ne kadar çıktı göstergeleri ile hizmet ve malların miktarına ilişkin bilgi edinilse de, hizmet kalitesinin sağlanıp sağlanmadığı ve hizmet ve malların niteliği bakımından açıklayıcı değildir.

- **Verimlilik**

Girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi gösterir. Ayrıca birim çıktı başına girdi veya maliyeti ifade eder.

- **Sonuç**

Amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, elde edilen çıktıların, ne derecede başarılı olduğu sonuç göstergeleri ile anlaşılır. Sonuç göstergeleri belirlenen amaçlar ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit edilmesi bakımından önem arz eden performans göstergesidir.

- **Kalite**

Kuruluşun ürettiği hizmet ve malların, kullananların ya da hizmetten faydalananların beklentilerinin karşılanmasında elde edilen düzeydir.

Kuruluş tarafından yapılan faaliyetlerin gözlemlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi performans göstergeleri ile olur. Performans göstergesinin zaman, miktar, kalite veya maliyet türünde ifade edilmesi, ölçülebilirlik sağlanması bakımından gereklidir.

2.7. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Kamuda Stratejik Planlama; bir kamu kuruluşunun mevcut halini inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedeflerini tespit etme, tespit edilen hedeflere erişmek için hangi yol ve yöntemlerin takip edileceğini içeren strateji geliştirme ve nihayetinde yapılan işlerin neticelerini (performans) ölçme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Aşgın, 2008: 51). Kamudaki mali ve idari sorunlar neticesinde, kamu kurumlarının yaptığı faaliyetleri daha planlı bir şekilde yapmalarının önemi giderek artmıştır. Ülkemizde de süreç içerisinde kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında yapılan reform çalışmaları çerçevesinde, makro seviyede bütçe hazırlanması ve uygulanması, mali disiplinin sağlanması, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve denetlenmesini gerektiren bir süreç oluşmuştur.

Kamu kurumlarının hizmet sunumu planlı olarak yapması, politikalar geliştirerek, bu politikaların iş programları ve bütçelere dayandırılması ile yapılan uygulamaların etkin bir şekilde izlenip değerlendirilmesine yönelik stratejik planlama ana unsur olarak benimsenmiştir (DPT, 2006: 1). Stratejik planlama ile kamu kurumlarının başta mali kaynakları olmak üzere tüm kaynaklarının yönetimine ve kullanımına disiplin ve etkinlik kazandırılması amaçlanmıştır.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin çalışmalar 2000'lere kadar genel olarak beş yıllık süreler için yapılan kalkınma planları, projeler ve yeniden yapılanmaya yönelik çalışmalar şeklinde gerçekleştirilmiştir. 1960 yılından beri uygulanmaya başlayan planlı kalkınma dönemi boyunca kamu yönetiminde gelişme sağlamak ve kamu yönetiminin sorunlarına çözüm bulmak amacıyla birtakım araştırmalar ve incelemeler yapılarak, projeler geliştirilmiştir. Uygulamaya konulan kalkınma planlarının çoğunda stratejik planlama özellikleri olmasına rağmen planlarda belirlenen stratejilere erişilememiştir (Bircan, 2003: 420).

Tamamıyla amacı elinde bulunan kaynakları daha etkin ve verimli kullanarak vatandaşa mal ve hizmet sunmak olan kamu kuruluşları, sunduğu hizmet kalitesini yükselterek vatandaşların memnuniyet derecesini artırmak için gelecekte neyi, nasıl yapacaklarının belirlemek durumundadırlar. Hem çevresel değişikliklere uyum sağlamak, hem de kendisini devamlı suretle geliştirerek verimliliğini artırmak amacıyla faaliyetlerin belli bir plan içerisinde yapılması dolayısıyla stratejik planlamaya geçilmesi kaçınılmaz olmuştur (Dölkeleş, 2019: 86). Türkiye'de kamu sektöründen önce birçok özel sektörde uygulanmaya başlanan stratejik planlamanın kamu yönetiminde somut olarak gündemde yer alması 12 Temmuz 2001 'de Dünya Bankası (IMF) ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Antlaşması (PFPSAL- 1) neticesinde olmuştur. Bu antlaşma neticesinde ülkemiz; makroekonomik çevredeki reformlar, bankacılık reformları ve kamu sektörü reformları olmak üzere geleceğe yönelik mali ve kamu sektöründeki uygulayacağı politikalara yönelik taahhüt vermiştir (Yılmaz, 2003: 77).

Hem yapılan bu antlaşmanın hazırlamış olduğu zemin hem de Maliye Bakanlığı, DPT ve IMF, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların destek ve yönlendirmesi ile kamu kurumlarında performansı ön plana çıkaran bütçe ve stratejik planlama uygulamaları ön plana çıkmıştır (Balcı ve Nohutçu, 2005: 617). Bununla birlikte Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı, Uzun Vadeli Strateji ve 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında da toplam kalite yönetimi, mali kontrol, performans denetimi ile birlikte stratejik planlama hususlarının kamu kurumlarında uygulanmaları zorunlu hale gelmiştir (Aşgın, 2006 A: 9). 2002 yılı Kasım ayında yapılan genel seçimler sonrasında kurulan 58. hükümetçe açıklanan Acil Eylem Planında da, gereken mevzuat değişikliklerinin yapılarak ulusal plan

ve stratejileri ışığında kamu kuruluşları düzeyinde stratejik plan çalışmalarına başlanacağı belirtilmiştir.

4 Temmuz 2003 tarihli Yüksek Planlama Kurulunun 2004 Yılı Programı ve 2004 Mali Yılı Bütçesinin hazırlanmasına ilişkin makro çerçeve kararında, kamu kuruluşlarının ilk aşamada Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda bulunan politikalar ve makro hedefler doğrultusunda kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde için kuruluş bütçesini, planda yer alan misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda oluşturmalarının amaçlandığı belirtilmiştir. Belirlenen bu hedef doğrultusunda, pilot uygulamalar düzeyinde stratejik plan çalışmalarına başlanmıştır (Gönültaş, 2012: 33). 2003 yılında 5018 sayılı KMKYK'nin yürürlüğe girmesi akabinde stratejik planlama kamu mali yönetiminde ana unsur haline gelmiştir.

2.8. Stratejik Planlamanın Hukuki Boyutu

Bu bölümde Türkiye’de stratejik planlamanın hukuki boyutu genel hatları ile ele alınacaktır.

2.8.1. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

24.12.2003 tarihinde 5018 sayılı kanun numarası ile Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiştir. Kanun, kamu kurumlarına stratejik plan hazırlamayı zorunlu hale getirmiştir. Tam anlamıyla kanunun bütün maddeleri 01.01.2006 tarihinden itibaren uygulamaya koyulmuştur. Stratejik plan 5018 sayılı kanunun 3. maddesinde; “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak ifade edilmiştir (Dölkeleş, 2019: 87).

Kanunun 9. Maddesi, kamu idarelerinin Cumhurbaşkanınca belirlenen politika, programlar, mevzuat ve benimsenen ilkeler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını belirlemek, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler tespit etmek, performanslarını daha önceden belirlenen göstergeler doğrultusunda ölçmek, tüm bu sürecin izlenmesini ve değerlendirmesini yapmak için katılımcı yöntemler kullanarak stratejik plan hazırlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Yine plan hazırlamakla zorunlu kamu idarelerinin ve bu surece ilişkin takvimin tespitine, planların, politikalar kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların Cumhurbaş-

başkanı tarafından belirleneceği belirtilmiştir. Kanunun yine aynı maddesinde, kamu idarelerinin, stratejik planlarında belirttiği misyon, vizyon ve stratejik amaçları ve hedefleri ile uyumlu ve performans esasına dayalı olarak bütçelerini hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir (5018 sayılı kanun, md. 9).

“Bakanlar” başlıklı 10. maddesinde Bakanları, Cumhurbaşkanınca tespit edilen politikaların uygulanması, bakanlık ve bağlı kuruluşların bütçe ve stratejik planlarının kalkınma planı ve yıllık programa uygun hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu kılmıştır. Mahalli idareler için bu sorumluluk İçişleri Bakanına verilmiştir (5018 sayılı kanun, md. 10). “Üst yöneticiler” başlıklı 11. maddesinde üst yönetici, bakanlık ve diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idaresi için vali, belediyelerde ise başkan olarak tanımlanmıştır. Bakanlıklarda en üst yöneticinin Cumhurbaşkanını tarafından belirleneceği belirtilmiştir. Ayrıca üst yöneticiler, Bakanlar, mahalli idarelerde de meclise karşı sorumlu kılınmışlardır (5018 sayılı kanun, md. 11).

2.8.2. Büyükşehir Belediyesi Kanunu

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 10.07.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanunun 7. maddesinde İlçe belediyelerinin görüşlerinin alınarak belediyenin stratejik planının, yıllık hedeflerinin, yatırım programlarının ve bunlara uygu olarak bütçenin hazırlanması, büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları arasında sayılmıştır. Kanunun 18. maddesinde yer alan büyükşehir belediyesinin görev ve sorumlulukları arasında, belediyenin stratejik plana göre yönetilmesi sayılmıştır. Ayrıca, belediyenin genel sekreteri ve genel sekreter yardımcılarının, hizmetlerin yürütülmesini, stratejik plan doğrultusunda yapması gerekmektedir (Dölkeleş, 2019: 88).

2.8.3. İl Özel İdaresi Kanunu

22.02.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 31. maddesine belirtildiği üzere, Valinin mahalli idareler genel seçimleri yapıldıktan sonra, il özel idarelerinde altı ay içinde stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. Yine il özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek valinin görevleri arasında sayılarak, stratejik planın ve performans planının bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceği ve bütçeden önce il genel meclisinde görüşülerek kabul edileceği belirtilmiştir (Dölkeleş, 2019: 88).

2.8.4. Belediye Kanunu

5393 sayılı Belediye Kanunu, 03.07.2005’ de yürürlüğe girerek uygulanmaya başlamıştır. Kanunun “stratejik plan ve performans programı” başlıklı 41. maddesi nüfusu 50.000’ in üzerinde olan belediyeler için mahalli idareler seçimleri yapıldıktan sonra altı ay içerisinde stratejik plan hazırlayarak meclise sunmayı zorunlu hale getirmiştir. Yine il özel idarelerinde olduğu gibi stratejik planın ve performans planının bütçenin hazırlanmasına esas oluşturacağı ve bütçeden önce belediye meclisinde görüşülmesi neticesinde kabul edileceği belirtilmiştir. Ayrıca belediye başkanının görevleri arasında belediyenin stratejik plana göre yönetilmesi sayılmıştır (Dölkeleş, 2019: 89).

2.8.5. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkındaki ilk yönetmelik 26/05/2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır. Zamanla yönetmeliğin yenilenme ihtiyacı ortaya çıkmış ve yenilenen yönetmelik, stratejik plan hazırlamak yükümlülüğü olan kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu süreçle yönelik takvimin belirlenmesi, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik kaidelerin belirlenmesi amacıyla 26/02/2018 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (<http://www.resmigazete.gov.tr> E.T. 15.06.2019). Yönetmelikte yerine getirilen hizmetlerin niteliği sebebiyle Cumhurbaşkanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Millî İstihbarat Teşkilatı Başkanlığı stratejik plan hazırlamaktan muaf tutulmuşlardır. Ayrıca yönetmelikte, stratejik planlama sürecinde uyulması gereken genel ilkeler, bakanlar ve üst yöneticilerin sorumlulukları, plan hazırlama sürecinin nasıl işleyeceği, stratejik planların güncellenmesi ve yenilenmesi ile planların izlenmesi, değerlendirilmesi ve uygulama sonuçlarının nasıl yapılacağına ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir (Dölkeleş, 2019: 87).

2.8.6. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

17/03/2006’da yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmeliğin amacı, genel ve özel bütçeli kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerce hazırlanacak faaliyet raporlarının hazırlanması, ilgili idarelere verilmesi, kamuoyuna duyuru-

rulması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usul ve esasları belirlemektir (<http://www.mevzuat.gov.tr> E.T. 15.06.2019). Raporların, sorumluluk, açıklık, doğruluk ve tarafsızlık, tam açıklama, tutarlılık ve yıllık olma ilkesi çerçevesinde hazırlanacağı belirtilmiştir. Yönetmelikte, genel ve özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının, ilgili mali yıla yönelik birim faaliyet raporları, harcama yetkililerince izleyen mali yılın en geç Mart ayının sonuna kadar üst yöneticiye sunmaları gerektiği, mahalli idareler harcama yetkililerince hazırlanan birim faaliyet raporlarının ise izleyen mali yılın en geç Şubat ayının sonuna kadar üst yöneticiye sunmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca harcama birimlerinin faaliyetlerini ve performansını izleyebilmek amacıyla üst yöneticilerce harcama yetkililerinden üç veya altı aylık birim faaliyet raporları istenebilir. Genel faaliyet raporu, mahalli idareler genel faaliyet raporu ve idare faaliyet raporlarının mevzuatta belirtilen sürelerle uyularak ve basın açıklaması yapılarak kamuoyu ile paylaşılması ve idarenin internet sayfasında yayımlanması gerekmektedir. Milli güvenliğe, savunmaya, istihbarata yönelik hizmetlerinin gizlilik içeren bilgileri, devlet sırrı ve ticari sır kapsamındaki bilgiler ile ülkenin ekonomik çıkarları bakımından gizliliği gereken bilgiler faaliyet raporunda yer almaz (Dölkeleş, 2019: 94).

2.8.7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik

Yönetmelik 05/07/2008 tarihinde söz konusu yönetmelik resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin amacı, genel ve özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerin performans programlarının hazırlanması, ilgili yerlere gönderilmesi, kamuoyuna ile paylaşılması sürecine ilişkin usul ve esasları belirlemektir. Performans programı yönetmeliğin 3. maddesinde, “Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin performans hedef ve göstergelerini, hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyet-projeleri, kaynak ihtiyacını, idareye ilişkin bilgileri içeren program” olarak tanımlanmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr> E.T. 15.06.2019).

Dışişleri ve Milli Savunma Bakanlıkları, Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlıkları performans programı hazırlamaktan muaf tutulmuşlardır. Yönetmelikte, performans programının hazırlanması, ilgili yerlere gönderilmesi, değerlendirilmesi ve

kamuoyu ile paylaşılmasına ilişkin hükümler yer almaktadır. Ayrıca performans programının kamu kurumlarında ilgili bakan ya da üst yönetici tarafından mahalli idarelerde ise üst yöneticilerce Ocak ayı içinde kamuoyuna açıklanması gerektiği, açıklanan programın ise en geç Mart ayının ortasına kadar Genel ve özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumları Maliye Bakanlığına ve geçmişte Devlet Planlama Teşkilatına, günümüzde Kalkınma Bakanlığına mahalli idarelerde ise İçişleri Bakanlığına göndermeleri gerekmektedir (Dölkeleş, 2019: 95).

2.8.8. 6360 Sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun

1982 Anayasası ile anayasal zemini oluşturulan ve 1984 yılında uygulanmaya başlanan büyükşehir belediye modeli, 16 büyükşehir ile 2012 yılına kadar çeşitli yasal değişiklikler ile birlikte yaklaşık 30 yıl gelişimini sürdürerek devam etmiştir. 2012 yılında çıkarılan 6360 Sayılı “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” , ile il mülki sınırlarında nüfus 750.000 ve üzerinde olan 13 ilde daha büyükşehir belediyesi kurulmuştur. Daha sonra 2013 yılında çıkarılan 6447 Sayılı “6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile Ordu ilinde de büyükşehir kurulması sonrası Türkiye’de büyükşehir sayısı 30 olmuştur (Kalağan, 2018: 593).

2012 yılında 6360 Sayılı Kanun ile Türkiye yerel yönetimler tarihinde ve büyükşehir sisteminde çok önemli değişiklikler meydana gelmiştir.6360 Sayılı Kanun ile birlikte, 2004 yılında çıkarılan 5216 Sayılı Kanun ile İstanbul ve Kocaeli illerinde uygulanan il mülki sınırlarında büyükşehir uygulaması 30 büyükşehirde uygulanmaya başladı. Büyükşehir olan illerde belde belediyelerinin tüzel kişiliklerine son verilerek mahalleye dönüştürüldü. Yine büyükşehir olan illerde köyler mahalleye dönüştürülerek, köy kavramının yerini mahalle almış oldu. Bir diğer önemli değişiklik ise Türk yerel yönetimler sistemi içerisinde 150 yılı aşkın geçmişi olan İl Özel İdareleri büyükşehir olan illerde kapatıldı. Bu değişim ile birlikte Türkiye’de büyükşehir sayısının 30’a yükselmesi ile ülke nüfusunun %77’si büyükşehir sınırları içerisinde yer almaktadır (Arıkboğa, 2013: 68).

2.9. 6360 Sayılı Kanunun İncelenmesi

6360 Sayılı Kanun çalışmamızın yasal zeminini oluşturduğu için, kanunun gerekçesi, kanun ile ortaya çıkan değişim, kanuna yönelik olumlu ve olumsuz değerlendirmeler ayrıntılı şekilde alt başlıklar halinde analiz edilecektir.

2.9.1. 6360 Sayılı Kanunun Gerekçesi

Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren kamu yönetiminde reform sürecinde ortaya çıkan, etkin, etkili, vatandaş odaklı, katılımcı, saydam, hesap verebilen bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış çerçevesinde, sunulan hizmetin kalitesini yükseltmek, vatandaşların memnuniyetini arttırmak halkın yönetime katılımını sağlamayı temel hedef olarak görmektedir (Gözler, 2013: 38). Mahalli idareler, sunulan kamu hizmetleri bakımından, vatandaşların günlük yaşantısını ve yaşam kalitesini etkileyen hizmetler sunması açısından önemli görevleri yerine getirmektedir. Vatandaşların hizmet taleplerinin yerine getirilmesi, günlük yaşantısının kolaylaştırılması ve refah seviyesinin yükseltilmesi yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerle bağlantılıdır. Bu nedenlerle yerel yönetimlerin, sürekli olarak değişim ve gelişim içerisinde olması ve kamu hizmetlerinin sunumu noktasında dönemin gerekliliklerine uygun olarak sürekli biçimde geliştirilmesi ile etkin ve verimli hizmet üretebilecek kapasiteye sahip olması gerekmektedir. Türkiye’de 6360 Sayılı Kanun’un kabulünden önce en son 2000 yılında büyükşehir kurulmuştur. 6360 sayılı yasanın kabulüne kadar geçen 12 yıllık süre sonrasında, idari, ekonomik ve sosyal nedenlere bağlı olarak yeni büyükşehirlerin kurulması ihtiyacı doğmuştur (Arıkboğa, 2013: 68).

Büyükşehirlerde, iki kademeli yönetim anlayışı ile birlikte sınırları içerisinde çeşitli büyüklükte yerleşim alanları ve yerel yönetim birimleri bulunmaktadır. Sınırları içerisinde farklı yerel yönetim birimleri, küçük ölçekli hizmetleri yerine getirebilse de, büyükşehir sınırlarında bütüncül planlar yapabilecek ve tüm sınırları kapsayacak geniş planları yapacak bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Büyükşehirlerde çok sayıda yerel yönetim biriminin olması ve belirli bir alanda birden fazla yerel yönetim biriminin yetkili olması, planlama ve koordinasyonun sağlanamamasına neden olmaktadır. Bu durum da kaynakların israfına yol açmaktadır. Büyükşehirlerde ortaya çıkan ulaşım, altyapı, çevre gibi sorunların artması karşısında, vatandaşların hizmet taleplerinin karşılanması ve sorunlara çözüm üretme noktasında, küçük ölçekli yerel yönetimlerin çözüm üretebilecek durumda olmadığı görülmektedir. Bu

durumda halkın beklentilerini karşılayabilecek ve hizmet üretebilecek büyüklükte, güçlü yerel yönetim yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Güçlü bir yerel yönetim yapısının oluşmaması durumdan ise koordinasyon eksikliği ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2018: 593).

Büyükşehirlerde sunulacak yerel hizmetlerin tek elden yürütülmesi, etkinlik ve verimliliğin artırılması, planlama ve koordinasyonun sağlanarak hizmetlerin daha kaliteli ve daha az maliyetle sunulması, sınırları içerisinde daha bütüncül ve bölgesel planlar yapılabilmesi amacı ile büyükşehir sınırlarının il mülki sınırlarına çıkarılarak daha güçlü bir büyükşehir yapısına ihtiyaç duyulmaktadır (Gözler, 2013: 38). Bu gelişmelerle birlikte il mülki sınırlarında uygulanacak olan büyükşehir belediye sistemi ile ortaya çıkması muhtemel olumlu gelişmelerde şunlardır (Dölkeleş, 2019: 96):

- Geniş ölçekte hizmet üretecek olan yerel yönetimler daha teknolojik imkânlarla donatılabilecektir.
- Daha geniş alanlarda hizmet sunacak olan yerel yönetimlerde nitelikli personel istihdamı, işgücünde uzmanlaşma olacağından verimlilik sağlanacaktır.
- Merkezden gönderilecek kaynakların geniş ölçekli yerel yönetimlerde tek elde toplanması ile kaynakların etkin kullanılması sağlanacaktır.
- İl mülki sınırlarında kaynak kullanımı açısından daha adil bir yapı ortaya çıkacaktır.
- İl sınırlarında daha bütüncül ve bölgesel planlar yapılarak il çapında uyumlu imar planları gerçekleştirilebilecektir.

Sonuç olarak kanunun gerekçesinde, yerel kamusal hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulması, vatandaşların artan talepleri karşısında, kamu da etkinliğin ve verimliliğin artırılması, yönetsel kapasite ve koordinasyonun sağlanması için güçlü yerel yönetim yapılarının oluşturulması hedeflenmiştir.

2.9.2. 6360 Sayılı Kanunun Getirdiği Değişiklikler

12 Kasım 2012 tarihinde 6360 sayılı “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi Kurulması Ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, 2013 yılında 6447 Sayılı Kanun ile Ordu ilinin de büyükşehir olarak kabul edilmesiyle en son şeklini alarak Türkiye’deki mevcut büyükşehir sayısı 16’dan 30’a çıkarıldı. 2014 mahalli seçimleriyle

birlikte Türkiye’de yeni büyükşehir uygulamasına geçilmiştir. Yeni modelle yerel yönetim sisteminde idari, mali, siyasi, imar ve planlama düzeni, personel yapısı, hizmet sunumu gibi alanlarda, büyükşehir görev ve yetkilerinde değişiklik yapılmıştır (Topcu, 2015: 89-90). Bu kanundaki, İl Özel İdaresi ve köy tüzel kişiliklerinin kaldırılmasına, il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüştürülmesine, büyükşehir belediye sınırlarının ilin mülki sınırlarına genişletilmesine, mülki sınır değişikliği yapılması ve ilçe belediyesi kurulmasına dair hükümler ilk mahalli idareler genel seçimlerinde uygulanmaya başlanmıştır.

İlçe kurulmasına ilişkin hükümler ise bu kanunun yayımlandığı tarihte yürürlüğe girmiştir. 6360 Sayılı Kanun ile 14 ilde yeni büyükşehir belediyesi kuruldu. Yasa ile Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Ordu, Trabzon, Şanlıurfa ve Van illerinde büyükşehir belediyesi kuruldu. 14 ilin coğrafi dağılımı yapıldığında Ege Bölgesi’nden 4 il, Marmara, Akdeniz, Güney Doğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgesi’nden ise 2 il büyükşehir statüsüne sahip olmuştur (Dölkeleş, 2019: 96).

Yasa ile büyükşehir belediyesi kurulma kriterlerinde de değişikliğe gidilmiştir. Yasa öncesi 5216 Sayılı Kanuna göre il belediye nüfusunun 750.000 ve büyükşehir sınırları içerisinde en az 3 ilçe veya ilk kademe belediyesi bulunması gerekiyordu. 6360 sayılı Kanun ile bir yerde büyükşehir belediyesi kurulması için il toplam nüfusunun 750.000 olması yeterli görülmüştür. Bu düzenleme önceki dönemlere göre büyükşehir belediyesi kurulmasını kolaylaştıran bir düzenleme olarak görülmektedir. 6360 Sayılı Kanun ile birlikte büyükşehir belediyelerinin hizmet alanlarında da değişikliğe gidilmiştir. Daha önce 2005 yılında 5216 Sayılı Kanun ile İstanbul ve Kocaeli büyükşehirlerinde uygulanan il mülki sınırlarında büyükşehir modeli 6360 sayılı Kanun ile bütün büyükşehirlerde uygulanmaya başlamıştır. Yapılan düzenleme ile büyükşehir belediyelerinin hizmet alanları il mülki sınırlarına, büyükşehirlerdeki ilçe belediyelerinin hizmet alanları ise ilçe mülki sınırlarına genişletilmiş, bunun sonucunda da büyükşehirlerde bulunan bütün ilçeler büyükşehir ilçe statüsüne kavuşmuştur (Kalağan, 2018: 594).

Büyükşehir sınırlarının il mülki sınırlarına eşitlenmesi sonrası büyükşehirlerdeki ikili yönetim modeli de ortadan kalkmış oldu. Kanun öncesi büyükşehir belediye sisteminin uygulanmasında, büyükşehir sınırları içerisinde en az üç ilçe belediyesi

olması şartı veya ilk kademe belediyeçilik uygulamalarına 6360 Sayılı Kanun ile son verilmiştir. Kanun ile meydana gelen köklü değişikliklerin bir diğeri ise belde belediyelerinin tüzel kişiliklerini kaybetmesi ve köylerin mahalleye dönüştürülmesi olmuştur. Büyükşehir sınırları içerisinde bulunan belde belediyeleri ve köylerin tüzel kişilikleri kaldırılarak bağlı bulundukları ilçeye mahalle olarak bağlanmıştır. Kanun ile birlikte büyükşehir olmayan illerde nüfusu 2000'in altında olan belde belediyeleri de kapatılmıştır (Dölkeleş, 2019: 97).

Tablo 2.4: 6360 Sayılı Kanun ile Yerel Yönetimlerdeki Değişim

Belediye Türü	6360 Öncesi	6360 Sonrası	Değişim(Ne Oldu?)
Büyükşehir Belediyesi	16	30	14 il Büyükşehir Belediyesi Oldu
Büyükşehir İlçe	143	519	BŞB ilçe belediye sayısı 392 arttı.
İl Belediyesi	65	51	51 il, il belediyesi olarak kaldı
İlçe Belediyesi	749	416	333 ilçe büyükşehir ilçe belediyesi oldu.
Belde Belediyesi	1977	342	1635 belde belediyesinin Tüzel kişiliği kaldırıldı.
İl Özel İdaresi	81	51	30 büyükşehirde il özel idaresi kapatıldı.
Toplam Belediye	2950	1396	Belediye sayısı 1396'ya düştü
Köy	34.395	17.834	17.541 köyün tüzel kişiliğine son verildi.
Mahalle	19.103	36.740	Büyükşehirlerde köy yönetimleri mahalle oldu

Kaynak: Genç ve Korkın, 2017: 86

Yeni büyükşehir belediyesi olan 14 il ile birlikte, bu illerde 25 tane büyükşehir ilçe belediyesi kurulmuştur. Yasa öncesi 16 ilde toplamda 143 olan büyükşehir ilçe belediyesi, yasa sonrası 30 büyükşehirde bütün ilçelerin büyükşehir statüsünde sayılması ile 519'a çıkmıştır. 6360 Sayılı Kanun ile sadece belediyeler ve köylerde

düzenlemeler yapılmamıştır. Büyükşehir statüsüne sahip 30 il de İl Özel İdareleri'nin de tüzel kişiliklerine son verilmiştir. Tüzel kişilikleri kaldırılan İl Özel İdareleri'nin personelleri, komisyon kararı ile yatırım izleme ve koordinasyon başkanlığı, büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyesine devredildi. İl özel idarelerinin taşınır taşınmaz malları, tesis, araç gereçler ise büyükşehir belediyesi ve bağlı kuruluşlarına devredildi (Oktay, 2016: 84). Büyükşehir belediyelerinin amatör spor kulüplerine sağladığı desteklerde 6360 Sayılı Kanun ile yeniden düzenlenmiştir. Kanun öncesi yürürlükte olan düzenlemeyle amatör spor kulüplerine sadece aynı yardım yapılmaktaydı. Bu kanun ile amatör spor kulüplerine aynı yardımların yanı sıra nakdi yardım yapılabilmesi sağlanmıştır. Bununla birlikte dereceye giren sporcularla birlikte, antrenör, teknik yöneticilere de ödül verilmesi kanun ile düzenlenmiştir. Büyükşehir belediyeleri, afet riski taşıyan, vatandaşların can ve mal güvenliğini tehlikeye düşürecek binaların yıkımı ve tahliyesi konusunda ilçe belediyelerinin talepleri doğrultusunda destek vermesi hususunda görev ve yetkiler 6360 Sayılı Kanun ile düzenlenmiştir. 6360 Sayılı Kanun ile büyükşehir belediyelerine mabetlerin yapım, bakım ve onarımı ile malzeme desteği sağlayabilmesi imkânı verildi. Bu desteklerle birlikte belediye meclisi kararı ile mabetlere indirimli bedelle veya ücretsiz olarak su temin edilmesi imkânı getirilmiştir(Dölkeleş, 2019: 97).

Büyükşehir belediyelerine bazı görevleri ilçe belediyelerine devredebilme imkânı tanındı. Bu kapsamda büyükşehir belediyeleri görev ve yetki alanları içerisinde bulunan, yolcu ve yük terminalleri işletmesi, otopark yapılması ve işletilmesi, toptancı halleri, mezbaha, mezarlıklar ve defin işlemleri ile temizlik hizmetleri gibi görevleri gerekli hallerde ilçe belediyelerine devredebilme imkânı sağlandı. Büyükşehir belediyelerinin görevlerini ilçe belediyelerine devredebilmesi durumu, hizmetlerin fiziki şartlar ve teknik kapasiteye uygun olarak ilçelerde daha etkin yürütülebilmesi açısından yasanın esnek yapısını da ortaya çıkarmıştır (Oktay, 2016: 85).

Sınırlarının il mülki sınırlarına genişlemesi sonrası hizmet alanları genişleyen büyükşehir belediyelerine yolların temizliği ve karla mücadele konusunda da görevler verilmiştir. Bu kapsamda mahalleleri ilçe merkezlerine bağlayan yolların bakım onarım ve yapım işleri büyükşehir belediyelerine bırakılmıştır. Ayrıca karla mücadele çalışmalarını yapmakta büyükşehir belediyelerinin görevleri arasında yer almaktadır. Büyükşehir belediyeleri sınırlarının il mülki sınırlarına genişlemesi sonrası kırsal

alanlarda da hizmetlerini yerine getirmektedir. Bu kapsamda daha önce köy statüsünde olan fakat yasa ile mahalleye dönüştürülen alanlar düşünüldüğünde kırsal alanlarda da planlama yapma zorunluluğu doğmuştur. Yasa ile büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediyelerine tarım ve hayvancılığı desteklenmesi için her türlü faaliyet ve hizmette bulunabilmesi yetkisi tanınmıştır (Dölkeleş, 2019: 97).

Büyükşehirlerde yeni ilçe ve mahalle kurulması konusunda düzenlemeler yapılmıştır. Büyükşehir olan yerlerde yeni ilçe kurulması için, ayrıldığı beldenin nüfusun 100.000'in altına düşmemesi ve kurulacak yeni ilçenin nüfusunun 20.000 'den az olmaması şartı getirildi. Belediye sınırları içerisinde mahalle kurulması için gerekli nüfus kriterinin ise 500 olması gerekliliği getirilmiştir. Belediyelerin kadın ve çocuklar için konuk evi açmasını mecbur kılan düzenlemede de değişikliğe gidildi. Mevcut düzenlemede belediyelerin kadın ve çocuklar için konuk evi açma zorunluluğu 50 bin ve üzerindeki belediyeler için şart iken, yeni düzenlemede büyükşehir belediyeleri ve nüfusu 100 bin üzerindeki belediyeler için açma zorunluluğu getirilmiştir. Diğer belediyeler içinde konuk evleri açılması hususunda zorunluluk olmamakla birlikte hizmet öncelikleri ve mali yapıları dikkate alınarak açabilecekleri ifade edilmiştir (Kalağan, 2018: 594).

Büyükşehir ilçe sınırları içerisinde işletilen otopark gelirleri ile ilgili yasal düzenleme yapılmıştır. Büyükşehir ilçelerinde elde edilen otopark gelirleri tahsil edildiği günden itibaren 45 gün içerisinde büyükşehir belediyesine aktarılacak zorundadır. Büyükşehir belediyeleri ise toplanan otopark gelirlerini yeni otopark yerlerinin alınması kurulması ve işletilmesinde kullanmak zorundadır. Bu gelirlerin belirtilen amaçlar dışında kullanılamayacağı yasal olarak düzenlenmiştir. Büyükşehir olan illerde il özel idarelerinin kapatılması merkezi idarenin taşrada yürüttüğü faaliyetleri de etkiledi. Merkezi idarenin taşradaki faaliyetleri ve yatırımları valinin yürütme organının başında olduğu il özel idareler tarafından yapılmaktaydı. İl özel idareleri sonrası merkezi idarenin yatırım ve faaliyetler noktasında oluşan boşluğu doldurmak amacıyla valilik bünyesinde Yatırım İzleme Ve Koordinasyon Başkanlığı kuruldu (Oktay, 2016: 87). Büyükşehir belediyelerinin bulunduğu illerde kamu kurum ve kuruluşlarının yatırım ve hizmetlerinin etkin olarak yapılması, izlenmesi ve koordinasyonu, acil çağrı, afet ve acil yardım hizmetlerinin koordinasyonu ve yürütülmesi, ilin tanıtımı, gerektiğinde merkezi idarenin taşrada yapacağı yatırımların yapılması

ve koordine edilmesi, temsil, tören, ödüllendirme ve protokol hizmetlerinin yürütülmesi, ildeki kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik edilmesi ve bunların denetlenmesini gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Kanun ile belediye payları da yeniden düzenlenmiştir. Kanun öncesi yerel yönetimler genel bütçe vergi gelirlerinden % 6,5 pay almaktaydı. Bu payın %2.85'i büyükşehir dışındaki belediyelere, % 2,5'i büyükşehir ilçe belediyelerine, % 1.15'i ise il özel idarelerine aktarılmaktaydı. Yasa sonrası %6,5'lik payın %4,5'i büyükşehir ilçe belediyelerine, %1,5'i büyükşehir dışındaki belediyelere ve %0,5'i ise il özel idarelerine aktarılmaktadır. Büyükşehir ilçe belediyelerine ayrılan %4,5'lik payın %70'i ilçe belediyelerine %30'u büyükşehir belediyelerine aktarılmaktadır. İlçelere aktarılan payların %90'ı nüfus %10'u yüz ölçümüne göre verilmektedir. Ayrıca büyükşehir belediyelerinin sınırları içerisinde toplanan genel bütçe vergi gelirleri toplamından aldığı pay % 5'ten % 6'ya yükseltilmiştir (Oktay, 2016: 89).

Tablo 2.5: 6360 Sayılı Kanun öncesi ve Sonrası GBVG aktarılan Paylar

6360 Sayılı Kanun Öncesi		6360 Sayılı Kanun Sonrası	
Türü	%	Türü	%
Büyükşehir Belediyeleri	5,0	Büyükşehir Belediyeleri	6,0
Büyükşehir İlçe Belediyeleri	2,50	Büyükşehir İlçe Belediyeleri	4,50
Diğer Belediyeler	2,85	Diğer Belediyeler	1,50
İl Özel İdareleri	1,15	İl Özel İdareleri	0,50

Kaynak: Topcu, 2015: 98

6360 Sayılı Kanun ile büyükşehir belediyesi ile büyükşehir ilçe belediyesi veya ilçe belediyeleri arasında çıkan ihtilaflarda büyükşehir belediye meclisi yetkili kılındı. Bu durum büyükşehir belediyesinin belediyeler arasında koordinasyonun sağlanması yönlendirici ve düzenleyici olması açısından yetkili kılmıştır. 6360 Sayılı Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra geçiş süreci sorun yaşanmaması ve uyum sürecinin aşılması amacıyla bazı kararlar alınmıştır. Yasanın uygulanmaya başladığı 2014 mahalli idareler seçimlerinden itibaren altı ay boyunca valiler, belediyeler arasında koordinasyonun sağlanması ve hizmetlerin aksamaması için gerekli tedbirlerin alınması konusunda görevli tutulmuşlardır (Oktay, 2016: 86).

2.9.3. 6360 Sayılı Kanuna Yönelik Olumlu Değerlendirmeler

6360 Sayılı Kanun yerel yönetimlerde gerçekleştirdiği reformlar sonrası, bir takım değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Kanunun getirdiği değişim ve düzenlemelere yönelik ortaya çıkan olumlu değerlendirmelerde yasanın önemini vurgulamaktadır. 6360 Sayılı Kanun ile il genelinde bütünleyici planların yapılması imkânı doğmuştur. Bu kapsamda il mülki sınırlarında faaliyetlerini sürdüren büyükşehir belediyesi hizmetlerin tek elden yürütülmesi hususunda tek yetkili olması nedeniyle, yerel yönetimlerde etkinlik ve verimliliğin artacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. 6360 Sayılı Kanun öncesi çok sayıda yerel yönetim biriminin var olması hizmet sunumunda etkinliğin azalmasına ve kaynakların birden fazla birime dağılması nedeniyle mali açıdan olumsuz bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktaydı. Kanun sonrası büyükşehirlerde belde belediyeleri ve köylerin tüzel kişiliklerin kaldırılması ile yerel yönetimlerin sadeleşmesi sağlanmıştır (Dölkeleş, 2019: 97).

6360 Sayılı Kanun öncesi yerel yönetim birimleri hizmet sunumunda yeterli imkânlarının olmaması nedeniyle sıkıntılar yaşamaktaydı. Yeni büyükşehir modeli ile belde belediyelerin kapatılması ve imkânları yetersiz olan ilçe belediyelerinin görevlerini daha uzmanlaşmış ve iş bölümü olan bir yapı ile büyükşehir belediyeleri yerine getirmektedir. Büyükşehir yasası ile birlikte il genelinde yapılacak olan hizmetlerin planlanması ve kaynakların kullanılması noktasında daha adil bir yapının ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte şehrin farklı noktalarında yaşayan vatandaşlara aynı standartta hizmet sunulmaktadır (Oktay, 2016: 86).

6360 Sayılı Kanun, coğrafi yetki ve sınırlardan dolayı ortaya çıkan muhatap sorununu ortadan kaldırmıştır. Yerel kamusal ihtiyaçların taleplerine yönelik vatandaşların çeşitli konuların çözümünde merkezi idare ile yerel yönetimler arasında kaldığı bilinmektedir. Büyükşehir belediyelerinin il mülki sınırlarında hizmet sunacak olması bu sorununda azalması noktasında olumlu bir gelişme olarak görülmektedir (Can, 2013: 268). 6360 Sayılı Kanun ile yerel yönetim birimleri arasındaki koordinasyon eksiklikleri de ortadan kaldırılmıştır. Daha önce aynı coğrafi alanda farklı birimlerin yetkili olması hizmetlerin sunumunda sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktaydı. Kanun ile birlikte yerel hizmetlerin koordinasyonunda eksikliklerin giderilerek, hizmetlerin daha etkin ve hızlı sunulmasına imkân sağlanmıştır. Belde belediyelerinde yaşanan mali yetersizlik ve nitelikli personel eksikliği sonucu verilemeyen hizmetler,

ilçe belediyeleri ve büyükşehir belediyeleri tarafından daha hızlı ve etkili hizmet sunumu ile gerçekleştirilmektedir. 6360 Sayılı Kanun ile il genelinde bütünleyici planlar yapma imkanı ortaya çıktı. Bu kapsamda düzenleyici imar planlarının yapılması noktasında, il genelinde uyumlu imar planlamaları gerçekleştirilebilecektir (Çelikyay, 2014: 12). 6360 Sayılı Kanun ile yerel yönetimlerde mali açıdan olumlu gelişmeler ortaya çıkmıştır. Gerek büyükşehir belediyeleri gerekse büyükşehir ilçe belediyelerinin daha etkin hizmet verebilmesi amacıyla gönderilen ödeneklerinde artışlar meydana gelmiştir (Çelikyay, 2014: 17). Büyükşehir belediyelerinin hizmet alanlarının il mülki sınırlarına, ilçe belediyelerinin hizmet alanlarının da ilçe mülki sınırlarına çıkarılması, seçmen alanlarının genişlemesine yol açmıştır. Bu durum karar organlarına seçilecek kişilerin çeşitliliğini arttırarak daha uzmanlaşmış komisyonlar kurulmasına imkân sağlayacaktır (Çelikyay, 2014: 19).

2.9.4. 6360 Sayılı Kanuna Yönelik Olumsuz Değerlendirmeler

6360 Sayılı Kanun Türkiye yerel yönetimler sisteminde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Yerel hizmetlerin sunulmasında, kamuda etkinlik ve verimliliğin arttırılması ve il genelinde bütüncül planların yapılması gibi gerekçeler ile hazırlanan bu kanuna, olumlu değerlendirmelerin yanı sıra olumsuz değerlendirmeler de yapılmaktadır. Kentsel alanların büyümesine paralel olarak, artan ihtiyaçlarla birlikte ortaya çıkan hizmet taleplerinin karşılanmasına yönelik, etkin çözüm üretme gerekliliği, yerel yönetimlerde yeni planlamalar ve yasal düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda artan ihtiyaçların karşılanması, yerel hizmetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, yönetsel kapasite ve koordinasyonun sağlanması, vatandaşların yönetime katılarak yerel demokrasinin güçlendirilmesi amacıyla 2012 yılında hazırlanan 6360 sayılı kanunun, getirdiği yeniliklerle birlikte bir takım olumsuz gelişmelere yol açacağı ve de yeni sorunları da beraberinde getireceği görüşleri tartışılmaktadır (Dölkeleş, 2019: 97). Kanun'un büyükşehir yönetim sisteminde yaratacağı veya yaratması muhtemel değişiklikler ve sorunlu alanlar şu şekilde genelleştirilebilir (Zengin, 2013: 474-475):

- Yeni büyükşehir yapılan 14 ilin büyükşehir yapılmasına gerek olup olmadığı
- Büyükşehir olmanın ölçek ekonomileri bakımından fayda sağlayıp, sağlamaya çağ

- Büyükşehirlerin öz gelir kapasitesinin arttırılmadan bu kadar fazla alandaki hizmeti nasıl etkin ve verimli yönetebileceği
- İl sınırlarının tamamından belediyenin sorumlu olmasının kırsal alana hizmet götürmede ne gibi sıkıntılar yaratacağı
- Özellikle çok büyük mekânsal alana kurulu, Konya, Ş.Urfa, Ankara, Erzurum gibi illerde hizmetlerin nasıl yürütüleceği
- Kırsal alan belediyeçiliği diye tanımlanan kavramın içinin nasıl doldurulacağı
- Kapatılan köylerin mera, yayla, orman gibi haklarının nasıl korunacağı
- Kırdan metropollere olan göçün nasıl engellenebileceği
- Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı adlı muallâk yapısı ve özel idarelerin yerini nasıl dolduracağı.

Yasaya yönelik en çok eleştirilen konu büyükşehirlerde il özel idareleri, belde belediyeleri ve köylerin tüzel kişiliklerinin kaldırılmasıdır. Türkiye’de yerel yönetim birimleri kapatılacak ise bunu anayasal düzenleme ile yapmak gerekmektedir. Anayasa’da belirtilen yerel yönetim birimlerinin anayasal değişiklik yapılmadan kapatılmasının yasaya aykırı olduğu ve anayasanın ihlal edildiği ifade edilmiştir (Gözler, 2013: 4). Yeni büyükşehir düzenlemesi ile birlikte en önemli değişimlerden biri büyükşehir hizmet alanlarının il mülki sınırlarına çıkarılması olarak bilinmektedir. Yeni sistemle birlikte büyükşehir belediyeleri coğrafi alanlarının büyüklüğüne göre geniş kırsal alanları sınırları içerisinde bulunmaktadır. Bu alanların büyükşehir olmakla birlikte hemen kentsel alanlara dönüşmesi ve yasanın bütün şehir hedefinin kırsal alanları sınırları içerisine alarak gerçekleştirmesi yakın gelecekte mümkün görünmemektedir (Arıkboğa, 2013: 70).

Özellikler büyükşehir belediye sınırlarının il mülki sınırlarına çıkarılarak yerelde bölgesel yönetimlerin altyapısını oluşturacağı ve ilerleyen dönemlerde üniter devlet yapısını zedeleyeceği çokça tartışılmaktadır. Gül ve Batman’a göre; yeni büyükşehir belediye modeli ile sınırları il mülki sınırı olarak belirlenen alanlarda yeni bölge yönetimleri oluşturulduğu ifade edilmektedir (2013: 35). Büyükşehir olan illerdeki belde belediyelerinin kapatılması ve köy tüzel kişiliklerinin sona erdirilmesi, tartışılan konular arasında yer almaktadır. Arıkboğa’ya göre; ilçe merkezine uzak olan belde belediyelerinin de, mahalleye dönüştürülmek yerine, yine “büyükşehir köyüne” dönüştürülmesinin daha isabetli olacağı, yeni bir yasal değişiklikle bu tür

düzeltilmelerin yapılmasının, sisteme daha olumlu yansımaları olacağını belirtmiştir (2013: 77). Yasanın yerellik ilkesine aykırı olduğu görüşleri akademik ve siyasi çevreler tarafından en çok tartışılan konulara arasında yer almaktadır. Yerindelik (subsi-diyarite) ilkesi, hizmet sunumunda yararlanılması gereken siyasal nitelikli bir ilkedir. Bu ilke, kamu hizmetlerinin tercihen vatandaşa en yakın yerel yönetim birimleri tara-fından sunulmasını ifade etmektedir. Yerindenlik ilkesinin dikkate alınmaması ve tüm ildeki kamu hizmetlerde büyükşehir belediyelerinin asli yetkili olması, özellikle şehir merkezinden uzaktaki alanlarda yaşayan kişileri ve buradaki ilçe belediyelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Arıkboğa, 2013: 81-82).

6360 Sayılı Kanun ile merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki pay-laşımı yapılmıştır. Bu yetki paylaşımı sonrası iki idare arasında kaynak bakımından bir paylaşım yapılmadığı görülmektedir. Yapılan paylaşım yerel yönetimlerde yerel birimler arasında yeniden düzenlenmeden ibarettir. Yeni düzenleme ile daha önce sayıları fazla olan birçok yerel yönetim birimi tarafından kullanılan kaynaklar, yerel yönetimlerde yapılan sadeleştirme sonrası sadece büyükşehir ve ilçe belediyeleri tarafından kullanılmaktadır. Bu durum yerel yönetimlerin güçlenmesini değil, yerel yönetimler içerisindeki çeşitli birimlerin yetkilerinin arttırılmasını ifade etmektedir (Arıkboğa, 2013: 77). Yasaya yönelik bir başka eleştiride yasanın yerel yönetimlerin merkeziyetçi anlayış ile güçlendirilmesi yaklaşımıdır. Kanunun gerekçesinde il gene-linde bütüncül ve bölgesel planlamalar yapılması gerekliliğinden bahsedilmişti. Ka-nunun yürürlüğe girmesinden sonra belde belediye ve köylerin tüzel kişiliğine son verilmiş, bu alanlarda hizmet planlaması ve sunulması büyükşehir belediyesinin yet-ki alanlarına dâhil edilmiştir. Sadece kentsel alanlarda değil mülki sınırlar içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin merkezden büyükşehir tarafından yapılacak olması, ya-sanın kendi içerisinde fazlasıyla merkeziyetçi olduğunu göstermektedir (Arıkboğa, 2013: 73). Büyükşehir belediyeleri il genelinde belediye hizmetlerinde en yetkili birim olarak görülmektedir. Vatandaşların yerel kamusal hizmetlerle ilgili taleplerini en yakın yerel birim olan ilçe belediyelerine ilettiklerinde, ilçe belediyelerinin sorun-ların çözümüne yönelik imkânları olsa dahi, yetkilerin büyükşehir belediyesinde ol-masından dolayı, talepleri büyükşehir belediyesine yönlendirmektedir. Bu durumda vatandaşların ihtiyaç ve taleplerine yönelik sorunların çözümünü geciktirmektedir (Arıkboğa, 2013: 82).

Yasa ile birlikte ilçe belediyelerinin görev ve yetkilerinin birçoğu büyükşehir belediyesine devredilmiştir. İlçe sınırları içerisinde büyükşehir belediyelerinin de yetkili olması, ilçe belediyesi ile büyükşehir belediyesi arasında görev ve yetki uyuşmazlıklarına yol açmaktadır. İlçe sınırları içerisinde hem büyükşehir belediye zabıtasının hem de ilçe belediye zabıtasının yetkilerinin olması soruna örnek olarak gösterilmektedir(Dölkeleş, 2019: 97). Yasayla birlikte 30 büyükşehirde il özel idarelerin kapatılarak yerine valilik bünyesinde Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları kurulmuştur. Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıklarının da bir takım anlaşmazlıklara neden olabileceği ön görülmektedir. Hergüner'e göre; başında valilerin bulunduğu Yatırım izleme ve Koordinasyon Başkanlığı'nın kurularak daha etkili bir vali modeli öngörülmesiyle aynı ilde iki etkin yöneticinin bulunmasının yetki konusunda atanmış ve seçilmişler arasında bir anlaşmazlık getirmesi ihtimali de dikkatle izlenmesi gereken bir başka yönü oluşturmaktadır (2017:640). Yasa ile birlikte kırsal kesimde yaşayan vatandaşlara ek mali yükümlülükler getirilmiştir. Kentte yaşayanlara göre gelir düzeyleri düşük olan kırsal kesimdeki vatandaş, daha önce ödemediği vergiler ödemek zorunda bırakılmıştır. Bu durum kırsal kesimde yaşayanların ekonomik yapılarını etkileyecek ve kırsal kesimde giderlerin artması ile yoksulluğunda artması eleştirileri yapılmıştır (Adıgüzel, 2012: 173).

Kanun ile birlikte belde ve köylerin kapatılması turizm bölgesi olan büyükşehirleri de olumsuz yönde etkileyeceği yönünde eleştiriler yapılmıştır. Özellikle ege ve Akdeniz bölgelerinde turizm potansiyeli yüksek olan belde ve köylerin tüzel kişiliklerini kaybetmesi, bu yörelerin özellikle yaz aylarında nüfusun çok üzerinde bir nüfus barındırması, vatandaşların yerel kamusal ihtiyaçlarının karşılanmasında aksaklıklara yol açacağı düşünülmektedir (Zengin, 2015: 348).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

6360 SAYILI KANUNA DAYALI BÜYÜKŞEHİR REFORMU'NUN STRATEJİK PLANLAR BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Konya Büyükşehir Belediyesinde 2015-2019 senelerini ve 5 yıllık bir dönemi kapsayacak şekilde Stratejik Plan hazırlanmıştır. Büyükşehir belediyesinin meclisi tarafından kabul edilmiştir. Stratejik planlar doğrultusunda mevcut durum analizi, paydaş analizi, GZFT analizi yapılmış, misyon, vizyon, stratejik amaç, hedef ve stratejiler oluşturulmuştur. Konya Büyükşehir Belediyesinin söz konusu 5 yıl kapsamındaki amaç ve hedeflerin izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacını Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan ve belediye meclisi tarafından onaylanarak, uygulamaya başlanan 2015-2019 stratejik planının 6360 Sayılı Kanun kapsamında analizi yapılacak ve stratejik planın hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gerekli faktörlerin uygunluğu ve etkin ve verimli hizmet sunmada ne gibi hedefleri olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Araştırma çerçevesinde 2012 yılında 6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla büyükşehir niteliğini elde etmesi neticesinde ilk stratejik planı olan 2015-2019 Stratejik Planı kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir.

3.1. 2012-2016 Stratejik Planı

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 yılları arasındaki mevcut durumunun doğru analiz edilebilmesi için öncelikle Konya Büyükşehir Belediyesi'nin tarihçesi demografik ve toplumsal yapısına hâkim olmak gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında Konya Büyükşehir Belediyesi'nin bu dönem stratejik planında ayrıntılı olarak yer verdiği Konya Büyükşehir Belediyesi'nin, tarihsel gelişimi, görevlerini yerine getirirken bağlı olduğu kanuni yetki ve sorumlulukları incelenmiştir. Ek olarak kuruluşa ilişkin mali ve fiziksel yapı, plan hazırlık süreçleri, belirlenen stratejik alanlar, dış ve iç çevre analizleri ele alınmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 dönemi stratejik planında bu unsurlara genişçe yer verdiği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 6-7).

3.1.1. Durum Analizi

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin, kısa, orta ve uzun vadeli misyon, vizyon ve ilkelerinin ortaya konulduğu stratejik plan çalışmaları Ekim 2009 yılında tamamlanmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanmış olan bu stratejik plan belediyenin ilk stratejik planıdır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nce oluşturulan bu plan, Konya şehrinin bölgenin ve ülkenin cazibe merkezlerinden biri haline getirilmesi hedefi taşımaktadır. Bu dönem stratejik planı ile Konya Büyükşehir Belediyesi, mevcut kaynakların ve imkanların optimum düzeyde fayda verecek şekilde kullanılmasını hedeflemiştir. Bu dönem stratejik planı kaynaklarının mümkün olduğu ölçüde artırılması hedefi taşıması açısından oldukça öneme sahiptir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin kendi bünyesinde yer alan siyasi ve yönetsel birimler, kuruluşun iç paydaşlarını, şehirdeki sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları ise dış paydaşlarını oluşturmaktadır. Bu iç ve dış paydaşların çeşitli analiz yöntemleri ile görüşleri alınarak, katılımcı bir anlayışla oluşturulan, Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planı, şehre ve şehir sakinlerine sunulacak olan hizmetlerin, artırılması ve katlanarak devam ettirilmesi konusunda büyük katkı sağlama hedefindedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 7).

3.1.1.1. Tarihsel Gelişim

Türklerin Geç Bizans Dönemindeki İkonium'dan Türkleştirdikleri Konya, asırlardır birçok medeniyete ev sahipliği yapmış bir şehirdir. Çatal Höyükte M.Ö 7000'li yıllara ulaşan iskân, Konya merkeze yakın Karahöyükte de ona yakın zamana kadar iskân inmektedir. Bu medeniyet beşiğinden, Hititler, Frygler, Lidyalılar, Persler, Roma, Bizans ve İslam devletleri gelip geçmiş ve son olarak, Türk devletlerine yurt olmuştur (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 8). Anadolu Türkler tarafından XI. yüzyıldan itibaren fethedilmeye başlanmıştır. İlk olarak Konya 1069 yılında Sandık Bey tarafından ele geçirilmiş ancak bu uzun sürmemiştir. 1071 yılında Malazgirt Meydan Muharebesi ile Anadolu kapıları Türklere tamamen açılmış ve 1074 yılında Konya, Süleyman Şah tarafından alınmıştır. 1076 yılında Süleyman Şah Konya'yı başkent yapmış ve Bağdat halifesinin sultanlık vermesiyle İstiklal Menşurunu okutarak Anadolu Selçuklu Devleti resmen kurulmuştur. Bu tarihten sonra Konya sanatın, ticaretin ve bilimin merkezi olmuş ve her geçen gün önemini artırmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 8).

Konya siyasi tarihi, XIII. yüzyılda bir önceki yüzyıla kıyas kabul etmez derecede karmaşıktır. Yüzyılın ikinci yarısında gerek Baycu'nun gerekse diğer Moğol kumandanlarının da dâhil oldukları güç, Selçuklu idaresini giderek silmiştir. XIII. yüzyıl son çeyreğinde iç çatışmalar ortaya çıkmış, bu çatışmalar içinde Karamanoğulları gücünü artırarak Konya'ya hâkim olacaktır. Karamanoğulları 1387 yılında Konya'ya kesin olarak yerleşmiş, merkezide Konya'ya almışlardır. Karamanoğulları Osmanlı Devleti ile sürekli çekişme içerisinde bulunmuş birçok kez karşı karşıya gelinmiştir. Bunun sebebi her iki devletin de genişleme siyasetinden dolayıdır. Bu sürekli süren karmaşaya bir son vermek için Fatih Sultan Mehmet 1465 yılında Mahmut Paşa kumandasında büyük bir ordu göndererek Konya ve civarını topraklarına katmıştır. Osmanlı devleti döneminde de önemini koruyan Konya, kurtuluş Savaşında cephe gerisinde bir depo ve karargâh görevi üstlenmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 8).

3.1.1.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin yetki ve sorumluluklarına ele alan birçok yasal metin bulunmaktadır. Bu metinlerin başında 5393 sayılı Belediye kanunu yer almaktadır. 5018 sayılı KMYK'da Konya Büyükşehir Belediyesi'nin işleyişinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesini ve ülkemizin diğer belediyelerini ilgilendiren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesinde belirlenen görev ve sorumluluklar şöyledir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 16):

- Rekreasyon, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı;
- Coğrafi ve kentsel bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı,
- Temizlik ve katı atık;
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans;
- Kentsel trafik; mezarlar ve mezarlıklar;
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar;
- Konut;
- Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım,
- Gençlik ve spor;
- Sosyal hizmet ve yardım,
- Evlilik, meslek ve beceriler;
- Ekonomik veya ticari gelişim hizmetleri.

Konya Büyükşehir Belediyesi de diğer belediyeler gibi devlete ait tüm okul binalarını inşa etme, bakımını yapma veya tamir ihtiyaçlarını giderme, her türlü ekipmanı ve malzemeleri temin etme yetkilileri ile donatılmıştır. Kanunda belirtilen süreçler doğrultusunda sağlıkla ilgili her türlü tesisi açma ve işletme yetkisindedir. Kültürel ve doğal varlıkların yanı sıra, kent tarihinin tarihsel dokunuşunun ve öneminin mekânlarının ve işlevlerinin korunmasını üstlenmektedir. Bu amaçla bakım ve onarım yapmakta ve orijinaline uygun olarak korunması imkânsız olanları yeniden inşa edebilmektedir. Gerekli hallerde, öğrencilere ve amatör spor kulüplerine materyal verebilmekte, gerekli desteği sağlayabilmektedir. Amatör spor müsabakalarını düzenleyebilmekte ulusal ve uluslararası yarışmalarda yer almış veya başarılı olmuş sporculara belediye meclisi kararı ile ödül verebilmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi gıda bankacılığı yapabilmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 16).

3.1.1.3. Faaliyet Alanları İle Hizmetlerin Belirlenmesi

Konya Büyükşehir Belediyesi, şehir sakinlerinin sunulacak olan hizmetlerin yürütülmesinde, merkezi idare tarafından yetkilendirilen diğer kamu kuruluşları ile birlikte görevini yürütmektedir. Birlikte çalışacağı bu kuruluşlar ile olan ilişkisi ve görev ayrımı ilgili mevzuat tarafından belirlenmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi şehir sakinlerinin sunacağı hizmetlere ilişkin görevlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi için stratejik planlama çalışmaları kapsamında stratejik alanlar belirlemiştir. 2012-2016 dönemi stratejik planında Konya Büyükşehir Belediyesi bu alanları Çevre yönetimi, Sürdürülebilir Kentleşme ve Ekonomik Kalkınma, Kurumsal Yönetim, Sosyal ve Kültürel Aktiviteler Yönetimi, Kent Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi, Ulaşım ve Altyapı Yönetimi şeklinde sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 54). Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından belirlenmiş olan bu stratejik alanlar iki temel oda ilişkin geliştirme ve taahhütleri işaret etmektedir. Bu odaklar Konya Büyükşehir Belediyesi'nin gerçekleştireceği hizmetlere dair şehir sakinlerine ve kurumsal paydaşlarına, hizmetleri geliştirmek ve iyileştirmek yönünde verilen taahhüdü içermektedir. Ayrıca belirlenen bu odaklar, Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından gerçekleştirilecek olan eylem ve hizmetlerin oluşum süreçlerinde mevcut kaynakların etkili kullanımına işaret etmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi belirlediği bu stratejik alanlarla kurumsal yapısını ve kaynaklarını geliştirme hedefinde olduğunu ortaya koymaktadır. Özetlenecek olursa, Konya Büyükşehir Belediyesi bu dönem strate-

jik planında yer verdiği stratejik alanları, Konya'nın kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve Konya Büyükşehir Belediyesi'nin mevcut kurumsal yapısının güçlendirilmesi odağındadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 54).

3.1.1.4. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Konya Büyükşehir Belediyesi yönetsel unsurlarının stratejik yönetim anlayışına geçişinde stratejik plan uygulamaları ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Türkiye'de de kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin düzenlemelerle 2007 yılından itibaren yönetsel süreçlerinin stratejik uygulanması gündeme gelmiş ve bu çabalar stratejik planlar çerçevesinde yürütülmüştür (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 6-7). Türkiye'de diğer kamu kurumları gibi Konya Büyükşehir Belediyesi'nde de 2007 yılından itibaren stratejik planlar çerçevesinde stratejik yönetim uygulama süreçlerine dahil olunmuştur. Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 stratejik planında, oluşturduğu planla ilgili şu ifadelerle yer verilmiştir; 5393 sayılı Belediye Kanunu ile ortaya konan temel dayanakları doğrultusunda hazırlanmış olan stratejik planlar, ülkemizin ve beldemizin sahip olduğu mevcut kaynakların daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca stratejik planlama çalışmaları Konya Büyükşehir Belediyesi hizmetlerinin daha düzenli ve daha planlı sunulması noktasında katkı sağlayacaktır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 7).

3.1.1.5. Paydaş Analizi

Paydaş, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecini doğrudan veya dolaylı etkileyen veya bu hizmetleri tüketen ya da bir şekilde etkilenen özel veya tüzel kişiler ya da sivil oluşumlar şeklinde tanımlanmaktadır. Paydaş analizi çalışması, stratejik planın önemli bir aşamasıdır. Bu çalışma ile birlikte, kurumun paydaşlarının görüş, düşünce ve önerileri bilimsel ilkelere uygun yol ve yöntemler kullanılarak sistematik bir şekilde oluşmaktadır. Bu amaçla anket, mülakat, çalıştay ve benzeri çalışmalar yapılmaktadır. Elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanır ve belediyenin hem SWOT analizi sürecinde hem de geleceğin tasarlanmasında kullanılmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nde paydaş analizi "dış paydaşlar" ve "iç paydaşlar" için ayrı ayrı yapılmıştır. Dış paydaşlar için üç ayrı çalışma yapılmıştır. Bunlardan ilki 2009 tarihinde yapılan kamuoyu araştırmasıdır. İkincisi, ise kurum ve kuruluşlarla yapılan paydaş analizi anketidir. Son olarak bazı kurumlarla mülakat ve

konu hakkında çalıştay yapılmıştır. İç paydaşlar ise, Konya Büyükşehir Belediye Meclisi üyeleri ve kurum çalışanlarıdır. İç paydaşların görüş ve düşüncelerinin öğrenilmesi için iç paydaş analiz formu hazırlanmış ve iç paydaşlarca doldurulmuştur (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 38). (1) Dış Paydaş Analizi: Bu kapsamda hazırlanan dış paydaş analiz formu, toplam 41 kamu kurumu ve sivil toplum örgütü tarafından doldurulmuştur. Böylece, hedeflenen dış paydaşların önemli bir kısmının görüş ve önerileri derlenmiştir. Buna göre, dış paydaşlar, ilk defa yapılmakta olan stratejik planın hazırlanmasında rol almaktan mutluluk duyarak özveri ile formlar genelde tam olarak doldurulmuştur. Konya Büyükşehir Belediyesinin ildeki diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile başlatmış olduğu diyalogun bu formların özveri ile doldurulmasında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Belediye'nin misyonu, vizyonu ve ilkeleri belirlenirken, dikkate alınması için önerilen 26 kavram içinde en çok tercih edilen 5 tanesi ise; Çağdaş-modern, Değişime ve gelişime açık-yenilikçi, Eşitlik-adalet, İnsan odaklı-insana saygılı, Çevreye duyarlı şeklinde sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 39):

Konya'nın, gelecekte nasıl bir yer olması gerektiğine dair sunulan 10 farklı alternatiften, en çok tercih edilen ilk beş tanesi ise şu şekilde sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 40):

- Kültürel ve sanatsal faaliyetlerin yoğun ve nitelikli bir şekilde gerçekleştirildiği, çekici bir kültür şehri,
- Sağlık hizmetlerinin, yüksek nitelikte sunulduğu, ulusal ve uluslararası açıdan tercih edilen bir sağlık şehri,
- Ortaöğretim ve yükseköğretim (üniversiteler) kurumları ile ulusal ve uluslararası açıdan tercih edilen bir eğitim şehri,
- Bölgenin sanayi ve üretim merkezi,
- Doğal güzellikleri ve yeterli altyapısı ile doğa ve kongre turizminde uluslararası çapta tanınmış bir turizm şehri,

Konya Büyükşehir Belediyesi'ni hangi yönde başarılı buluyorsunuz sorusuna verilen cevaplar çoğunluk sırasıyla aşağıdaki şekilde olmuştur (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 41):

- Toplu ulaşım alanında başarılı

- Park ve bahçe düzenlemelerinde başarılı
- Altyapı çalışmalarında başarılı
- Sosyal Belediyecilik alanında başarılı
- Konya'nın içme suyunu kontrol ve arz da başarılı

Konya Büyükşehir Belediyesi'ni hangi yönde başarısız buluyorsunuz sorusuna verilen cevaplar çoğunlukla Kent içi trafik sorunu belediyenin bir başarısızlık alanıdır. Bitmeyen altyapı sorunları belediyenin başarısızlığıdır. Dar ve düzensiz caddeler ve bakımsız asfalt yollar başarısızlıktır. Kent içi otopark sorununun çözülmemesi başarısızlıktır. Toplu taşıma araç şoförleri ve vatandaş arasında diyalog eksikliği bulunması başarısızlıktır şeklinde olmuştur (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 41):

(1) İç Paydaş Analizi: Belediye meclisi üyeleri ve belediye çalışanları ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla anket, mülakat ve çalıştay yöntemleri kullanılmıştır. Haziran-Temmuz 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket çalışmasına toplam 65 kişi katılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Konya Büyükşehir Belediyesi hakkında değerlendirmelerin yer aldığı toplam 21 adet soru önerme yer almaktadır. İkinci bölümde, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin misyonu, vizyonu ve ilkelerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölüm ise, anketi dolduranlara ilişkin demografik bilgileri (unvan, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresini) içermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler kısa özet olarak aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 39).

3.1.1.6. Kurum İçi Analiz

Konya Büyükşehir Belediyesi, stratejik planı mevcut durum değerlendirme çalışmalarında ortaya çıkan en bariz eksiklik kurum içi plansız yapılanma ve sürdürülebilir bir kurumsal gelişimin olmayışıdır. Bu nedenle, Belediye'nin önündeki en önemli süreç, kurumsallaşmanın tamamlanması olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, kurumsallaşmanın tamamlanması için gerekli olan aşamalar; norm kadro ilke esaslarının uygulanması, insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi, kurumsal ve bireysel performans sisteminin kurulması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, mali yapının güçlendirilmesi, personel kurumsal aidiyetinin güçlendirilmesi, teknik donanımın geliştirilmesi ve SWOT Analizi gibi belirlenmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 21). SWOT analizi, bir belediyenin sahip olduğu fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Mevcut durum analizi ve paydaş

analizinde elde edilen verilere dayanılarak, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları ile muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Belediyenin stratejik amaç ve hedefleri, güçlü yanların iyi kullanılması, zayıf yanların geliştirilmesi, fırsatların değerlendirilmesi ve Belediyeye veya Konya'ya yönelik tehditlerin ise önlenmesi amacıyla oluşturulmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 46).

SWOT analizi, bir belediyenin sahip olduğu fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıkların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Mevcut durum analizi ve paydaş analizinde elde edilen verilere dayanılarak, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları ile muhtemel fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Belediyenin stratejik amaç ve hedefleri, güçlü yanların iyi kullanılması, zayıf yanların geliştirilmesi, fırsatların değerlendirilmesi, belediyemize veya ilimize yönelik tehditlerin ise önlenmesi amacıyla oluşturulacaktır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin güçlü ve zayıf yanları, fırsatları ve muhtemel tehditler, sektörlere göre aşağıda belirtilmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 47-51):

Güçlü Yönler (Strengths): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun sahip olduğu avantajlar olarak görülen unsurlar; belediye memur ve işçi sayısının norm kadroda belirtilen sayının altında olması, belediyeler için geliştirilmiş otomasyon yazılım programına sahip olunması, genel olarak İnisiyatif alabilen ve açık sözlü yönetici ve personelin varlığı, enerji verimliliği konusunda modern bir hizmet binasının varlığı, içme suyu ve atık su altyapı haritasının %85 oranında tamamlanmış olması, çevre yolunda yapılan alt geçitler trafik akışını rahatlatacak olması Su altı arama kurtarma timinin varlığı, yardımcı sağlık hizmetlerine dönük işbirliklerin ve sosyal yardımlaşmanın kurumsallaşmış olması, belediye meclisinin hızlı karar alma yeteneği, çevre yolunda yapılan alt geçitler trafik akışını rahatlatacak olması, denetim konusunda deneyimli insan kaynağı mevcut olması ve biyolojik arıtma tesisinin varlığı şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 47-51).

Zayıf Yönler (Weaknesses): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünü yönleri; kurumun yeni mevzuata adaptasyonunun yeterli düzeyde hızlı ve güncel olmaması, bireysel performans sisteminin olmaması, katı atıkların kaynağında ayrıştırılması konusunda yeterli düzeyde uygulamanın olmaması, kurumsal boyutta enerji

verimliliği konusunda çalışma olmaması, kentin Alternatif su rezaruarına sahip olmaması, biyolojik ilaçlamaya geçilmemiş olması, yoğun göç alan bir il olunmasına rağmen, bu konuda kurumsal bir politikanın olmayışı, zabıta ve itfaiye personelinin yaş ortalamasının yüksek olması, itfaiye araçlarının ve binalarının yapısal ve teknik olarak yeterli düzeyde olmaması, kentin düzensiz yapılaşması nedeniyle bazı risk noktalarına müdahalede yaşanan zorluklar, kültürel etkinliklerin sayısı ve nitelik olarak yetersizliği, belediye hizmetlerinde, kadınlara dönük aktivitelerin yetersizliği, özürllülere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi yönünde ihtiyaç, nazım imar planının olmaması ve yeni kentsel mekân üretimi konusunda planlama aşamasında yaşanan problemler, kurumsal düzeyde yatırımcıların taleplerine cevap verecek bir yapının olmaması, kentin dar bir alanda dikey büyümesi sebebiyle, ana arterlerin dahi olması gereken ölçütlerden çok daha dar olması, şebeke suyu hatlarında sık sık arızalar meydana gelmesi dolayısıyla yapılan kazıların kentsel kirlilik oluşturması şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 47-51).

Konya Büyükşehir Belediyesi SWOT analizinde ortaya konan zayıf yönleri ifade ederken, belediyenin kontrolü dışında gerçekleşmiş, kendi içinden kaynaklı olmayan olayları da işaret etmektedir. Bu dış kaynaklı zayıf yönlerin temel konuları belediyeye ilişkin kanun ve yönetmeliklere ek olarak mali yetersizlikler olarak saptanmaktadır. (3) Fırsatlar (Opportunities): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun yerinde ve etkili kullanılması yönünde çabaladığı fırsatlar; bu konuda kullanılabilecek ulusal ve uluslararası hibe ve kredilerin varlığı, çevreye hizmetlerine yönelik AB'nin projelere mali destek sağlaması, norm kadro kararnamesi ve sözleşmeli personel çalıştırılması yönündeki mevzuat düzenlemeleri, uygun mekânsal alan ve hal kanunu, afet ve acil durum yönetiminin tek merkezde toplanması, üniversitelerinin yerleşik kadro ve öğrenci potansiyeli, AB fonlarının teşvik edici olması, çevre düzeni planının yapılması yönünde zorunluluk ve planlama tecrübesi bulunan ülke genelindeki uzmanların varlığı, havaalanına sahip olması, organize sanayi bölgesinin varlığı, yeni imar alanlarının varlığı, yeni teşvik kanunu, şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 47-51): Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında SWOT analizi kapsamında yer verdiği fırsatlar bildiriminin, güçlü yönler bildirimine aktarılması gereken unsurlar içermemesi açısından sağlıklı bir şekilde oluşturulduğu söylenebilir. (4) Tehditler (Threats):

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlama çalışmalarında SWOT analizi kapsamında yer verdiği, kuruluşa ilişkin tehditler; kent genelinde imar yetkisi olan birden fazla kuruluşun bulunması, mevsimlik veya sürekli olan dış ve iç göçler Düzen ve denetimde yaşanan sıkıntılar, bazı ilçelerdeki yerleşim alanlarının dağınık ve eğimli arazilerde bulunması, yaz-kış nüfusundaki dalgalanma, trafik sıkışıklığının daha da artması ve kentsel bir yaşam riski haline gelmesi, bazı bölgelerde görülen yoğun fiziki yapılaşma, yerel baskı gruplarının imar konuları üzerindeki olumsuz tutumu, göçle gelen nüfus ve ekonomik durgunluk ve Konya'dan başka şehirlere olan beyin göçü şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 47-51). Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında SWOT analizi yöntemini kullanarak, kuruluşa ilişkin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda en etkin yöntemlerin uygulanması çabasını ortaya koymaktadır. Yönetmelik süreçlerde hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında, oldukça geniş bir hizmet alanı sorumluluğu üstlenen Konya Büyükşehir Belediyesi'nde etkili bir yönetim yaklaşımının oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nde SWOT analizine ilişkin bu birkaç küçük detay haricinde, bu süreçlerin iyi anlaşıldığı ve iyi işlendiği görülmektedir.

3.1.2. Misyon Beyanı

Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama yönünde oluşturduğu ekip çalışmaları neticesinde ortaya konmuş olan stratejik planlamalarında, görev ve hizmetlerine ilişkin eylemlerde temel alacağı dayanak noktaları olan misyon ifadelerine yer vermiştir. Bu yolla kuruluşun kendi bünyesindeki ve dış çevresindeki paydaşlarına, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin taşıdığı temel amacı açıklamıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planında ifade edildiği üzere misyon beyanı, bu ve birçok yönetsel ilkeye odaklanarak oluşturulmaktadır. Bir belediyenin misyon ifadesi onun neyi nasıl ve niçin yaptığını ifade etmektedir. Bu nedenle misyon beyanı kuruluşun vizyonunun gerçekleştirilmesine temel oluşturmaktadır Konya Büyükşehir Belediyesi vizyonuna giden yolda nasıl ilerleyeceğini bu yolla ifade etmektedir. Yine Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında ifade ettiği üzere, misyon beyanı belediyenin ilke ve değerleri dikkate alınarak oluşturulan bir ifadedir. 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında Konya Büyükşehir Belediyesi misyonunu şöyle ifade etmektedir; “Katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile, adalet ve dürüstlükten ödün

vermeme kararlılığı içerisinde, kaynakları planlı, programlı, etkili ve verimli kullanarak, kent ve kent sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını gidermek suretiyle, yüksek kalite standartlarında yaşam düzeyi sunarak insanımızı tarihi, kültürel ve ekonomik zenginliklere kavuşturmak”.

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ile kuruluşun eylemlerinin temel amacını ve dayanaklarını ortaya koymuştur. Konya Büyükşehir Belediyesi’nin 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ele alındığında, bu ifadenin plan da belirtildiği gibi, belediyenin neyi, nasıl ve ne için yaptığı sorularına ilişkin cevapları ortaya koyduğu görülmektedir. Ancak bu misyon ifadesinde, eylemlerin ana hedef kitlesini ifade etme konusunda önceki dönem stratejik unsurlarında olduğu gibi eksiklik içerdiği görülmektedir. Bu dönem misyon ifadesinde de bir önceki dönemde olduğu gibi Konya Büyükşehir Belediyesi’nin gerçekleştirdiği hizmetlerin il sınırları içerisindeki halka yönelik olması boyutunu tam olarak ifade etmediği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 43).

3.1.3. Vizyon Bildirimi

Konya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında belirlemiş olduğu vizyonun ifadesi, onun kurumsal planlama ve karar verme stratejisini desteklemektedir. Vizyon beyanı Konya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planlarının sahip olması gereken yönü açıklamaktadır. Etkili bir vizyon bildirimi, kuruluşun ana hedefini belirlemektedir. Vizyon bildirimi bu örgütsel hedefin daha iyi anlaşılması ve paylaşılması amacıyla, örgütün iç ve dış paydaşlarına yol gösteren adımları açıklayan planlama unsuru olarak görülmektedir.

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında ifade edildiği üzere vizyon bildirimi bir kentin uzun vadede alacağı şekli geleceği konumu ve oluşturacağı imajı ifade etmektedir. Vizyon bildirimi Konya Büyükşehir Belediyesi’nin belirli bir süre sonrasında ulaşmayı hedeflediği amacı ifade etmekte ve bu açıdan kuruluşu diğerlerinden ayırmaktadır. Ek olarak vizyon bildirimi Konya Büyükşehir Belediyesi’ne özgünlük ve farklılık kazandırmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 46).

Konya Büyükşehir Belediyesi’nin vizyon ifadesi için iç paydaşlarca belirlenen bu ifadelerin, tek başlarına kuruluşun vizyonunu oluşturabilecek nitelikte olmadığı

görülmektedir ancak belirlenen bu değerlerin bir kombinasyonu olarak kültür sanat eğitim sanayi ve sağlık alanlarında bir bölgesel başkent olma hedefi Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından benimsenebilecek bir stratejik yaklaşım olarak görülebilmektedir. Konya'nın bu unsurları taşıyan bir küresel çekim merkezi haline gelmesi, bu doğrultuda gerçekleştirilecek olan çalışmalar ile mümkün görülmektedir. 2012-2016 yıllarını kapsayan Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planında ifade edilen vizyon ifadesi şöyledir; "Bir dünya kenti olarak gördüğümüz Konya'yı, geçmişi kadar büyük ve görkemli bir geleceğe hazırlayarak yaşanabilir kentler sıralamasında üst sıralara çıkarmaktır" (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 46). Bu vizyon bildirimi incelendiğinde planın kendisinde ifade edilmiş olan vizyon açıklamalarıyla tam olarak donatılmamış olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 stratejik planında yer verdiği vizyon bildiriminin, önceki dönem stratejik unsurlarında olduğu gibi, vizyon bildirimlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan süre kısıtlamasını, belirlenmiş süre unsurunu içermediği görülmektedir. Bu bileşenin eksikliği vizyon bildiriminin, istenen etkililiğe ulaşmasını zorlaştırmıştır.

3.1.4. Değer ve İlkeler

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin kurumsal ilke ve değerlerinin belirlenmesinde paydaş analizi çerçevesinde belli ilke ve değerler ön planda tutulmuştur. Genel olarak Konya Büyükşehir Belediye yönetiminin hizmet felsefesini yansıtan bazı ilke ve değerler de bu unsuru eklenmiştir. Bu doğrultuda Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 stratejik planında yer verdiği temel ilke ve değerler; koruyucu ve kollayıcı bir anlayış, aydın ve toplumsal değerlere saygı, çağdaş ve yeniliklere açıklık, güler yüzlülük, insan odaklılık, kurumlar arası güçlü diyalog anlayışı, ehliyet ve liyakat odağı, stratejik yönetim anlayışı ve katılımcı yönetim anlayışı şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2010: 46). Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 dönemi stratejik planlama çalışmalarında yer vermiş olduğu değer ve ilkeler incelendiğinde kuruluşun bir yerel yönetim kuruluşu olduğunu yansıtan değer ve ilkelerin azlığı göze çarpmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin planında yer verdiği değerleri onun geleceğe yönelik açık fikirliliğini ve yeniliğe açıklığını ortaya koymaktadır. Değer ve ilkeler içerisinde önceki dönemden farklı olarak stratejik değerlere veya stratejik yönetim anlayışının yer verildiği görülmektedir.

3.1.5. Stratejik Amaçlar

Kuruluşların hizmet sunmakta olduğu alanlar ve bu alanların gerektirdiği unsurlar paralelinde oluşturulan, kuruluşun gerçekleştireceği eylemlere ilişkin önceden belirlenen stratejik unsurlardır. Stratejik amaçların özü, kuruluşun vizyonuna ulaşmasına yardımcı olabilecek net ve somut hedeflerin ortaya konmasıdır. Stratejik amaçlarını önceden belirlenmesi ile kuruluşun misyon ve vizyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecinde önemli bir yer tutmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2010: 60). Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında ortaya konan stratejik amaçlar şöyle sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2010: 60-69):

- Mali yapının güçlendirilmesi
- Konya Büyükşehir Belediyesi'nin tüm paydaşlarını belediye hizmetleri hakkında zamanında ve etkili bir şekilde bilgilendirmek.
- Konya Büyükşehir Belediyesi mali yapısını güçlendirmek.
- Konya Büyükşehir Belediyesi hizmetlerinin etkin ve verimli olarak sunulabilmesi için hizmet binalarını ve tüm teknik donanımlarını tamamlamak.
- Konya kent merkezinde trafik sorununu çözmek ve mahalleler arası (yakın ilçe merkezleri dâhil) toplu ulaşım entegrasyonunu sağlamak.
- Konya Büyükşehir Belediyesinde etkin bir belge ve arşiv yönetimi sistemi kurmak

Belirlenen stratejik amaçlar incelendiğinde, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 yılları arasında, yönetsel yapılanmasında ve eylemlerinde iyileştirme ve geliştirmeler hedeflendiği görülmektedir. Bu yönde değişime açık, kendini geliştirme odaklı anlayışlar Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerde olabildiğince etkili davranmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin bu planlamada belirlediği stratejik amaçlarına ilişkin önceki dönem stratejik unsurlarından farklı olarak, mali yapının güçlendirilmesi, kurumsallaşmanın tamamlanması, sunulan hizmetlerdeki verimliliğin ve etkililiğin artırılması anlayışlarına yer verdiği görülmektedir. Ek olarak Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından sunulacak olan hizmetlere yönelik yönetmeliklere bağlılığın sağlanmasının önemi vurgulanmıştır.

3.1.6. Stratejik Hedefler

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarında belirlediği stratejik hedefler ile stratejik amaçlarını daha net daha somut ve daha anlaşılır hale getirmeye çalışmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 stratejik planında ifade ettiği üzere bu amaç ve hedefler vizyonu perspektifinde belirlenen unsurlardır. Belirlenen stratejik hedefler kuruluşun vizyonunun ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan önemli unsurlardır. Stratejik hedefler stratejik amaçlardan farklı olarak eylemlere ilişkin zamanlama ve süre boyutunu daha detaylı olarak ele alan planlama unsurlarını ifade etmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedeflerin başlıcaları şöyle sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 60-69):

- Yeni ulaşım araçları alınarak yeni sistemler tesis etmek
- Toplu Ulaşımı yaygınlaştırarak tercih edilir hale getirmek
- Temiz, sağlıklı ve yaşanabilir bir çevre oluşturmak
- Çevresel kirliliğin önlenmesi

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 dönemi stratejik planları incelendiğinde, bu planda yer verilen stratejik hedeflerin kuramsal açıdan içermesi gereken unsurlara sahip olduğu görülmektedir. Planda yer alan stratejik hedefler belirli zaman aralıkları belirlenerek ve bu aralıklar hedef alınarak somut ve eylemlere yönelik olarak oluşturmuştur. Bu doğrultuda gerçekleştirilen stratejik hedefler Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 yıllarını kapsayan dönemde misyon ve vizyon değerlerine ulaşmasına yardımcı olacaktır.

3.1.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri

Konya Büyükşehir Belediyesi 2012-2016 dönemi stratejik planı hazırlanma süreçleri, stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesini üstlenen ekipler, birimler, müdürlükler tarafından gerçekleştirilmiştir. 2012-2016 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki çalışanlara planlama ve strateji geliştirme ile ilgili seminerler verilmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinde bu dönem içerisinde de önceki stratejik planlama döneminde olduğu gibi paydaş analizleri ve memnuniyet anketi uygu-

lamaları yapılmıştır. Bu uygulamalar doğrultusunda stratejik unsurlar belirlenmiştir. Bu dönemin stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerine ilişkin veri ve değerlendirmeler şöyledir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2011: 4-5):

- Stratejik plan hazırlık süreçlerinde teknolojinin kullanımı arttırılmış çeşitli analiz yöntemleri planlama süreçlerine dahil edilmiştir.
- Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesinde plan kavramı stratejik planlama olarak anlaşılmayan başlanmıştır.
- Kuruluşun önceki dönem planlamalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdadır.
- Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2012-2016 planlama döneminde belirlenen stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır.

2012-2016 stratejik planında kullanılmak üzere uygulanan iç ve dış paydaş anketi Konya'da bulunan tüm dernek ve odalara uygulanmış, bu anketlerin daire başkanları ve yardımcıları tarafından doldurulması sağlanmıştır. Memnuniyet anketleri belediyedeki tüm birimlere platformlara dağıtılmış bu formların daire müdürleri tarafından da doldurulması sağlanmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan 2012-2016 stratejik planın belirlediği stratejik hedeflerini kuramsal çerçeve uygun ve eylemsel açıdan etkili bir biçimde gerçekleştirmiştir. Plan dâhilinde belirlenmiş olan stratejik hedeflerin koşullara göre değiştirilebilecek kadar esneklik taşıması gerektiği göz önünde tutulmuş, planın etkililiğini kısıtlayan faktörler ele alınmaya çalışılmıştır.

3.2. 2015-2019 Stratejik Planı

Konya Büyükşehir Belediyesi bu dönem stratejik planında belirtildiği üzere, bölge halkının mutluluğu, refahı, huzuru ve güveninin bileşkesi olmak, kurumsal kimlik ve marka oluşturmak adına yerel hizmet ve görevlerin yürütüldüğü belediyelerde, yasaların çizdiği çerçevede stratejik planlama çalışmaları yapılmakta ve uygulanmaktadır. Bu alanda daha önce yasal bir zorunluluk bulunmayan yerel yönetimlere, 2007 yılından itibaren stratejik plan hazırlama mecburiyeti getirilmiştir. Söz konusu yasal zorunluluk kapsamında, Konya Büyükşehir Belediyesi'nde, ilk stratejik plan, 2009 yılında hazırlanıp önceki beş yılda uygulanmıştır (Konya Büyükşehir Be-

lediyesi, 2015: 11). 2015-2019 dönemini kapsayan bu stratejik plan, hâlihazırda büyükşehir statüsünde olan Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yılları amaç ve hedefleri ile bu hedeflere ulaşmada izlenecek uygulama yöntemlere ilişkin olarak hazırlanmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin beş yıllık stratejik planı, belediyenin her kademesinde görev alan personel ve belediye başkanı da dâhil olmak üzere tüm yöneticilerin katılımı ve desteği ile konu ve amaçlara yönelik emek ve gayretler neticesinde oluşturulmuştur. Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planı, kuruluşun neyi ifade ettiği, nasıl çıktılar verdiği ve onu şekillendiren öğelerin neler olduğu hakkında kamuoyuna detaylı bilgiler sunmaktadır. Ek olarak bu sorulara cevaplar vermede kuruluşa daimi rehberlik etmekte, bu yöndeki temel karar ve eylemlerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 12).

Geleceğe yönelik olarak yürütülen sistemli çabaların oluşturduğu bütünü ifade eden stratejik planlama oluşturulurken; Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sosyal, ekonomik, kültürel kentsel ve sanatsal mevcut durumunun tespitinin yanı sıra, tüm bu açılardan düşünüldüğünde kuruluşun gelecekte nerede olmak istediği, beklentileri, gelişmeleri ne şekilde ölçebileceği, hedefleri, istenen konuma nasıl ulaşabileceği, değişmelere yönelik yol haritası ve hareket yeteneği ortaya konmaya çalışılmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 13).

3.2.1. Durum Analizi

Konya Büyükşehir Belediyesi mevcut durumunun ortaya konulması için öncelikle Konya Büyükşehir Belediyesi'nin tarihçesi demografik ve toplumsal yapısına hâkim olunması gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında Konya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarında ayrıntılı olarak yer verdiği belediyenin tarihsel gelişimi, görevlerini yerine getirirken bağlı olduğu kanuni yetki ve sorumlulukları incelenmiştir. Ek olarak kuruluşa ilişkin mali ve fiziksel yapı, plan hazırlık süreçleri, belirlenen stratejik alanlar, dış ve iç çevre analizleri ele alınmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlamalarında bu unsurlara genişçe yer verdiği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 22).

3.2.1.1. Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sunmuş olduğu hizmetleri bazı temel başlıklar (sektörler) altında toplanmıştır. Bu başlıklar; kurumsal yönetim, stratejik kaynak

yönetimi, ulaşım ve altyapı hizmetleri, çevre ve sağlık yönetimi, sosyal ve kültürel hizmetler, itfaiye ve afet yönetimi ile kent estetiği ve kentleşme şeklinde belirtilmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 36-37). Belirlenen stratejik alanlar Konya Büyükşehir Belediyesinin, hizmet vermek görevi ve yükümlülüğünde olduğu alanlara paralel şekilde oluşturulmaktadır.

3.2.1.2. Stratejik Plan ve Stratejik Yönetim Anlayışı

Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik planlama çalışmalarını gerçekleştirmesini, Türkiye'nin 2023 ve muasır medeniyetler seviyesinde olma vizyonu doğrultusunda; Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet politikasının gerçekleştirilmesi, orta vadeli hedeflerinin gerçekçi belirlenmesi, kaynakların doğru planlanması, faaliyetlerin etkin ve verimli yürütülmesi ve belediyenin stratejik yönüne uygun hareket edilmesi amacıyla bağlamaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi, bu amaç doğrultusunda mali ve idari sorunların dikkate alınarak faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesine büyük ölçüde önem vermektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 22). Konya Büyükşehir Belediyesinde stratejik planlama çalışmalarının temel amaçları, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmak ve uygulamaları etkili bir şekilde izlemek ve değerlendirmek şeklinde sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 22). Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda Konya Büyükşehir Belediyesinde yönetsel eylemlerin gerçekleştirilmesinde "stratejik planlama" temel bir araç olarak benimsenmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi idaresinin stratejik planlama üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunda hizmet sunması sağlanmaya çalışılmıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmaları Başkanlık Makamı oluru ile başlatılmakta ve belediyenin tüm birimlerine duyurularak yürütülmektedir. Stratejik planlama çalışmalarının sevk ve idaresini sağlamak için Stratejik Planlama Ekibi kurma yoluna gidilmektedir. Ek olarak kuruluşun çalışma takvimi stratejik planlama sürecini de içerecek şekilde hazırlanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 23). Konya Büyükşehir Belediyesinde her dönem için oluşturulan Stratejik Planlama Ekipleri ile yapılan toplantılarda önceki dönem stratejik plandaki eksiklikler görüşülerek yeni dönemde alınacak tedbirleri kararlaştırılarak bu süreçleri yürütmüştür. Harcama birim yetkilisi stratejik plandan doğrudan sorumlu tutulmuş, harcama birimlerinden bir şube müdürü plan-

lama süreci için koordinatör olarak atanmıştır. Harcama birimlerine stratejik planla ilgili eğitimler verilmektedir. Yapılan toplantıların ardından durum analizi yapıp ve paydaş anketleri düzenlenmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik plan çalışmaları sürecinde kurum içi GZFT (SWOT) analiz çalışması yapılmakta, stratejik alanlar belirlenerek daire başkanlıklarına ait beş yıllık stratejik amaç, stratejik hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi için Çalıştay grupları oluşturulmakta, süreçler bu yolla yürütülmektedir. Çalıştay grupları ile yapılan toplantılar sonucunda stratejik amaç, hedef ve faaliyetler belirlenerek maliyetlendirmeleri yapılmakta, kurumsal analiz ile kurumun misyon, vizyon ve ilkeleri belirlenmektedir. Hazırlanan stratejik planlar Belediye Başkanı'na sunularak gerekli incelemeler yapıldıktan sonra Stratejik Plan Meclis'e havale edilmektedir. Kasım Meclis'inde görüşülüp kabul edilen stratejik planlar kitaplaştırılıp; İçişleri Bakanlığı'na ve Sayıştay'a gönderildikten sonra kamuoyuna duyurulmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 24).

3.2.1.3. Paydaş Analizi

Konya'nın en büyük Kamu kuruluşlarından biri olan Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde, belediyenin bugün nasıl görüldüğü ve gelecekte nerede olacağını ortaya koyması açısından büyük önem taşıyan paydaş görüşlerine müracaat edilmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 37). Konya Büyükşehir Belediyesinin paydaşları, belediyenin hizmetleri ile ilgisi olan, sunulan hizmetlerden doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönden etkilenen ve etkileyen kişi, grup ve kurumlar olarak belirlenmiştir. Katılımcılık, Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarının olmazsa olmaz unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Belediyenin etkileşimde bulunduğu tarafların görüşleri, stratejik planı ne kadar çok yansıtabilirse, stratejik planın uygulanma şansının o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden paydaş analizi stratejik planlama için büyük önem taşımaktadır. Paydaşlar; İç Paydaşlar ve Dış Paydaşlar olarak sınıflandırılmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'ne ilişkin paydaş analizi; paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi ile paydaşların görüş ve düşüncelerinin alınması ve değerlendirilmesi şeklinde aşamalardan oluşmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 37-38). Konya Büyükşehir Belediyesi paydaş görüşlerini iki bölüm halinde almaktadır. Buna paralel olarak son beş yıllık dönem stratejik planında iç paydaş görüşlerini almak için 954 çalışan 60 yöneticinin katılımıyla anket düzenlenmiştir. Dış paydaş

görüşleri için ise 59 STK ve kurumun katılımıyla anket düzenlenmiştir. Bu iki aşamalı anket çalışması ile paydaşlarının, oluşturulacak olan planlara katılımı sağlanmaya çalışılmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 38). İç Paydaş Analizi: Konya Büyükşehir Belediyesi'nin iç paydaşları belediyenin faaliyetlerinden etkilenen veya belediyemizin etkilediği; kurumumuz içinde bulunan harcama birimleri, belediyenin çalışanları, yöneticileri ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. 2018 verileri ile Belediyenin çeşitli kademelerinde çalışan 1014 kişinin katılımıyla yapılan anket çalışması, belediyemizin mevcut durumunun görülmesini ve gelecek ile ilgili tedbirler alınabilmesini sağlayan veriler sunmaktadır. Konya Büyükşehir belediyesince oluşturulan iç paydaş anketleri iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Konya Büyükşehir Belediyesi hakkında değerlendirmelerin yer aldığı toplam 18 adet soru önerme yer almaktadır. İkinci bölümde ise Konya Büyükşehir Belediyesinin misyonu, vizyonu ve ilkelerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu sayede iç paydaşların planlama süreçlerinin içerdiği ana unsurları hakkında düşünceleri dikkate alınmaya çalışılmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 39).

Dış Paydaş Analizi: Konya Büyükşehir Belediyesi'nin dış paydaşları belediyenin faaliyetlerinden etkilenen veya belediyemizi etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup ve harcama birimleridir. Bu doğrultuda dış paydaşlar, kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, sektör birlikleri ve benzeri kuruluşları kapsamaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 40). Durum analizinin bir aşaması olan paydaş analizi çalışmalarıyla, Konya Büyükşehir Belediyesi'ne ilişkin dış paydaşlar belirlenmektedir. Dış paydaş analizi kapsamında hazırlanan dış paydaş analiz formlarının, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri tarafından doldurulması sağlanmaktadır. Böylece dış paydaşlar stratejik planın oluşturulmasında rol almaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin ildeki diğer kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile başlatmış olduğu diyalog, stratejik süreçlerin daha etkili yürütülmesinde önemli bir yere sahiptir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin misyon, vizyon ve ilkeleri belirlenirken dış paydaşlarımızın görüşleri dikkate alınmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 40-41).

3.2.1.4. Kurum İçi Analiz

Bu başlık altında kuruluşun fiziksel ve mali yapısına ilişkin edilen verilere yer verilecektir. Ayrıca kuruluşun insan kaynaklarına ilişkin veriler de sunulacaktır.

İnsan Kaynakları: Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında belirlendiği vizyon ve hedeflere ulaşmada insan kaynağı unsurları önemli bir rol oynamaktadır. Stratejiler belirlenirken Konya Büyükşehir Belediyesi insan kaynakları yapısı bu önemli rol dikkate alınarak, personelin istihdam türlerine, eğitim durumuna, yaş durumuna ve cinsiyet durumuna göre değerlendirilerek, kurum içi analiz çalışmalarına dahil edilmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 42). Konya Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personelin cinsiyet durumuna bakıldığında kadın çalışan sayısının toplam çalışan içindeki oranı çok düşük olduğu görülmektedir. 2015 rakamlarına göre yaklaşık %9'luk bir oranda bayan personelden oluşmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 42).

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin personel yapısının; yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında, orta yaş grubu olarak ifade edilecek 36-50 yaş grubunun % 41 lik bir oranı oluşturduğu 51 yaş üstü tecrübeli gurubun % 35 lik bir oranla ikinci sırada yer Aldığı görülmektedir. Genç ve tecrübeli bir grup sayılan 25-35 yaş grubu personelin % 24 gibi bir oranı oluşturduğu göz önüne alındığında ise mevcut durumun güçlü bir personel yapısını ifade ettiği söylenebilir. Genel olarak insan kaynakları yapısı incelendiğinde personelin ağırlıklı bir oranının lisans ve lise eğitim düzeyinde (%75) olduğu görülmektedir. Ön lisans, ve yüksek lisans mezunu personelin oranı ise % 25 olduğu görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 44). Mali Yönetim ve Kontrol Sistemleri: Konya Büyükşehir Belediyesinde Mali Yönetim, kaynakların belirlenmiş olan standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayan bir süreç olarak görülmektedir. Mali kontrol; muhasebe işlemlerinin kontrolü, gelir ve gider işlemlerinin kanuna uygunluğunun araştırılması, harcama belgelerinin doğru ve tutarlılığı, mali yönetim konularını kapsamaktadır. Mali kontrol sistemleri, iç kontrol ve dış kontrol olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 45).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda iç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Ayrıca varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulmaktadır. Kavram, organizasyon, yöntem ve süreçle

iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin mali yönetim ve kontrol sistemleri; harcama birimleri, mali hizmetler birimi ve ön mali kontrol ile iç denetimden oluşmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 50). Konya Büyükşehir Belediyesi'nde dış kontrol sistemleri veya dış denetim; mali açıdan belediyelerin gelir ve giderleri ile malları üzerinde TBMM adına denetim yapma yetkisi Sayıştay'a verilmiştir.

Kuruluşun idari denetimi ise İç İşleri Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Sayıştay tarafından gerçekleştirilecek olan harcama sonrası dış denetimin temel amacı, kamu idarelerinin genel yönetim kapsamındaki hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin malî faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesini içermektedir. Daha sonra sonuçlarının TBMM'ye raporlanması gerekmektedir. Dış denetim, genel kabul görmüş uluslararası denetim standartları dikkate alınarak yürütülmektedir. Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve kuruluşun performans bakımından değerlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 51). (3) Fiziksel Yapı: Konya Büyükşehir Belediyesi fiziksel alt yapı analizini gerçekleştirirken ilk olarak belediyenin hizmet verdiği ana hizmet binasını ele alınmaktadır. Daha sonra yardımcı birimler ile ek birim hizmet binalarına stratejik planında yer verilmektedir. Bununla birlikte stratejik planda Konya Büyükşehir Belediyesi'nin faaliyet gösterdiği diğer fiziki mekanlar da kullanım amaçlarıyla birlikte tablolar halinde gösterilmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesinde fiziksel kaynakların yeterliliği ve niteliğine büyük önem verilmektedir. Bu nedenle Konya Büyükşehir Belediyesi'nin ana hizmet binası ile ek birim hizmet binaları özenle ele alınmaktadır. Bu yapılar sürekli olarak koşullara uygun olarak yapılandırılmaktadır. Bu doğrultuda belediyede bulunan araç ve gereç durumu, belediyenin hizmetlerini sunarken yararlandığı güçlü kaynakları arasında görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 52-53).

3.2.1.5. SWOT Analizi

Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik planlama süreçlerinde diğer belediyelerde olduğu gibi bir durum değerlendirmesi yapılmakta ve bu doğrultuda SWOT Analizi yönteminden yararlanılmaktadır.

Konya Büyükşehir Belediyesi SWOT (GZFT) Analizi kullanarak, kendisine ilişkin incelenen konularda güçlü ve zayıf yönleri belirlemekte, içten veya dıştan kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamaktadır. SWOT (GZFT) Analizi kullanımındaki temel amaç; belediyenin iç ve dış dinamiklerini dikkate alarak, çevreye ilişkin tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en verimli şekilde yararlanacak niteliklerde plan ve stratejiler geliştirmektir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54). Konya Büyükşehir Belediyesi için kontrol edilebilen ve kontrol dışında olan etmenlerin belirlenerek analiz edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Konya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planları hazırlanırken güçlü, zayıf yanlarının, fırsat ve tehditlerinin belirlenmesine yönelik SWOT (GZFT) Analizleri sonuçları şu şekildedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54-55): (1) Güçlü Yönler (Strengths): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun sahip olduğu avantajlar olarak görülen unsurlar şöyle sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54-55):

- 1989 Yılında Büyükşehir Olması
- Büyükşehir Kanunu
- 2004 Yılından Beri Üst Yönetimin Aynı Olması
- Geçmiş Deneyimlerimiz
- Uyumlu ve Takım Ruhu İçinde Çalışma
- Teşkilatlanmamızı Tamamlamamız
- 6360 Sayılı Kanuna İlişkin Gerekli Planlamaları Yapmamız
- Çevre Düzeni Planımızın Hazırlanmış Olması
- Ulaşım Master Planına Göre Ulaşımı Planlamamız
- AB Standartlarında Kent İçi Yol Düzenlemelerimiz
- Kent İçi Ulaşımında Akıllı Kavşak Uygulamamız
- Kent İçi Araç ve Yaya Alt -Üst Geçitlerinin Yapılması İle Bu Konudaki Deneyimizin Olması
- Bilim Merkezinin Olması
- 10.000 Kişilik Spor ve Kongre Merkezinin Olması
- Hızlı Tren Şehri Olmak
- Planlı Düzenli Bir Kent Olmak

- Kentsel Dönüşümün Başladığı Bir Şehir Olmak
- 42.000 Kişilik Stadyumun Olması

Zayıf Yönler (Weaknesses): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini düşündüğünü yönleri şöyle sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54-55):

- Birimler Arasında Yetki Çatışması
- Nitelikli Personel Azlığı
- Yabancı Dil Bilen Personel Eksikliği
- 6360 Kanun İle Yeni Kurulan Birimlerin Personel Eksiği

Fırsatlar (Opportunities): Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlarında yer verilen ve kuruluşun yerinde ve etkili kullanılması yönünde çabaladığı fırsatlar şöyle sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54-55):

- 6360 Sayılı Kanundan Dolayı Tüm İlin Tek Merkezden Planlanması
- Plan Bütünlüğünün Sağlanması
- Konya’da Yaşayan Tüm Hemşerilerimize Erişim Fırsatı
- Tarım Şehri Konya’da Tarım ve Hayvancılık Teşviklerinin Yapılabilmesi
- Tüm İlçelerde Hizmet Standardı Oluşturabilmek
- Eksik Altyapının Tamamlanması
- İhalelerde Verimliliğin Sağlanması
- Sosyal ve Kültürel Erişebilirliğin Sağlanmış Olması

(4)Tehditler (Threats): Konya Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planlama çalışmalarında GZFT analizi kapsamında yer verdiği, kuruluşa ilişkin tehditler şöyle sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 54-55):

- İlin Büyüklüğü
- Personelin Kontrolünün Sağlanması
- İlçeler Arasında İklim Farklılıklarının Olması
- Az Yağışın Olması
- Mahalle Sayısının Fazla Olması
- Sorumluluk Alanında Olan
- Yolların Uzunluğunun Çok Olması
- Yaylaların Fazla Olması

- Yaylalara Hizmet Talepleri
- İlçe Sayısının Fazla Olması
- Çok Su Tüketen Bitkilere Yönelinmesi
- Altyapı Eksikliklerinin Olması
- Mahalle Sayısından Dolayı Tip Mahalle Evleri Oluşturmadaki Zorluklar

Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında SWOT Analizi yöntemini kullanarak, kuruşa ilişkin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda en etkin yöntemlerin uygulanması çabasını ortaya koymaktadır. Yönetmelik süreçlerinde hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz şartlarında, oldukça geniş bir hizmet alanı sorumluluğu üstlenen Konya Büyükşehir Belediyesinde etkili bir yönetim yaklaşımının oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin belirlediği birkaç zayıf yönünü, kanun ve yönetmelikler gibi kendi kontrolü dışında oluşan olaylardan seçmiş olması bu analiz yöntemine ters düşen yönler içerdiğini göstermektedir. Tehditler bölümünde ise yeşil alanlarda yetersizlik, çorak ve çıplak alanların fazlalığını bir tehdit unsuru olarak kabul etmesi, belediye için olumsuz olduğu ifade edilen bir konunun halkın ihtiyaçlarıyla ters düşen bir yapı sergilediğini göstermektedir. Konya Büyükşehir Belediyesinde SWOT analizine ilişkin bu birkaç küçük detay haricinde, bu süreçlerin iyi anlaşıldığı ve iyi işlediği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 55).

3.2.2. Misyon Beyanı

Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarını, bu yönde oluşturduğu ekip çalışmaları, paydaşlarına ilişkin anket uygulamaları neticesinde ortaya koymuştur. Konya Büyükşehir Belediyesi bölge halkına sunmak durumunda olduğu hizmetlerine ve görevlerine ilişkin eylemleri gerçekleştiren temel alacağı dayanak noktaları olarak gördüğü misyon beyanına yer vermiştir. Stratejik planında yer verdiği bu unsurla, kuruluşun kendi bünyesindeki ve dış çevresindeki paydaşlarına, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin taşıdığı temel amacı açıklanmak ve paylaşmak amacını gerçekleştirmiştir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 56). Bu dönem stratejik planın oluşturulması süreçlerinde ifade ettiği üzere Konya Büyükşehir Belediyesi misyon beyanını, gerçekleştirdiği çeşitli anket çalışmaları ve bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkan talepler doğrultusunda oluşturmaktadır.

Ek olarak misyon beyanı Konya Büyükşehir Belediyesince belirlenen birçok yönetsel ilke dikkate alınarak meydana getirilmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin misyon ifadesi onun neyi nasıl ve niçin yaptığını ifade etmektedir. Bu nedenle misyon beyanı kuruluşun vizyonunun istenen düzeylerde gerçekleştirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi vizyonuna giden yolda nasıl ilerleyeceğini bu beyan ile ifade etmektedir. Ayrıca Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında ifade ettiği üzere, misyon beyanı yine planda belirlenmiş olan ilke ve değerler dikkate alınarak oluşturulan bir ifade niteliğindedir. 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında Konya Büyükşehir Belediyesi misyonunu; *“Katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile adalet ve dürüstlükten ödün vermeme kararlılığı içerisinde, kaynakları planlı, programlı, etkili ve verimli kullanarak, kent ve kent sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını gidermek suretiyle, yüksek kalite standartlarında yaşam düzeyi sunarak insanımızı tarihi, kültürel ve ekonomik zenginliklere kavuşturmak”* şeklinde ifade etmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 56).

Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ile kuruluşun eylemlerinin temel amacını ve dayanaklarını ortaya koymuştur. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında yer verdiği misyon ifadesi ele alındığında, bu ifadenin plan da belirtildiği gibi, belediyenin neyi, nasıl ve ne için yaptığı sorularına ilişkin cevapları ortaya koyduğu görülmektedir. Önceki dönem stratejik planında olduğu gibi kentsel yaşama ilişkin düzenlemeler ve iyileştirmeler hedefi göze çarpmaktadır. Ek olarak Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında belirtilen misyon beyanın, kuruluşun temel ilke ve değerlerinin bazılarını doğrudan içerdiği görülmektedir. Bu planda yer verilen misyon beyanının, içermesi gereken temel nitelikleri taşıdığı görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 56).

3.2.3. Vizyon Bildirimi

Konya Büyükşehir Belediyesinin 2015-2019 dönemi stratejik planında belirtilen vizyon ifadesi, onun kurumsal karar verme stratejilerini destekleyen ana unsurlardan biridir. Vizyon bildirimi Konya Büyükşehir Belediyesi'nin gerçekleştireceği eylemlerde sahip olması gereken stratejik yönü açıklamaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi planlarında ortaya konacak olan etkili bir vizyon bildirimi, kuruluşun ana hedefini belirlemesine yardımcı olacak ve sürece rehberlik edecektir. 2015-2019 dö-

nemi stratejik planında yer verilen vizyon bildirimi, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin halihazırda sahip olduğu örgütsel ana hedefinin daha iyi anlaşılması ve paylaşılması amacıyla, örgütün iç ve dış paydaşlarına yol gösteren adımları açıklayan planlama unsuru olarak görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 57).

Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında ifade edildiği üzere vizyon bildirimi bir kentin uzun vadede alacağı şekli, geleceği konumu ve dış çevresinde oluşturacağı etkileri ifade etmektedir. Vizyon bildirimi Konya Büyükşehir Belediyesi'nin belirlenen süre sonrasında ulaşmayı hedeflediği amacı ifade etmekte ona özgünlük ve farklılık kazandırarak kuruluşu diğerlerinden ayırmaktadır. 2015-2019 yıllarını kapsayan Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planında ifade edilen vizyon ifadesi; *“Tarih, Kültür, Hoşgörü, Tarım ve Sanayi kenti olan Konya'mızın ilçeleri arasındaki gelişmişlik farkını en aza indirerek iç göçü önlemek ve bir bütün olarak Konya'mızı yaşanabilir kentler sıralamasında üst sıralara çıkartmaktır”* şeklinde ifade etmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 57). Bu dönem stratejik mi yanında yer verilen vizyon bildirimi incelendiğinde, bu ifadenin kurumsal açıdan ortaya konan vizyon bildirimi nitelikleriyle tam olarak donatılmamış olduğu karşımıza çıkmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği vizyon bildiriminin, bir önceki dönem planında olduğu gibi, vizyon bildirimlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan süre kısıtlamasını, belirlenmiş süre unsurunu içermediği görülmektedir. Bu bileşenin eksikliği vizyon bildiriminin, istenen etkililiğe ulaşmasını zorlaştıracaktır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 57).

3.2.4. Değer ve İlkeler

Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği kurumsal ilke ve değerlerinin belirlenmesinde paydaş analizi anketleri doğrultusunda belirlenen ilke ve değerler ön planda tutulmuştur. Ek olarak Konya Büyükşehir Belediyesi yönetiminin hizmet felsefesini yansıtan bazı ilke ve değerler de bu unsurlara eklenmiştir. Bu doğrultuda Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği temel ilke ve değerler; adalet ve dürüstlükten ödün vermemek, katılımcı ve çoğulcu yönetim anlayışını, sürdürülebilir kılmak, karar ve eylemlerde, şeffaflık ve hesap verilebilirliği sürdürmek, afet ve kriz yönetmek yerine, risk yönetmeyi tercih etmek, toplumsal değerlere, tarihi mirasa ve kültürel çevreye

bağlılık ve duyarlılık içerisinde olmak, toplumun her kesimine özgü hizmetler üretmek, ilişkilerimizi, liyakat ve güven esasına dayandırmak, bilimsel yöntemler ve teknolojik imkanlardan yüksek düzeyde yararlanmak, çalışanların mesleki ve sosyal gelişimini desteklemek, çalışma koşullarını rehabilite etmek, kurum kültürüne sahip çıkmak ve geliştirici yöntemler üretmek, Kaynakların verimli ve rasyonel kullanımına önem vermek, karar ve eylemlerde halkın taleplerini dikkate almak, ekip çalışmasına inanmak, toplam kalite yönetimine uygun yüksek standartlı iş yapmak ve yaşanabilirlik kriterlerini en fazla artırmış olmak şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 59).

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planlama çalışmalarında yer vermiş olduğu değer ve ilkeler incelendiğinde kuruluşun bir yerel yönetim kuruluşu olduğunu yansıtan değer ve ilkelerin azlığı göze çarpmaktadır. Ek olarak Konya Büyükşehir Belediyesi'nin planında yer verilen değerleri, onun geleceğe yönelik açık fikirliliğini ve yeniliğe açıklığını ortaya koymaktadır. Bu dönem stratejik planında belirtilen değer ve ilkelerin kapsamının genişletildiği göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda 2015-2019 dönemi stratejik planına önceki dönemlerden farklı olarak, çevreye duyarlılık, tarihi değerlerin korunması, sosyal belediyecilik ve hakaniyetli olma ilke ve değerleri eklenmiştir. Bu dönem stratejik planı değer ve ilkelelerinde, önceki dönemden farklı olarak stratejik yönetim anlayışı ilkesine yer verilmediği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 59).

3.2.5. Stratejik Amaçlar

Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi stratejik planında yer verdiği bu ifadeler hizmet sunmakta olduğu alanlar ve bu alanların gerektirdiği unsurlar paralelinde oluşturulan, kuruluşun gerçekleştireceği eylemlere ilişkin önceden belirlenen stratejik unsurlardır. Stratejik amaçların özü, kuruluşun vizyonuna ulaşmasına yardımcı olabilecek net ve somut hedeflerin ortaya konmasıdır. Stratejik amaçlarını önceden belirlenmesi ile kuruluşun misyon ve vizyonunu etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecinde önemli bir yer tutmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 59). Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planında ortaya konan stratejik amaçlar; mali yapıyı güçlendirmek, kurumsallık ve katılımcılık ilkesi doğrultusunda stratejik yönetim anlayışıyla daha iyi hizmet sunmak, hizmet alanlarında gelir getirici kaynaklardan yararlanmak, Konya'nın tarımsal alanda ge-

lişmesini ve çeşitlenmesini sağlamak amacıyla üreticileri alandaki yeniliklerden haberdar etmek ve modern tarıma teşvik etme, kentin daha yaşanılabilir ve sağlıklı bir kent olabilmesi için hayvanlardan insanlara geçen hastalıklarla mücadele ederek toplum sağlığını korumak, hayvan haklarını savunmak, hayvan sağlığını korumak, onlara daha sağlıklı ve güvenli yaşam alanları oluşturmak, kurumsal yapının geliştirilmesi, personele eğitimler verilmesi, personel hareketleri ve sözlük bilgilerinin sağlıklı işlenmesi, buyanının oluşmasına katkı sağlamak ve teknolojik enstrümanları üst düzeyde kullanmak, çalışan personelin iş hayatına yönelik bilgi birikiminin üst düzeye çıkarmak ve personelin çalışma hayatının kalitesini arttırmak şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 59-70).

Belirlenen stratejik amaçlar incelendiğinde, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yılları arasında, yönetsel yapılanmasında ve eylemlerinde iyileştirme ve geliştirmeler hedeflendiği görülmektedir. Bu yönde değişime açık, kendini geliştirme odaklı anlayışlar Konya Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu hizmetlerde olabildiğince etkili davranmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin bu planlamada belirlediği stratejik amaçlarına ilişkin önceki dönem planın daha farklı olarak, mali yapının güçlendirilmesi, kurumsallaşmanın tamamlanması, sunulan hizmetlerdeki verimliliğin ve etkililiğin artırılması anlayışlarına yer verdiği görülmektedir. Ek olarak Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından sunulacak olan hizmetleri gerçekleştirecek olan personelin memnuniyetinin önemi vurgulanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 70).

3.2.6. Stratejik Hedefler

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlama çalışmalarında belirlediği stratejik hedefler ile stratejik amaçlarını daha net daha somut ve daha anlaşılır hale getirmeye çalışmaktadır. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 stratejik planında ifade ettiği üzere, bu amaç ve hedefler vizyonu perspektifinde belirlenen unsurlardır. Belirlenen stratejik hedefler kuruluşun vizyonunun ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlayan önemli unsurlardır. Stratejik hedefler stratejik amaçlardan farklı olarak eylemlere ilişkin zamanlama ve süre boyutunu daha detaylı olarak ele alan planlama unsurlarını ifade etmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedeflerin başlıcaları; hizmet kalitesini geliştirmek, idari işleyište

hukuka uygunluk, açıklık ve şeffaflık sağlanması, kalite çalışmalarını geliştirilmek, stratejik yönetim ilkelerinin kurumumuzda uygulanmasını sağlayarak hizmet anlayışını bu çerçevede verebilmek, ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanmak, bütçe gelirleri içerisinde öz gelirlerin payının artırılmasını sağlamak, performans ve bütçe uyumunu sağlayarak mali disiplini yerleştirmek, yatırım ve hizmetlerin iletişim metotları kullanılarak vatandaşlara tanıtımını yapmak şeklinde sıralanmaktadır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 71-84).

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planında yer vermiş olduğu stratejik hedefler incelendiğinde, bu planda yer verilen stratejik hedeflerin kuramsal açıdan içermesi gereken belirli zaman ve süre sınırlığına unsurları gibi bazı unsurlara sahip olmadığı görülmektedir. Planda yer alan stratejik hedefler belirli zaman aralıkları belirlenerek ve bu aralıklar hedef alınarak somut ve eylemlere yönelik olarak oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen stratejik hedefler Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 döneminde misyon ve vizyon değerlerine ulaşmasını zorlaştıracaktır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 84).

3.2.7. Hazırlık ve Uygulama Süreçleri

Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemi stratejik planı hazırlanma süreçleri, stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesini üstlenen ekipler, birimler, müdürlükler tarafından gerçekleştirilmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planlama çalışmaları kapsamında Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki çalışanlara planlama ve strateji geliştirme ile ilgili seminerler verilmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nde stratejik planlama sürecinde bu dönem içerisinde de önceki stratejik planlama döneminde olduğu gibi paydaş analizleri ve memnuniyet anketi uygulamaları yapılmıştır. Bu uygulamalar doğrultusunda stratejik unsurlar belirlenmiştir. Bu dönemin stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerine ilişkin veri ve değerlendirmelere bakıldığında; Konya Büyükşehir Belediyesi bünyesinde plan kavramı stratejik planlama olarak anlaşılmakta ve bu konuda üst düzey eğitime sahip birimler bulunmaktadır. Stratejik plan hazırlık süreçlerinde teknolojinin kullanımı arttırılmış çeşitli analiz yöntemleri planlama süreçlerine dâhil edilmiş, bu yönde çıkarılan mevzuatlar gelişimi desteklemiştir. Kuruluşun önceki dönem planlama çalışmalarına sahip olması nedeniyle birçok faaliyeti ile ilgili geçmiş yıllara ait birçok sistematik veriye sahip bir konumdadır. Konya Büyükşehir Be-

lediyesi'nin 2015-2019 planlama döneminde belirlenen stratejik hedefler orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmış, dolayısıyla revize edilmesine gerek duyulmamıştır. Konya Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 stratejik planda da önceki dönem planında olduğu gibi, plan da kullanılmak üzere uygulanan iç ve dış paydaş anketi Konya'da bulunan tüm dernek ve odalara uygulanmış, bu anketlerin daire başkanları ve yardımcıları tarafından doldurulması sağlanmıştır. Önceki planda olduğu gibi memnuniyet anketleri belediyedeki tüm birimlere platformlara dağıtılmış bu formların daire müdürleri tarafından da doldurulması sağlanmıştır. Stratejik planlama çalışmalarına yönelik sistematik verilerin elde edilmesinde, saklanması, analiz edilmesinde bilgi teknolojileri etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama çalışmaları kapsamında stratejik hedefler daha anlamlı hale getirilmiş, nicel hedefler konulmuştur şöyledir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 23-25).

Konya Büyükşehir Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 stratejik planın önceki plana farklı olarak belirlediği stratejik hedeflerini kuramsal çerçeve daha uygun ve eylemsel açıdan daha etkili bir biçimde gerçekleştirmiştir. Plan dâhilinde belirlenmiş olan stratejik hedeflerin koşullara göre değiştirilebilecek kadar esneklik taşıması gerektiği göz önünde tutulmuş, planın etkililiğini kısıtlayan faktörler ele alınmaya çalışılmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 25).

3.3. Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planlarının 6360 Sayılı Kanun Kapsamında Analizi

Konya Büyükşehir Stratejik Planı'nda 2014 yılından itibaren yeni bir belediyeçilik anlayışına geçildiği belirtilmekle birlikte Hükümet tarafından Aralık 2012 de çıkarılan 6360 sayılı kanun ile il sınırının Büyükşehir Belediye sınırı olduğu ifade edilmektedir. Anılan kanun ile İl Özel İdaresi kapatılmış ve birçok görevi Büyükşehir Belediyesine geçmiş bulunmaktadır. Bu yeni dönemde en önemli sorun ilin yatırımlarının planlanmasıdır. Bu amaçla 2015-2019 yıllarını kapsayan 5 yıllık Stratejik Planı hazırlanmıştır. Stratejik plana 5 yıllık dönemi kapsamaması ve stratejik planlamanın hazırlanmasında görevlendirmelerinin yapılmış olması açısından bakıldığında; Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planının, 5 yıllık bir dönem olan 2015-2019 yıllarını kapsayacak şekilde oluşturulduğu görülmektedir. Plan dahilinde de her sene içerisinde yapılması düşünülen etkinlikler ayrıntılı bir biçimde ifade edilmiştir. Stratejik Planın hazırlanmasında görevlendirilmenin yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda Stratejik

Planlama ekibinin oluşturulduğu belirtilmektedir. Stratejik planlama ekibinin 3 kişiden oluştuğu belirtilmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 25).

Stratejik planlama ekibi başkanının üst yönetimden olması, plan hazırlayan ekiptekilerin değişik uzmanlık sahalarından seçilmesine dikkat edilmesi, ana hizmet birimlerinin yeterli temsiline dikkat edilmiş olması ve hazırlık sürecinin safhalara ayrılmış olması ve bunların hangi tarihlerde sonuçlandırılacağına ilişkin planlamanın yapılmış olması açılarından bakıldığında; stratejik planlama üst yönetiminin kimlerden oluştuğuna dair bilgi bulunmakta fakat başkanının kim olduğuna yönelik bir bilgi bulunmamaktadır. Bu yüzden ekip başkanına yönelik bir değerlendirme yapılamamaktadır. Plana göre stratejik planlama ekibi üyelerinin hukuk, mali hizmetler ve strateji geliştirme biriminden seçildiği görülmektedir. Kısacası üyelerin değişik uzmanlık alanlarından olduğu görülmekte bu da planın hazırlanması ve uygulanmasında kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle bu durum halka hizmet sunmada birçok faktörün göz önüne alınmasına da yardımcı olacaktır. Plan 5 başlık altında ana hizmet birimlerini belirtmiş ve her birinin alt başlıklarında da bu hizmetleri detaylandırmıştır. İl bazında nüfus, coğrafi konum, sosyo-ekonomik faktörler göz önüne alındığında ana hizmet birimleri yeterli düzeyde verilmeye çalışılmıştır. Fakat planın detaylandırılması kapsamında kısıtlı olduğu belirtilebilir. Plana bakıldığında hazırlık sürecinin tarihsel olarak bölümlendirildiği ve detaylı bilgi verildiği görülmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 26-27).

Stratejik planın durum analizi kriterlerine baktığımızda karşımıza; kuruluşun tarihçesi, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar ve önemli dönüşümlerin açıklanmış olması, Kuruluşun yükümlülükleri ve bunların kaynaklarının (mevzuat analizi) belirtilmiş olması, kuruluşun paydaşlarının belirlenmiş olması, paydaşların sınıflandırılmış olması ve paydaş görüşlerinin alınmasında yöntem, zamanlama, sorumlular, raporlama ve değerlendirmeye ilişkin çerçevenin oluşturulmuş olması gibi kriterler çıkmaktadır. Planda kuruluşun tarihçesi detaylı olarak verilmekte olup kuruluş bazında önemli değişikliklere sebebiyet veren olaylar açıklanmaktadır. Konya'da ilk belediyeçilik faaliyeti, Osmanlıdaki mevcut durumu ve büyükşehir niteliğini kazanması durumu belirtilmiştir. Planda kuruluşun yükümlülükleri ve bunların kaynakları tablo halinde verilmiştir. Yükümlülükler gruplandırılmış ve her grubun alt başlıkları detaylandırılmış olup, mevzuat analizi de uygun bir şekilde gösterilmiştir. Planda

Kuruluşun paydaşı olarak 100'ü aşkın kurum, kuruluş, vakıf ve dernek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca ek olarak her paydaştan kendi faaliyet alanıyla alakalı olarak görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Bundaki temel amacın da halka daha iyi hizmet sunmak için yönetimin tüm kademelerinde katılımcı mekanizmaların güçlendirilmesi, katılımcılığın başarılı bir şekilde tamamlanması ve ilgili tüm kurum, kuruluş ve sivil toplum örgütlerinin plana dahil edilmesi amacıyla paydaşlara yer verilmiştir. Paydaşlar tablo halinde detaylı bir şekilde sınıflandırılmıştır. Paydaş görüşlerinin alınmasına yönelik yöntem bilgileri net değildir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 26-27).

Stratejik planda iç ve çevre analizi kriterlerine baktığımızda; kuruluşun örgütsel yapısı, yapılan önemli değişiklikler, gündemdeki değişim ihtiyaçları, izleme ve değerlendirme sisteminin dikkate alınmış olması, kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimlerinin dikkate alınmış olması, kuruluşun teknolojik alt yapısının, teknoloji kullanma düzeyinin dikkate alınmış olması, mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıkların dikkate alınmış olması, kuruluşun faaliyet alanının Dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve gelişmeler bazında dikkate alınmış olması, kuruluş çevresindeki temel eğilimler ve sorunlardan kuruluşu yakından ilgilendirenler belirlenmiş ve kuruluşa etkilerinin dikkate alınmış olması, Ulusal Ölçekli Programların (Kalkınma Planları, Orta ve Uzun Vadeli Programlar) dikkate alınmış olması, kuruluşun güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabileceği risklere ve belirsizliklere yer verilmiş olması gibi kriterler yer almaktadır. Buna göre planda kuruluşun örgütsel yapısına yönelik temel bilgiler yer almaktadır. Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı, eğitim düzeyi ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Ancak personelin yetkinliği ya da deneyimleri olgusuna dair bilgi verilmemektedir. Kuruluşun teknolojik alt yapısı verilmiştir, ancak personel açısından yeterli düzeyde olmadığı ifade edilebilir. Bu da hizmet sunumunda aksamalar yaratması noktasında önemli bir durumdur. Mali kaynaklar, bütçe büyüklüğü, araç, bina envanteri ve diğer varlıklar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Hatta geçen 3 yıl bazında da değerlendirmeler mevcut olup bu kapsamda ilerlemelerin yaşandığı tablolardan görülmektedir. Bu durum belediyenin yerine getireceği faaliyetlerde etkinliği sağlamasında önemlidir. Konya BŞB'de Stratejik yönetimin, planlamanın odak noktasının gelecek olduğu vurgusundan hareketle hem dünyadaki hem Türkiye'deki kamu yönetiminde meydana gelen değişimleri ve gelişimleri de dikkate alarak gelecek faaliyetlerini belirlemiş-

lerdir. Herhangi bir değerlendirme bulunmamaktadır. Bu noktada sadece stratejik planların kalkınma ve orta vadeli programlarla uyumlu olması gerektiği dile getirilmiştir. Bu durum planda “Stratejik Planlamayla ilgili yasal mevzuatta, stratejik planların kalkınma planları ve orta vadeli program ile uyumlu olmaları ve stratejik plandaki misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlerken bu plan ve programlarda belirtilen konulara öncelik vermeleri gereği belirtilmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi’nin bu bilinçle öncelik verdiği ve 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı’nda yerel yönetimleri doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren temel politika ve önceliklere yer verdiği” şeklinde olduğu görülmektedir. Büyükşehir Belediyesi’nin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek üzere paydaşlarından talep edilen kurum görüşleri değerlendirilmiş, kurum içinde yapılan toplantılarda da stratejik amaçları ve hedefleriyle birlikte güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri belirlemek üzere formlar sunulmuş ve birimlerden görüşlerini bildirmeleri istenmiştir olup bunlarda maddeler halinde planda sıralanmıştır (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 28-29).

Geleceğe bakış kriterleri (vizyon, misyon ve temel değerler ile amaç, hedef ve stratejilere ilişkin)’ne baktığımızda; misyonun, kuruluşun var oluş nedenini belirtiyor olması, misyonun, kuruluşun faaliyet alanını belirtiyor olması, misyonda kuruluşun sunduğu hizmetin ve/veya ürünlerin belirtiliyor olması, misyon ifadesinin özlü, açık ve etkileyici olması, vizyonun kısa ve akılda kalıcı olması, vizyonun özgün olması, vizyonun ilham verici ve iddialı olması, vizyonun gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlıyor olması, temel ilke ve inançların açık ve kesin bir dille ortaya konulmuş olması, kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri destekliyor olması, kuruluşun sahip olduğu temel değerlerin; kuruluşun çalışma felsefesini açıklıyor olması, kuruluşun temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiş olması, belirtilen amaçların kurumsal misyona katkısına yer verilmiş olması, belirtilen amaçlar kurumsal misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olması, ulaşılması hedeflenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmiş olması, amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsıyor olması, hedeflerin yeterince açık ve anlaşılabilir olması, hedeflerin ölçülebilir olması (miktar, zaman, kalite veya maliyet), hedeflerin sonuç odaklı olması, hedeflerde zaman çerçevesinin belli olması, hedeflerin; vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu

olması, strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumlarının dikkate alınmış olması, amaç ve hedeflere ulaşmakta karşılaşılan sorunları en aza indirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmiş olması, stratejilerin amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri cevaplıyor olması gibi kriterler karşımıza çıkmaktadır. Buna göre “*Katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile, adalet ve dürüstlükten ödün vermeme kararlılığı içerisinde, kaynakları planlı, programlı, etkili ve verimli kullanarak, kent ve kent sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını gidermek suretiyle, yüksek kalite standartlarında yaşam düzeyi sunarak insanımızı tarihi, kültürel ve ekonomik zenginliklere kavuşturmak*” şeklinde var oluş nedenini açıklar bir misyonu bulunmaktadır. “*Katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile, adalet ve dürüstlükten ödün vermeme kararlılığı içerisinde, kaynakları planlı, programlı, etkili ve verimli kullanarak, kent ve kent sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını gidermek suretiyle, yüksek kalite standartlarında yaşam düzeyi sunarak insanımızı tarihi, kültürel ve ekonomik zenginliklere kavuşturmak*” şeklinde olduğu ve çok detaylı bir bilgilendirme yapılmadığı görülmektedir. “*Katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile, adalet ve dürüstlükten ödün vermeme kararlılığı içerisinde, kaynakları planlı, programlı, etkili ve verimli kullanarak, kent ve kent sakinlerinin yerel ortak ihtiyaçlarını gidermek suretiyle, yüksek kalite standartlarında yaşam düzeyi sunarak insanımızı tarihi, kültürel ve ekonomik zenginliklere kavuşturmak*” şeklinde katılımcı, şeffaf yönetim, adalet ve dürüstlükten ödün vermeyen hizmetin kaliteli olması yönünde vurgulandığı görülmektedir. Çok detaylı olmadığı görülmektedir.

Özlü, açık yalnız daha detaylı ya da etkileyici bir ifade olmadığı görülmektedir. “*Tarih, Kültür, Hoşgörü, Tarım ve Sanayi kenti olan Konya ’mızın ilçeleri arasındaki gelişmişlik farkını en aza indirerek iç göçü önlemek ve bir bütün olarak Konya ’mızı yaşanabilir kentler sıralamasında üst sıralara çıkartmaktır*”. şeklinde planda geçen vizyon ifadesi uzun ve akılda kalıcı değildir. Kısmen özgün görünmektedir. “*...Konya ’mızı yaşanabilir kentler sıralamasında üst sıralara çıkartmaktır*” noktasında iddialı olduğu görülmektedir. Kısmen ilham veriyor denebilir. “*Tarih, Kültür, Hoşgörü, Tarım ve Sanayi kenti olan Konya ’mızın ilçeleri arasındaki gelişmişlik farkını en aza indirerek iç göçü önlemek ve bir bütün olarak Konya ’mızı yaşanabilir kentler sıralamasında üst sıralara çıkartmaktır*”. ifadesiyle gelecekteki başarıları ve idealleri tanımlamakta olduğu görülmektedir. Temel ilke ve inançlar maddeler halin-

de açık ve kesin bir şekilde ortaya konulmuştur. Çağın gerektirdiği değişime uyum sağlaması noktasında kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemekte olduğu ileri sürülebilmektedir. Kuruluşun sahip olduğu değerlerin çalışma felsefesini de desteklediği görülmektedir. Detaylı ve maddeler halinde Kuruluşun temel ilkeleri, standartları ve ideallerine yer verilmiştir. Kuruluşun 23 tane stratejik amacı bulunmakta ve bunların yerine getirilmesi durumunda kuruluşun kurumsal misyonu gerçekleşecektir. Planda amaçlar oldukça detaylı ve her bir faaliyet alanına yönelik maddeler halinde belirtilmiştir. Bu kapsamda kuruluşun misyon, vizyon ve temel değerleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Maddeler halinde her bir hedefin altında detaylı bir şekilde sıralanmıştır. Orta vadeli bir zaman diliminden ziyade 5 yıllık bir süreci ifade ettiği belirtilmiştir. Planda belirtilen hedefler açık ve nettir. Hedeflerin kalite, zaman ve maliyet anlamında ölçülebilir olduğu görülmektedir fakat miktar anlamında bunu söylemek mümkün olmamaktadır. Sonuç odaklı olması yönünde tedbirler alınacağı belirtilmiştir. Zamana dair herhangi bir değerlendirme bulunmamaktadır. Hedeflerin çok çeşitli ve farklı faaliyet alanlarına özgü olmaları vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile uyumlu olmalarını sağlamaktadır. Planda strateji belirtilip hemen altına stratejiyle uyumlu hedefler maddeler sıralanmıştır. Planda stratejilerin geliştirildiği ve hatta maddeler halinde birden çok olduğu görülmektedir. Amaç ve hedefler doğrultusunda oluşturulduğu için ulaşmak için de yapılması gerekenleri vermektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 30-31).

Maliyetlendirme kriterleri hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetlerin/projelerin ortaya konulmuş olması, hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve öneminin belirlenmiş olması, her bir hedef/amaç için maliyetlerin belirlenmiş olması, Amaç maliyetleri toplanarak stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyetinin belirlenmiş olması, gibi kriterler yer almaktadır. Buna göre kuruluşun mali yönetimi kapsamında mevcut hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemine dair herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır. Her bir hedef/amaç için maliyetler belirlenmiş olup hatta 5 yıllık süreç içinde de yıllık maliyetlendirme yapılmıştır. Amaç maliyetleri stratejik planın yıllık ve beş yıllık toplam maliyeti belirlenmiştir. Ancak toplanarak bu belirtilmemiştir (Konya Büyükşehir

Belediyesi, 2015: 32). Konya Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planı izleme/değerlendirme kriterleri incelendiğinde; planda yer alan amaç ve hedeflere yönelik proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğunun belirlenmiş olması, sorumlu olunan faaliyetlerin ne zaman gerçekleştirileceğinin belirtilmiş olması, performans göstergeleri ile ilgili verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesine dikkat edilmiş olması, izleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgilerin değerlendirilerek stratejik planın gözden geçirilmesine dikkat edilmiş olması şeklinde kriterler yer almaktadır. Bu birimlerin kimler olduğuna dair bilgiler verilmemiştir. Sorumlu olunan faaliyetlerin yıllık olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Performans göstergelerine dair herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyeti sonucunda toplanan bilgiler değerlendirilerek, stratejik planın gözden geçirileceği ve ilgili birimlerin ve üst yönetiminde değerlendirmesiyle planın yeniden güncelleştirileceği belirtilmektedir (Konya Büyükşehir Belediyesi, 2015: 33).

Türkiye’de, 2000’li yıllarda yerel yönetimler alanında bir değişim başlamış, çıkarılan kanun ve yönetmeliklerle mevzuattaki sıkıntılar giderilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte, büyükşehir belediye yönetim sistemini düzenleyen ve değiştiren iki önemli kanun çıkarılmıştır: Biri, yukarda belirtilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, diğeri ise 6360 sayılı Kanun’dur (Tekin ve Söylemez, 2016: 1437). 6360 Sayılı Kanun’un Konya Büyük Şehir Belediyesine getirdiği yenilikler şu şekildedir;

Konya Büyükşehir belediye sınırları, il mülkî sınırlarına genişletilmiş; büyükşehir ilçe belediyelerinin sınırları da ilçe mülkî sınırlarıyla eşitlenmiştir. 5747 sayılı Kanun’dan itibaren iki kademeli (büyükşehir ve ilçe belediyesi) olarak kurulan ve işleyen mevcut büyükşehir belediyesi modelinde, 2.000 nüfus şartına bağlı kalmaksızın, bu ikili modelden dolayı yeni büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan belde belediyesi ile köy tüzel kişiliğini kaybetmiş ve mahalleye dönüşmüştür. Tüzel kişiliği kaldırılarak köye dönüştürülen belediyelerin komşu oldukları il, ilçe ve nüfusu 2000’in üstünde olan belde belediyelerine, belediye meclisi kararı ile mahalle olarak katılmalarına imkân sağlanmıştır. Konya Büyükşehir sınırlarında yeni bir ilçe belediyesinin kurulabilmesi için, nüfus ölçütü 50.000’den 20.000’e çekilmiştir. Mahalle kurulabilmesi içinse bu rakam 500 olarak belirlenmiştir. İl özel idaresi kaldırılmıştır. Kaldırılan il özel idaresinin yerine ildeki, valiliğe bağlı Yatırım İzleme ve Koordi-

nasyon Başkanlığı kurulmuştur. Belediye'nin genel bütçe vergi gelirlerinden aldığı paylar yeniden düzenlenmiştir (Zengin, 2014: 102 - 103; Özer, 2013: 114 - 115, Arıkboğa, 2013: 67 - 68).

Türkiye genelinde iller arasında nüfus açısından 7. sırada yer alan Konya büyükşehir belediyesi hizmetin sunulduğu alan kapsamında yüzölçümü açısından en büyük il konumundadır. Söz konusu özellikler dikkate alındığında yürürlüğe giren 6360 sayılı Kanundan en fazla Konya büyükşehir belediyesinin etkilendiğini söylemek mümkündür. 6360 sayılı kanunla birlikte Konya Büyükşehir Belediyesi'nde idari yapı ve hizmet sunulan alan açısından oldukça önemli dönüşümler ve değişimler meydana gelmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin kanuni düzenlemeden ilk değişimi büyükşehir belediye meclis üye sayısında meydana gelmiştir (Zengin, 2014: 102-103). 6360 sayılı kanun ile birlikte büyükşehirlerde il özel idareleri kaldırılması ile birlikte, İl Genel Meclisi üyeliği için seçimler kaldırılmıştır. Bundan dolayı, 2009 seçimlerinde büyükşehir belediye meclis üyesi sayısı 27 iken 2014 yerel seçimlerinde bu sayı 130'a yükselmiştir. Konya Büyükşehir belediyesinde bir diğer değişim personel sisteminde ve yapısında gerçekleştirilmiştir. Tüzel kişiliği kaldırılan yerel yönetim birimlerinde çalışan personelin büyükşehir belediyesi, ilçe belediyeleri ve Büyükşehir'e bağlı kuruluşlara dağıtımı sağlanmıştır. Personelin bir kısmı Devlet Personel Başkanlığı'na aktarılırken, diğer kısmı ise büyükşehir kadrosuna dâhil edilmiştir. 2014 yerel seçimleri öncesi memur sayısı 770 iken, 2014 yerel seçimleri sonrası bu sayı 1128'e (2016 verilerine göre) yükselmiştir. Memur sayısında artış oranı % 48 olarak ortaya çıkmıştır. Personel sayısındaki bu artış ile birlikte büyükşehir belediyesinin hizmet sunduğu alanda da değişim yaşanmıştır. 6360 sayılı kanun öncesi süreçte hizmet sunulan alan 20 km yarıçapı ile sınırlı iken kanun sonrası hizmet sunulan alan il mülki sınırına dönüşmüştür. Hizmet sunulan alan 2.100 km²'den 41.000 km²'ye yükselmiştir. Hizmet sunulan alan ile birlikte büyükşehir belediyesinin sorumlu olduğu yol ağı da artmıştır (Özer, 2013: 114-115).

6360 sayılı kanun öncesi dönemde büyükşehir belediyesinin sorumlu olduğu yol ağı 520 km iken kanun sonrası süreçte yaklaşık on kat artarak 5000 km'ye ulaşmıştır. Büyükşehir belediyesi, idari bölümlere açısından büyük bir değişim gerçekleştirmiştir. 6360 sayılı kanun öncesi dönemde, Konya ilinde 168 belde belediyesi, 288 köy, 296 orman köyü faaliyetlerini yürütürken, kanun sonrası dönemde belde beledi-

yeleri ve köylerin tüzel kişilikleri kaldırılarak mahalleye dönüşmüştür. 6360 öncesi dönemde Konya büyükşehir belediyesinin hizmet alanına giren ilçe sayısı 3 iken, kanun sonrası bu sayı 31'e yükselmiştir. Kanunla birlikte hizmet sunulan mahalle sayısı artış göstererek 170'den 1188'e çıkmıştır (Arıkboğa, 2013: 67 - 68).

6360 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte büyükşehir belediyelerinin hizmet ölçeğinde ve çeşidinde ve/veya yoğunluğunda gerçekleşen değişim, söz konusu belediyelerin kurumsal ve yapısal olarak da belli bir değişime gitmelerini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, 6360 sayılı kanun ile birlikte kurumsal yapıda idari kapasiteyi geliştirmeye yönelik önemli adımlar atılmıştır. Tarımsal hizmetler Daire Başkanlığı, Kırsal Hizmetler ve Koordinasyon Daire Başkanlığı, Muhtarlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü oluşturulan yeni birimlerdir. Ayrıca bölgesel düzeyde gerçekleştirilmiş olan bir takım yeni idari ve kurumsal yapılanmalar olduğu da görülmektedir. 6360 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte Konya Büyükşehir Belediyesi'nde idari kapasitenin geliştirilmesine yönelik olarak bölgesel düzeyde bir takım yeni oluşumlar hayata geçirilmiştir. Belediye bünyesindeki hizmet birimlerinin yerinde ve zamanında hizmet sunulabilmesi için bazı birimler bünyesinde bir takım bölgesel nitelikte yapılanmalara gidilmesi zorunlu hale gelmiştir (Zengin, 2014: 103).

6360 sayılı kanunun gerekçesinde de yer aldığı üzere geniş ölçekte hizmet vermek durumunda kalan büyükşehir belediyeleri, teknik uzmanlık bilgisine sahip iş gücü ile donatılarak ve teknolojiyi etkin kullanmak suretiyle daha fazlaca verimli ve vatandaşın talep ve beklentisine uygun hizmet üretme imkânına sahip olacaktır. Bu noktada Konya Büyükşehir Belediyesinin idari ve kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik girişimlerinin de aynı amaca hizmet etme güdüsü taşıdığı görülmektedir. Diğer yandan, Konya Büyükşehir Belediyesi, kapanan ve Konya Büyükşehir Belediyesi'ne devrolunan 168 beldeye ait binaların tümünde, söz konusu hizmetleri yerine getirecek birimler kurarak bu konudaki yapıcı yaklaşımını göstermiştir (Arıkboğa, 2013: 68). Konya Büyükşehir Belediyesi İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı İmar ve Kent Estetiği Şube Müdürlüğü tarafından "6360 sayılı kanunla köyden mahalleye dönüşen ve imar planı bulunmayan" yerleşim sahiplerini bilgilendirmek için aşağıdaki soruların cevaplarından oluşan bir "Köyüm Mahalle Oldu" afişi hazırlanmıştır. Bu afişte, özellikle daha önce köy olup 6360 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte mahalleye dönüşen yerlerde yaşayan vatandaşların söz konusu değişim karşı-

sında sorun yaşamaları muhtemel konularda sorular sorarak onların olası sorunlarına çözüm üretmek amaçlanmıştır. Vatandaşların bu sorulara verilecek cevaplar ile yeni kanunun getirdiği değişikliklere uyumlarını artırmak ve bu yolla memnuniyet düzeylerini artırmak amaçlanmıştır (Zengin, 2014: 104).

6360 sayılı kanun ile birlikte büyükşehirlerde farklı hizmet alanları ile ilgili bir takım yeni birimler oluşturulduğu ve söz konusu belediyelerin idari ve kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesine yönelik somut adımlar atıldığı; bu duruma bağlı olarak Konya Büyükşehir Belediyesi'nde de benzer adımların atıldığı ifade edilmişti. 6360 sayılı kanun ile büyükşehir belediyelerinde yaşanan bir diğer değişim ise 6360 sayılı kanun yürürlüğe girmeden önce hâlihazırda faal olan daire başkanlıklarının yürütmekte oldukları hizmetlerde ortaya çıkmıştır. 6360 sayılı kanunla birlikte, Konya büyükşehir belediyesi açısından iş yükü artış göstermiş bu doğrultuda maliyetlerde artmıştır. Konya Büyükşehir belediyesi sınırları içinde yer alan birimlerin artması gelirlerini arttırmış ve vergi toplama alanını genişletmiştir. Yetki alanının genişlemesi kapsamında kentsel kamu hizmetlerinin fiyatlandırılması ve hizmet görme biçimlerinde farklılaşmaya yönelik yeni konular gündeme getirilmiştir. Konya BŞB'nin hizmet sunduğu alan ile birlikte, nüfusu 2 kat artmıştır, bununla birlikte BŞB'nin geliri de 2,5 kat artmıştır. 6360 sayılı kanuni düzenleme ile büyükşehir sınırları il sınırlarına genişletildiğinden büyükşehir belediyesinin Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden aldığı pay artmıştır (Özer, 2013: 115).

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stratejik planlama yerel yönetim kuruluşlarının gelecekleri için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Yerel yönetim kuruluşlarının yöneticileri, değişimi öngörmek, onu yönetmek ve artan hızla ortaya çıkan yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, yerel yönetimlerin süregelen yönetsel sorunlarını ve bu sorunların kontrollerini hızla gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Yerel yönetimlere ilişkin küresel yönelimler konusunda bilgi sahibi olunması ve bu değerlerin dikkate alınması, yönetsel süreçlerin etkililiği açısından önem taşımaktadır. Türkiye'de yerel yönetim kuruluşları, gerçekleştirmek durumunda oldukları eylemlerin daha planlı, daha stratejik ve daha etkili hale getirilmesi amacıyla stratejik planlama uygulamalarının yönetsel süreçlerde etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu bağlamda yerel yönetim kuruluşlarının yönetsel boyutlarını değiştirme, yönetim kapasitelerini artır-

ma, vizyon ve misyon üzerinde hareket etme çabaları, bu kuruluşlardaki yönetsel eylemlerin odağı haline getirilmiştir. Stratejik planlama unsurlarının yerel yönetim kuruluşlarında kullanılması onların mevcut durumlarını daha iyi analiz etmesine olanak sağlamıştır. Bu yerel yönetim kuruluşlarının eylemlerini gerçekleştirirken, geleceklere ilişkin unsurlara verdikleri önemi artırmış, dolayısıyla onları uzun vadeli düşünen yönetsel birimlere sahip kuruluşlar haline getirmiştir. Daha sonraları yerel yönetim kuruluşları için gerçekleştirilecek olan stratejik planlama uygulamalarına, kuruluşun iç ve dış çevresinin katılımı sağlanarak, mevcut planlama anlayışlarında yeni kazanımlar yaşandığı görülmektedir.

Stratejik planlama kavramının netçe anlaşılabilmesinin, strateji, planlama, stratejik planlama ve bu kavramlarla ilişkili diğer kavramların derinlemesine incelenmesi ile mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada bu yöne paralel olarak, strateji ve planlama kavramlarının önemi, avantajları ve stratejik planlama sürecinin unsurları, yabancı literatür doğrultusunda ele alınarak, Konya Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarının bu unsurları ne ölçüde içerdiği ortaya konmuştur. Stratejik planlama uygulamalarının ortaya çıkışı ve gelişiminin Türk yerel yönetim kuruluşları üzerindeki etkisi bağlamında incelendiğinde, Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin hukuki dayanakların, bu alandaki yapılanmalara önemli ölçüde etkisi olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda yerel yönetim unsurlarında stratejik planlama uygulama olanakları ve bu olanakların var olabilmesi için, kamu sektöründe gerçekleşmesi gereken politik evrelere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Yerel yönetim kuruluşlarında uygulanmak üzere yürütülen stratejik planlama çalışmalarının en önemli ortak özelliklerinden biri, kuruluşun eylemlerinin daha verimli hale getirilmesi ve etkilileştirilmesi amacıdır. Konya örneklerini incelediğimizde yerel yönetim kuruluşları tarafından oluşturulan stratejik planların, bu temel gayeyi dikkate aldığı görülmektedir. Stratejik planlama uygulamalarının diğer önemli parçası ise, planlama uygulamalarına kuruluşların bünyesinde bulundurduğu personelin, hitap ettiği kitlenin, iç ve dış çevresinin etkin bir şekilde katılımının sağlanması konusudur. Bu açıdan incelendiğinde üç büyükşehir belediyesinin de planlama süreçlerinde mümkün olduğunca çok katılımcının dahil edilmesi için çaba sarf edildiği görülmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi bu konuda çok kapsayıcı bir plan ortaya koymayı başarmıştır. Stratejik planları incelenen iki büyükşehir belediyesi de

planlama çalışmaları için bünyesindeki personellerden veya örgütsel çevresinden planlama ekipleri oluşturmuş, yönetsel birimlerle planlama proje ekiplerini koordine- li bir şekilde bir arada tutmuş ve bu paylaşımlar doğrultusunda planlama süreçlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmıştır. Bu bölümde incelemeye tabi tutulan Konya büyükşehir belediyesinin stratejik planlama çalışmalarının, yer aldıkları dev- letlerin ortaya koydukları kanun ve yönetmelikler gereği oluşturulduğu, izlenme ve değerlendirmeye tabi tutulduğu görülmektedir.

Konya stratejik planlama çalışmalarıyla ortaya koymuş olduğu bu stratejik de- ğerlerin, taşıdığı nitelikler yönünden geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu stratejik değerlerin kuruluşun misyon ve vizyonu daha uyumlu hale getirilmesi, belir- lenecek amaç ve hedefler ile kuruluşun vizyonunu gerçekleştirilmesine daha gerçekçi ve daha net katkılar sağlayabilecek bir nitelik kazandırılması gerekmektedir. Konya Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planlarında hedef aldığı dört ila beş yıllık gele- ceğin genişletilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Yerel yönetim kuruluşlarında üstlenilen stratejik planlama faaliyetlerinin bi- linçli olarak ve geniş bir bilgi ağı doğrultusunda hazırlanmasının büyük önem taşıdı- ğı görülmektedir. Yerel yönetim kuruluşları sadece hizmet sunduğu kitle ile değil, aynı zamanda bağlı olduğu ve etkileşimde bulunduğu diğer kişilerin ve kuruluşların etkisi altında kalmaktadır. Gerçekleştirilecek olan her beş yıllık stratejik planlama çalışması, kuruluşun kısa ve uzun vadeli geleceğini şekillendirmekte, varoluşunun devam edip edemeyeceğini belirlemekte ve bilinmeyen geleceği için ciddi bir temel oluşturmaktadır. Kuruluşlarının mevcut durumunu koruyabilmesi ve geleceğine sağ- lam adımlarla ilerleyebilmesi için, eylemlerini stratejik temeller doğrultusunda ger- çekleştirilmesi söz konusu bu yerel yönetim kuruluşları açısından bir ön şart haline gelmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın ana hipotezine paralel olarak, Konya Büyükşehir Belediyesi özelinde diğer yerel yönetim kuruluşları tarafından da gerçekleştirilmekte olan stratejik planlama çalışmalarının, bir takım unsur ve nitelikler açısından düzen- lenmesi ve geliştirilmesi, stratejik planlama çalışmalarının etkililiğini artırmaya yö- nelik olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışma kapsamında incelenmiş olan stratejik planlama çalışmalarında, bu stratejik plan bileşenlerinin uzun süreç ve çabalar sonu- cu, titizlikle belirlenmeye çalışıldığı görülmüştür. Dolayısı ile incelenen yerel yöne- tim kuruluşlarına ait stratejik planların, çalışmanın ana hipotezini destekler nitelikte

olduğu görülmüştür. Stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında sadece kurallar ve düzenlemeler getirmekle değil, uygun kurumsal kültür, esnek organizasyon yapısı, ekip ve liderlik anlayışı oluşturulması ile de ilgilenilmesi gerektiği görülmektedir. Katılımcı yönetim anlayışıyla ve paylaşımlarla gerçekleştirilecek olan stratejik planlama çalışmaları, kuruluşların mevcut durumlarını, aksaklıklar içeren yönlerini daha iyi tespit edebilmelerini ve yönetsel süreçlerini daha etkili hale getirmelerini kolaylaştırmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen yerel yönetim kuruluşlarının, yürütülecek stratejik planlama süreçlerine, iç ve dış paydaşlarının katılımının ve onların sundukları taleplerin dâhil edilmesini sağlamaya çalıştıkları ve bu çabaya ilişkin hedefleri, yürüttükleri stratejik planların hazırlık süreçlerinde vurguladığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen Konya Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama çalışmalarında, stratejik planlama süreçleri gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan yönetsel alt birimlerin varlığı göze çarpmaktadır. Yerel yönetim kuruluşları uyguladıkları stratejik planlama çalışmalarında, incelenen literatür doğrultusunda gerçekleştirilmesi öngörülen bu düzenleme ve ilerlemeleri gerçekleştirerek, kurumsal eylemlerinin gelişmesine, daha verimli ve daha etkili hale gelmesine olanak sağlayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B. (2010). Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilinci-ne Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, e-Journal of New World Sci-ences Academy, Volume: 5, Number: 4,ss. 320-341
- Akgemci, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi
- Akgemci, T. ve Güleş H. K. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren Dergisi Temmuz 2008 Sayı: 4 Cilt: 22 s. 4-21
- Aktan, C. C. (1997). Değişim ve Yeni Global Yönetim MESS Yayın no: 257
- Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB: 7
- Aşgın, S. Görgün S. Altay Ü. (2006) Kamuda Stratejik Planlama İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Ankara.
- Balcı, A., Nohutçu A., (2005). Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations, Çanakkale. Uluslararası Stratejik Yönetim Konferansı, Ülke ve Kü-resel Perspektiften Stratejik Yönetim Bildirileri, 23-25 Haziran,
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39, 2006, s. 29-50.
- Barry, W. B. (1986). Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organi-zations. St. Paul: Amherst Wilder Foundation
- Bircan, İ. (2003). Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları. Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Ankara TODAİE s.422-427
- Bircan, İ., (2002) . Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama, Dergi-si, Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.11-19
- Bryson, J. N. (1988). Strategic Planing For Public and Nonprofit Organizations. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bryson, John M. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 3.Ed. Jossey-Bass CA.
- Can, H. (2013). Organizasyon ve Yönetim. (Yedinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Canpolat, H. (2010). İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Maliye Dergisi Sayı 159 Temmuz-Aralık 2010 s 1-21
- Çevik, H. H. ve Göksu, T. (2000). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi. Türk İdare Dergisi, Yıl.72, s.428 (Eylül 2000), s.79-94
- Çiğdem, T. (2007): Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Çomaklı, Ş. E. Ekici K. M. Şahin T. Z. (2007). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim Ankara: A-C Yayınevi.
- Demir, C., Yılmaz: M. K. (2010) Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemli Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, Yıl: 2010, ss.69-88.
- Demir, H, Karakütük, M. (2003). Yerel Yönetimler ve Hizmette Yerellik: Subsidiarite İlkesi. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (2) ,65-77.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1996). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz C. (2003). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yayını
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, s. 1-22.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009 s.81-99
- Dölkeleş, T. (2019). Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- DPT, (2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.
- DPT, (2006) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara

- Drucker, P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1 Mart 2002 s 55-75
- Eren, E. (2005). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7. Baskı İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E.-2002 Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası Beta Yayınları İstanbul
- Erkan, V.(2008) Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler Ankara Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Ertuna, Y. (2008). Stratejik Yönetim. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları
- Genç, F. N. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyum, <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/55516>
- Genç, F. N. ve Korkın E. (2017). 6360 Sayılı Kanun’la Tüzel Kişiliği Kaldırılan Belde Belediyelerinde Halkın Uygulamaya İlişkin Algısı, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:19
- Gönültaş,H. (2012). Stratejik Planlama (Ed. Erkan A.) Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Gözler, K. (2013). “6360 Sayılı Kanun Hakkında Eleştiriler: Yirmi Dokuz İlde İl Özel İdareleri ve Köylerin Kaldırılması ve İlçe Belediyelerinin Büyükşehir İlçe Belediyesi Hâline Dönüştürülmesi Anayasamıza Uygun mudur?”, Legal Hukuk Dergisi, Cilt 11, Sayı 122, s.37-82
- Grant, M. ve Jordan J. (20014) Stratejinin Temelleri. (Çev. Sart G.) Ankara: Nobel Yayın
- Gül, S.K. ve Kırılmaz M. (2013). Kamu Kurumlarında Stratejik yönetim. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Güngör, B. (2011). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara Ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya
- Gürer, H. (2006) Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi, 2006 Sayı 63, Ekim- Aralık: 91-105
- Güven, A. (2014) Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi Cilt 2 Sayı 2 Eylül 2014 s.63-80

- Hayri, Ü. ve Mirze S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Basım Yayın
- Hitt M. A. Black S. J.ve Porter L.W. (2005). Management Prentice Hall Inc. USA.
- Hoskisson R. and the others, (1999), Theory and Research in Strategic Management Survey of a Pentulum, Journal of Management, 25 (3), 417-456.
- <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10027&MevzuatIliski=0&sourceXmlSe-arch=Kamu%20İdarelerince%20Hazırlanacak%20Faaliyet%20Raporları%20Hakkında%20Yönetmelik>
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/05/20060526-11.htm>
- <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>
- Hussey, D., (2002), Company Analysis: Determining Strategic Capability, Staregic Change, John Wiley&Sons. Lmt., 11, 43-52.
- Kalağan, G. (2018). Türkiye’de 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası Kapsamında Büyükşehirler/ Bütünşehirler: Yönetmelik Yapı, Mali/İktisadi Boyut Ve Gelecek Vizyonu Üzerine Bir Tartışma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt.10 Sayı. 25, s.591-603
- Kalkınma Bakanlığı, (2013). Onuncu Kalkınma Planı 2014-2023 Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2015). Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu. Ankara: Yayın No: KB: 2942- ÖİK: 759
- Karaman, A. (2005) Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi; İstanbul: IQ kültür ve Sanat Yayıncılık
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi? Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 77-93.
- Koçel T. (2005). İşletme Yöneticiliği. (Onuncu Baskı) İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Konya Büyükşehir Belediyesi, (2011).Konya Büyükşehir Belediye Başkanlığı Stratejik Planı (2012-2016), Konya (<http://www.konya.bel.tr/dosyalar/sp2012-2016.pdf>)
- Konya Büyükşehir Belediyesi, (2015) .Konya Büyükşehir Belediye Başkanlığı Stratejik Planı (2015-2019), Konya (<http://www.konya.bel.tr/dosyalar/sp2015-2019.pdf>)
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim 2008 Cilt: 16 No: 2 s. 403-412

- Lamba. M. (2014). Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl: 2014, C: 6, S: 2, s. 83-96
- Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi (1991). İstanbul: Maydan Gazetecilik ve Neşriyat
- Mucuk İ. (2013). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G.ve Bağdıç M. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Narinoğlu, A. (2008) Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama, Mart Matbaacılık İstanbul.
- Narinoğlu, A. (2009) Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama, Mart Matbaacılık İstanbul.
- Övgün, B. (2010). Devlet ve Planlama Siyasal Kitabevi Ankara
- Özer, A. (2013). Kalite Yönetimini Edwards Deming”le Yeniden Okumak. Namık Kemal Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi Sayı 2 Güz 2013 s.127-150
- Özer, A. M. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayın.
- Öztemel, E. (2001). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Değişim Yayınları
- Pamuk, G. Erkut H. Ülengin F. Ülengi B. Akgüç Ö. Alpay Y. Koşma H. (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Poister, H.T. ve Streib, D.G. (1999). Strategic Management In The Public Sector Concepts Models and Processes. Public Productivity & Management Review, Volume 22 No 3 March 1999 s. 308-324
- Sobacı, M.Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. Yönetim Bilimleri Dergisi (6: 1) 2008 Journal of Administrative Sciences s. 104-119
- Songür, N. (2008) Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 17, Sayı 4, Ekim 2008, s.63-64.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (2006) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Haziran

- Tapinos, E., Dyso, R. G. ve Meadows, M. (2005). The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vo.. 54 No5/6 s.370-384
- TDK (2019). Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>
- Topcu, D. (2015). Türkiye’de Yeni Büyükşehir Sistemi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 98
- Torlak, Ö. ve Uzkurt C. Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Eylül Ankara 1999TODAİE Yayın No: 296
- Uçar, D., Doğru, A.Ö. (2005). CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart-1 Nisan
- Yılmaz, K., (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, s.67-86.
- Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karsısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, C 11, S. 1: 31-41
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama. Konya: Çizgi Kitabevi.