

T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN
KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ

Öznur KARĞIN ÇAKAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İstanbul 2019



ALTINBAŞ
ÜNİVERSİTESİ

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN
KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ

Öznur KARĞIN ÇAKAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN
Danışman

Komite Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT İşletme F., Altınbaş Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN İşletme F., Altınbaş Üniversitesi

Doç. Dr. Ceyda MADEN EYİUSTA İşletme F., Kadir Has Üniversitesi



Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.



Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülüm ZOR
Anabilim Dalı Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı: 15/06/2019



Doç. Dr. Nuri Bando KAVANLI BİRDAL
Enstitü Müdürü

Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.



Öznur KARGİN ÇAKAR

TEŐEKKÜR

Tez çalıőmalarım boyunca yoğunluklarına rağmen her aşamasında desteğini esirgemeyen ve değerli bilgilerini benimle paylaőarak yol gösteren danıőmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN'e teőekkürlerimi iletiyorum. Ayrıca eğitim dönemim boyunca deneyim ve bilgi birikimlerini benimle paylaőan ğretmen ve akademisyenlere ve Sayın Prof. Dr. Hayri KOZANOğLU' na verdiği katkılarından dolayı teőekkürlerimi iletiyorum.

Her daim yanımda olan **aileme** ve **evremdeki herkese**, bu zorlu süreçte desteklerini ve yardımını esirgemeyen **sevgili eőime** ve **kızıma** sevgilerimi sunarak çok teőekkür ediyorum.

Öznur KARęİN ÇAKAR

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNİN KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ

Öznur KARĞIN ÇAKAR

Yüksek lisans, İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

Mayıs 2019

Sürekli değişim ve gelişim gösteren günümüz dünyasında kurumlar ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin yerinde ve en iyi şekilde karşılanması, stratejik planlama ve sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Kamu kurumları tarafından bu gelişmeleri yakalayabilmek adına işletmelerde yerleşen stratejik yönetim anlayışının getirdiği stratejik planlama uygulamalarına geçiş, kamu reformları çerçevesinde “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile gerçekleşmiştir. Kamu reformları sonucunda kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken stratejik planlama uygulamaları ile kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanmaları amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, belediyelerin yürüttükleri stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek ve bu uygulamaların topluma katkı ve verimlilik düzeylerine ne derece etki ettiğini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamalarının belirleyici alt boyutlarının, kurum performansı alt boyutlarına etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul’daki yerel yönetimlerde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerden 100 adet anket toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin sonucunda, “belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ve “stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme seviyesi” boyutlarının, “topluma katkı performansı”nı pozitif etkilediği görülmüştür. “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ile “stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme seviyesi” boyutları da, kurumların verimliliğine olumlu etki yapan unsurlar olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama

ABSTRACT

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING PRACTICES ON INSTITUTIONAL PERFORMANCE IN LOCAL GOVERNMENTS

Öznur KARĞIN ÇAKAR

Graduate Program in Business Administration, Altınbaş University

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Ayla ESEN

May 2019

In today's world which is continuously changing and developing, meeting the needs and expectations of institutions and stakeholders in the best way has gained importance in terms of strategic planning and sustainability. The transition to the strategic planning practices in the public sector institutions was completed with the "Public Financial Management and Control Law No. 5018". As a result of public reforms, it is aimed to use the scarce resources of institutions more productively and efficiently with strategic planning practices. This study reveals the level of effectiveness of strategic planning practices implemented by municipalities on performance indicators of "contribution to the community" and "efficiency". In this context, it is aimed to reveal the direction and strength of the relationships between the sub-dimensions of the strategic planning practices of local governments and the sub-dimensions of institutional performance. A total of 100 questionnaires have been conducted to mid- and top-level managers in municipalities in İstanbul. The results have depicted that "compliance of organizational structure to strategic planning in municipalities" and "problem solving ability in strategic planning" have positive effects on "contribution to society". Additionally, "strategic planning preparation and implementation process" and "problem solving ability in strategic planning" sub-dimensions have positive effects on "efficiency" of municipalities.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Local Governments

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	Vi
ABSTRACT	Vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI.....	4
1.1. STRATEJİK YÖNETİM.....	4
1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.1.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi	7
1.1.3. Stratejik Yönetimin Süreci	8
1.2. STRATEJİK PLANLAMA.....	10
1.2.1. Strateji	10
1.2.2. Planlama	11
1.2.3.Stratejik Planlama Süreci.....	12
1.2.3.1. Stratejik Planlama.....	12
1.2.3.2. Stratejik Planlamanın Amacı.....	14

1.2.3.3. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikler.....	15
1.2.3.4 Stratejik Planlama Süreci.....	15
1.3. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ	16
1.3.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi.....	17
İKİNCİ BÖLÜM. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	18
2.1. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI	18
2.1.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişimi.....	18
2.1.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetimin ve Planlamanın Hukuki Çerçevesi	21
2.1.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarına Bakış.....	22
2.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	24
2.2.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları.....	24
2.2.1.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	26
2.2.1.2. Durum Analizi.....	28
2.2.1.2.1. Paydaş Analizi.....	29
2.2.1.2.2. Kurum İçi Analiz.....	29
2.2.1.2.3. Çevre Analizi (PESTLE Analizi).....	31
2.2.1.2.4. GZTF (SWOT) Analizi.....	32
2.2.1.3. Geleceğe Bakış.....	33
2.2.1.3.1. <i>Misyon Bildirimi</i>	33
2.2.1.3.2. <i>Vizyon Bildirimi</i>	35
2.2.1.3.3. <i>Temel Değerler</i>	35

2.2.1.3.4. Strateji Geliştirme.....	36
2.2.1.3.5. Amaçların Belirlenmesi.....	36
2.2.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi.....	38
2.2.1.3.7. Performans Göstergeleri.....	38
2.2.1.3.8. Faaliyet ve Projeler.....	39
2.2.1.4. Maliyetlendirme	40
2.2.1.5. İzleme ve Değerlendirme.....	41
2.2.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Uygulaması.....	42
2.2.2.1. Performans Değerlendirmesi.....	44
2.2.2.2. Performans Denetimi.....	44
2.3. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS.....	45
2.3.1. Topluma Katkı.....	46
2.3.2. Verimlilik.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ VE KURUM PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE BULGULARI.....	49
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	49
3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	49
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	49
3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	50
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	53
3.2.4. Veri Toplam Yöntemi	54

3.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması	54
3.2.6. Araştırmanın Kısıtları.....	58
3.3. ARAşTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ.....	58
3.3.1. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Düzeylerine Göre Dağılımı.....	58
3.3.2. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Yaş Düzeylerine Göre Dağılımı	59
3.3.3. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	59
3.3.4. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalıştığı Pozisyon Düzeylerine Göre Dağılımı	60
3.3.5. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalışma Süresi Düzeylerine Göre Dağılımı	60
3.3.6. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalıştığı Birim Düzeylerine Göre Dağılımı.	61
3.4. ARAşTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI	61
3.4.1. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler	61
3.4.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği	61
3.4.2.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi.....	62
3.4.2.2. Kurum Performansı Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi....	64
3.4.3. Hipotez Testleri ve Bulgular	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA.....	72
EKLER	77

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler	55
Tablo 3: Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği	56
Tablo 4: Topluma Katkı Ölçeği	57
Tablo 5: Verimlilik Ölçeği.....	57
Tablo 6: Çalışanların Cinsiyet Dağılımını Gösterir Tablo.....	58
Tablo 7: Çalışanların Yaş Dağılımını Gösterir Tablo.....	59
Tablo 8: Çalışanların Eğitim Dağılımını Gösterir Tablo.....	59
Tablo 9: Çalışanların Çalıştığı Pozisyon Dağılımını Gösterir Tablo.....	60
Tablo 10: Çalışanların Çalışma Süresi Dağılımını Gösterir Tablo.....	60
Tablo 11: Çalışanların Çalıştığı Birim Dağılımını Gösterir Tablo.....	61
Tablo 12: Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 13: Kurum Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
Tablo 15: Stratejik Planlama Uygulamalarının Topluma Katkı Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	66
Tablo 16: Stratejik Planlama Uygulamalarının Verimlilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci.....	8
Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci.....	16
Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci.....	25
Şekil 4: Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	27
Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci.....	34
Şekil 6: İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	41
Şekil 7: Araştırmanın Modeli.....	52
Şekil 8: Hipotez Testi Sonuçları.....	67

KISALTMALAR LİSTESİ

- BSPR** : Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi
- DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı
- GZFT** : Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler
- KİT** : Kamu İktisadi Teşebbüsü
- KSY** : Kamuda Stratejik Yönetim
- PESTLE** : Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel
- PDR** : Performans Denetimi Rehberi
- SGB** : Strateji Geliştirme Birimi
- SPSS** : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
- SPUDÖ** : Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği
- SWOT** : Strengths, weaknesses, opportunities, threats
- TKÖ** : Topluma Katkı Ölçeği
- VDÖ** : Verimlilik Değerlendirme Ölçeği

GİRİŞ

Dünyada oluşan küreselleşmenin son yıllarındaki boyutu ile, kurumların, sürekli değişim ve gelişim gösteren günümüz yapısına adapte olabilmesi, sürekliliği sağlamak ve en iyi bir şekilde varolabilmek çabaları ön plana çıkmaktadır. Rekabetin getirdiği sürdürülebilirlik ve sürekli iyileşme baskıları, stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rekabet baskısı taşımayan kamu kurumları açısından bakıldığında da stratejik yönetim önemli ve olmazsa olmaz bir kavramdır. Kamu yönetiminin amacı olan kamu yararının optimizasyonunu sağlamak ve bu bağlamda kullanılan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığına dair şeffaflık, ölçülebilirlik, kontrol edilebilirlik ve hesap verilebilirlik yaklaşımları yasalarla düzenlenmektedir. Bu konuyla ilgili kamu reformları gerçekleştirilerek, yasal düzenlemelerden sonuncusu olan 5018 Sayılı Kamu Mali Yöntemi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama uygulamaları kamu kurumlarında hayata geçirilmiştir.

Stratejik planlama, kurumların çevreleriyle olan ilişkisine dayalı olup, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik karşılaşılabilecek belirsizliklere ve yarına hazır olmak için bugün kurumda mevcut bulunan avantaj ve dezavantajlardan yararlanılarak gelecekle ilgili ulaşmak istenilen amaçlarına yönelik akılcı ve gerçekçi hedefler belirleyerek, bugünden itibaren neler yapılması gerektiğinin tespiti ve uygulama sürecidir (Dinçer, 2011:16). Stratejik Planlama ile kamunun ve her türlü paydaşın ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak kuruma hedef kazandırılmasının yanı sıra stratejik yönetim ile kurumun varlık nedeni ile örtüşecek şekilde bu hedeflere ulaşılması beklenmektedir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yöntemi ve Kontrol Kanunu 24.12.2003 tarihinde Resmi Gazete' de yayınlanmış ve bu kanun, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması yönünde mali kontrolü de sağlamaktadır.

Yerel yönetimler olarak adlandırılan, kamuya en yakın ortak yerel gereksinimleri karşılayan bir kurum olan belediyelerin 5018 sayılı kanun bağlamında stratejik planlarını hazırlarken, iş disiplini yardımıyla mevcut durumlarının iyi bir şekilde analizi gerçekleştirilerek, geleceğe dair gerçekçi bir hedef belirlenmesi mümkündür. Ayrıca

5018 sayılı kanunla kamu kurumları bütçelerini stratejik planlamaya dayalı oluşturmak zorundalardır.

Bu çalışmada, belediyelerin gerçekleştirdiği stratejik planlama uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek ve kurum performansı açısından topluma katkı ve verimlilik performansına ne denli etki ettiğinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, kamu kurumlarındaki stratejik planlama uygulamalarının belirleyici alt boyutlarıyla, kurum performansı alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Gerçekleştirilen yazın taramasında stratejik planlama uygulamalarının alt boyutları olan kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme ile kurum performansının endikatörleri olan topluma katkı ve verimlilik alt boyutlarını birlikte ortaya koyan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile kamu kurumları tarafından yürütülen iş ve faaliyetlerin stratejik planlama uygulamaları ile iyileştirilmesi ve geliştirilmesinin topluma katkı ve verimlilik seviyelerini artıracığı yönünde mevcut yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, stratejik yönetim ve stratejik planlama alanındaki güncel yazın taraması bulgularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetime Geçiş ve Stratejik Planlama Uygulamaları” başlığı ile alt başlıkları olarak kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı ve kamu kurumlarında stratejik planlama sürecine dair yazın taraması bulgularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, “Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulamalarının Kurum Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlığı altında araştırmanın amacı, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın metodolojisi, araştırmaya katılanların demografik bilgileri ve araştırmada elde edilen verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir. “Sonuç” bölümünde ise araştırmanın kapsamı ve sonuçlarına dayanarak

sonraki çalışmalarda konunun geliştirilerek, iyileştirmelere katkı sağlamasını hedefleyen önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN

TEMEL KAVRAMLARI

1.1 STRATEJİK YÖNETİM

Bu kısımda, stratejik yönetimin tanımı, stratejik yönetimin amacı ve önemine ve stratejik yönetim süreci unsurlarına yer verilecektir.

1.1.1 Stratejik Yönetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim, kurumlar ve işletmeler için etkili ve etkin stratejiler belirleyerek geliştirmeye, uygulamaya ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi ile birlikte kontrol edilmesine yönelik alınan kararlar ve faaliyetlerin bütünüdür (Dinçer, 1997:17).

Modernist görüş açısından stratejik yönetimi Ülgen ve Mirze (2018), şu şekilde tanımlamıştır: “İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir (s.7).

Stratejik yönetimin işletme alanındaki tarihsel gelişimine baktığımızda, karşımıza ilk olarak stratejik düşünce çıkmaktadır. Stratejik düşünce kişilerin hem kendi hem de kurumları için sahip oldukları amaç ve hedeflere ilişkin etkili kararlar oluşturma ve geliştirme sürecidir. Bu oluşumun sonucunda stratejik yönetimin çıkışı 1800’lü yıllara kadar dayanmaktadır. Gelişen bilim ve teknolojik değişimler stratejik düşüncenin kaynağı olarak da gösterilmektedir.

Stratejik yönetimin 1950’lilerden sonra önem kazanmış olduğu görülmektedir. Stratejik düşüncenin işletmeler tarafından da kullanılmaya başlanılmış olduğu anlaşılmıştır. 1970’li yıllar, işletmelerin planlarının uzun vadeli olmak üzere stratejik

planlamaya dönüştüğü ve bu sürece geçiş dönemleri bağlamında öne çıkmaktadır. 1980'li yıllarına gelindiğinde ise, "rekabet ve sektör analizi" faaliyetlerinin ortaya çıkması sonucu işletme performansının önem kazandığı görülmüştür. Bu dönemlerde rekabet avantajı için oluşturulacak stratejileri işletmenin iç yapısı ve çevresindeki dış faktörlerle beraber incelenerek belirleme çabaları başlanmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra stratejik yönetim anlayışında işletmenin çevresindeki etkilerinin ön plana çıkışıyla beraber "işletme kültürü ve stratejik değerlerinin" değişim geçirerek yeni değerlerle uygulamaya geçildiği anlaşılmıştır. Burada değişen çevre ve piyasa koşullarını yakalamak ve rekabet üstünlüğünü sağlama çabaları görülmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:6-10).

Tablo 1: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, Yatırım planlama ve Proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak Finansal yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji,	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu
1970'ler	İşletme Stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak Stratejik İş Birimleri (SİB), Tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümü	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, İşletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlama	Sektör yapısının analizi ve PIMS Analizi*	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin Yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, Stratejik birleşmeler, Yönetim bilgi sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Kaynak: Grant, 1995'ten aktaran Akgemci ve Güleş, 2010, s.7.

Günümüze geldiğimizde ise, stratejik yönetim alanındaki gelişmelere baktığımızda, 1960'lı yıllardan beri aynı biçimde süren çalışmalara ait ve biriken bilgilerden ve denenilen yöntemlerin (güncellenerek) halen kullanılmakta olduğu ve dikkat çeken büyük bir yenilik ve radikal bir değişikliğin veya farklı bir durumun olmadığı görülmüştür (Ülgen ve Mirze, 2018:37).

İçinde bulunduğumuz zaman itibariyle, stratejik yönetim işletmelerin genel anlamda günlük ve rutin işlerinin yönetimi ile ilgili olmayıp, işletmelerin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” (Ülgen ve Mirze, 2018:7) işler ve faaliyetlerin yönetimi ile ilgili olduğu yargısına varılmıştır.

Stratejik yönetim anlayışı ile işletmeye ait amaç ve hedeflerinin tespiti yapılarak ve çevresi ile arasındaki ilişkiler incelenerek sahip olduğu amaçlara ulaşması için uygun bulunan faaliyetlerin gözden geçirilerek ihtiyaç duyulan kıt kaynakların uzun vadede etkili ve verimli kullanılmasıdır. Bu amaçla, stratejik yönetim ile strateji, plan ve faaliyetler için gerekli olan araştırma, inceleme ve değerlendirmeler sonucunda tehditlere karşı da tedbir alınarak bu çalışmaların hayata geçirilmesi beklenir. Tüm bu çalışmalar gözden geçirilerek değerlendirilmeleri şu şekilde gerçekleşir (Dinçer, 1997:17);

- İşletme için bağlayıcı nitelikte bulunan dış çevresini ve rekabet ortamını iyice anlamak ve dış çevrenin bağlı olduğu etkinliğin ve gücün araştırılması,
- Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için detaylı şekillerde oluşturulan stratejilerin analizleri yapılarak alternatiflerin tanımlanması ve kaynakların ayrıntılı olarak ortaya konması,
- Uygun görülerek tercih edilmiş stratejilerin belirlenen politikalarla faaliyet programlarına dönüşmesini sağlamak,
- Kurumun tercih edilen stratejilere uygun hale getirilmesi ve işletme faaliyetlerinin, stratejik iş birimlerine dağıtarak ve başarısı için koordinasyonunu sağlamak,

- Genel anlamda benimsenen stratejilerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve amaca uygun planlama, uygulama ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasını sağlamak.

1.1.2 Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi

Stratejik yönetimin amacı, kurumun geleceğine dair performansını en uygun şekilde arttırılması ile karlılık ve verimliliğin en iyi seviyeye getirmektir. Stratejik yönetim ile kurumun geleceğine yönelik vizyonunun oluşturulması ve bu vizyona ulaşılabilme amacıyla misyonunun belirlenmesi sağlanır. Sonrasında oluşturulan stratejiler ile amaçlara ulaşmak için gerekli stratejik planlar oluşturulur (Aktan, 2003:71).

Genel olarak stratejik yönetiminin amacı rekabet ortamında bulunan işletmenin varlığını canlı tutabilmek adına mevcudiyetini en iyi bir şekilde sürdürebilmesi için beklenmedik durum ve tehlikelerin üstesinden gelmesini ve dış çevre ve etkenlere karşı önlemler alarak hareket etmesi sağlamaktır.

Aynı zamanda stratejik yönetimin önemine değinirsek, stratejik yönetimi benimseyen kurumlar, buldukları yeri ve pozisyonları koruma ve sadece varlığını sürdürme ve günlük işlerini yerine getirme gibi yüzeysel düşünceleri bulunmamaktadır. Stratejik yönetimin bu konumdaki önemi kurumların değişen koşul ve şartlara uyum sağlama ve başarılı olabilmeleri açısından kendilerine değişimlere adapte olma olanağı verilir (Aşgın, 2006:12).

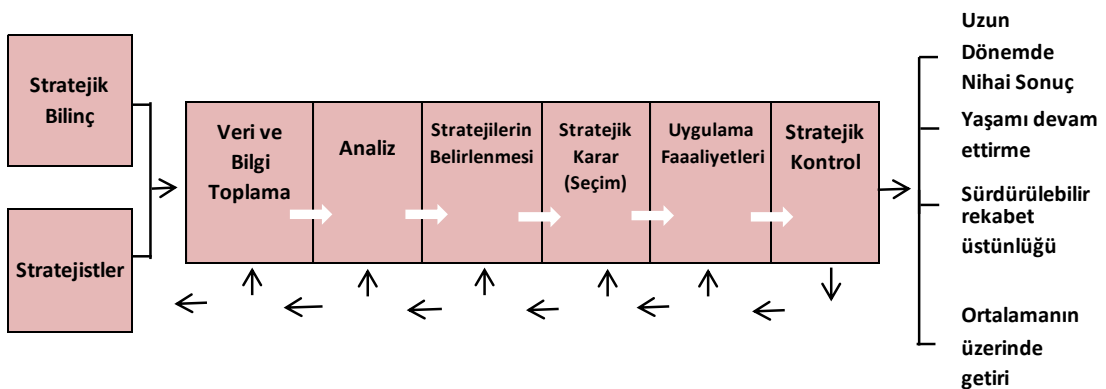
Stratejik yönetiminin varlığının önemi, kurumların kendi kendilerini tanıma ve değerlendirme olanağı sağlamasıdır. Kurumun kendi güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunu tespit etmesini sağlayarak amaçlarına erişmek için neleri ve nasıl yapacağını akılcı yöntemlerle başvurulmasını ortaya koyar. Kurum stratejik yönetim ile kendini bir bütün olarak görür ve kurumun amaçlarına yönelik kurumun yöneticileri ve çalışanlarının tümü bu amaçlar doğrultusunda kurumu benimseyerek ortak davranış ve tutuma sahip davranırlar. Böylece kurumun etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi gerçekleştirilir. (Demir ve Yılmaz, 2010:75).

1.1.3 Stratejik Yönetimin Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin ve kurumların genel yönetim sürecinden farklı ya da ayrı bir süreç olduğu düşünülmektedir. İşletme yönetimi, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan faaliyetleri için planlama, koordinasyon, uygulama ve kontrol edilmesi süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise, işletme ve kurumların genel yönetim süreçlerinin bir parçasıdır. Aynı zamanda stratejik yönetim işletmenin dış çevresini analiz ederek tespiti ile tehdit ve fırsatlara yönelik davranışlar gerçekleştirilir. Uzun dönemli düşünmek üzere bir bakış açısına sahiptir. Bu bağlamda, stratejik yönetim süreci işletmenin dış çevresi ile olan ilişkisini inceleyerek alınan kararlar sonucunda faaliyetleri için planlama, koordinasyon, uygulama ve kontrol edilmesi süreci olarak bahsedilebilir (Dinçer, 1997:16).

Stratejik yönetim sürecinde, kurumların beklentisi üzerine istenen sonuçlara yönelik uzun vadede hedeflenen amaçlara erişmek, varlığıyla birlikte rekabet avantajını ve üstünlüğünü sürdürebilmek amacıyla yapılacak tüm işlem ve faaliyetlerin devamlılığı çok önemlidir. Bu sebeple stratejik yönetim süreci uzun dönemli çalışmaları temsil eder. Çevre faktörleri, üretim, bilim ve teknoloji günden güne inanılmaz gelişmeler gösterdiği için dinamik bir çevre ve piyasaya sahip olduğu görmekte ve başarılı olmak için uygulamalarla birlikte stratejik bilince sahip olunmalıdır. (Ülgen ve Mirze, 2018:12)

Şekil 1: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2018:12.

Stratejik bilinç ile sürekli stratejiler üretmek, uygulamak ve etkinliği hakkında gelişimler sağlamak gereklidir. Uygun görülen stratejiler ile işletme yapısı, kültürü ve yöneticilerin bütünleşmiş oluşuyla ilgili çalışmalar yapılması gerekir. Bu süreçler bilgi toplama, analiz, strateji belirleme, karar alma, faaliyetlerin uygulanması ve kontrol edilerek tekrar geri beslenme ile iyileşmesine yönelik sürekli kendisini yenileyerek tekrar eder.

Stratejik yönetim süreci, kuruma ait vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra stratejilerini ulaştıkları hedefe yönelik uygun biçime getirilmesi ve bu stratejilerini uygulamaya geçirerek değerlendirme ve kontrol edilmesi aşamalarından oluşur (Efil, 2010:269).

Genel anlamda stratejik yönetim aşamaları şu şekildedir;

- Kurumun misyonun ve vizyonunun belirlenmesi,
- Kurumun fırsat – tehdit, güçlü – zayıf yönlerinin SWOT analizi yapılarak belirlenmesi,
- Kurumun değerlerinin belirlenmesi,
- Stratejik amaçlarının belirlenmesi,
- Stratejilerinin oluşturulması,
- Stratejilerinin uygulanması,
- Denetimin yapılması.

Stratejik yönetim sürecinin genel anlamı, kurumun varlığının en iyi biçimde sürdürülebilmesi için kuruma ait mevcut kaynaklarının etkin ve verimli olacak şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için, kurumun yönetim işini planlama, organize etme, uygulama, koordinasyon ve kontrol etme süreçlerine dayanarak yapması gereklidir. Tüm bu aşamalarla doğru yürütülen bir system ile içinde bulunduğu piyasa ve sektörlerde varlığını rekabet avantajını sağlayarak da korumaktadır. Böylelikle bu sürecin kurumlarda işlenirliği önem kazanmaktadır.

1.2 STRATEJİK PLANLAMA

Bu kısımda, strateji, planlama, stratejik planlama, stratejik planlamanın önemi ve stratejik planlamanın süreci konularına yer verilecektir.

1.2.1 Strateji

Eren (1990), strateji kelimesinin kökenine ilişkin şu şekilde tanımlama yapmıştır; “stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur” (s.3).

Strateji kelimesi karşımıza ilk olarak askeri alanda çıkmış ve askeri hareketlerinin planlanması ve yürütülmesi bilimi olarak yorumlanmaktadır. Askeri bir kavram olarak Türkçemize giren bu kelimesinin sözlük anlamlarına değindiğimizde ise; “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve uygulanan yöntemlerin tümü”(Püsküllüoğlu, 2007:760), şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Strateji günümüzde her alanda olduğu gibi özellikle işletmecilik ve yönetim alanlarında uygulanmaya başlamıştır. Strateji işletmenin geleceğine ve alacağı kararlara yön vermektedir.

Kurumların, sürekli değişim ve gelişim gösteren günümüz yapısına adapte olabilmesinin yanı sıra sürekliliğini sağlamak ve en iyi bir şekilde var olabilmeleri stratejiler tarafından sağlanır. Başlarda özel kurumların arasında oluşan rekabet unsuru sayesinde, kurumların kendi içinde ileriye dönük, kurumun sürekli iyileşmeye yönelik olan süreci düşünülerek rekabet stratejileri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda her ne kadar rekabet unsuruyla ilişkilendirilmesi düşünülmeyen kamu kurumları içinde bu

süreç değişen günümüz koşullarında geçerliliğini yansıtmaktadır. Bu bağlamda her kurumun uzun dönemli amaçlarına ulaşması için kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanacağı plan, proje ve faaliyetlerini stratejilerle belirlemesi gerekmektedir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak, kurumun devamlılığı ve etkinliği sağlamak için stratejiler kurumun mevcut durumu ile ilgili olmadığı, geleceği ile ilgili olduğu ve kurum ile çevresinde bulunanlarla ilişkisini düzenlemektedir. Kurumun çevresindeki fırsatları değerlendirmesi ve tehditlere karşı öngöründe bulunarak müdahalede bulunabilmesi için, gelecekle ilgili uzun vadeli planlar yaparak ve bu planlara uygun hareket edilmesi gerekmektedir (Özeroğlu ve Köse, 2014:62).

1.2.2 Planlama

Eren'e (1990) göre planlamanın temelleri şöyle açıklanmaktadır: "Planlama işletme için amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler dış tehlike ve fırsatlarla işletme içi güçler ve zayıflıkların sistematik kontrolünün temelleri üzerine kurulmuştur" (s.41).

Planlama kavramına neden gereksinim duyulduğuna baktığımızda ise, hemen hemen bütün kurumların geleceği tahmin ve yönlendirmeye ihtiyaç duyduklarında ortaya çıktığını görebiliyoruz. Çünkü kurumlar ile yöneticileri işletmeyi yaşatmak ve sürekliliğini sağlamakla yükümlüdürler. Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için harekete geçilerek etkin sonuçlar elde etmeye çalışırlar.

Planlama, ileriye dönük hedeflere ulaşmak için kararlar alınmasını sağlar. Aynı zamanda planlama, belirli bir amacı gerçekleştirmek için alınan bu kararları akılcı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi yönünde hazırlıklar bütünüdür.

Genel olarak planlama belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılacağıının önceden kararlaştırılması veya neyin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından, hangi araç ve yöntemle yapılacağıının önceden kararlaştırılması süreci şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2005:121).

1.2.3 Stratejik Plan

Stratejik planlar işletmenin uzun vadeli ve işletmenin tamamını ilgilendiren, misyon, vizyon ve değerleriyle ilgili önemli temel politikalarının belirlendiği planlardır. Bu nitelikleriyle stratejik planlar işletmenin devamlılığı açısından uzun vadeli ve bütüncül planlar olma özelliğini taşırlar (Müftüoğlu, 2005:543).

1.2.3.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama, kurumların çevreleriyle olan ilişkisine dayalı olup, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik karşılaşılabilecek belirsizliklere ve yarına hazır olmak için 'bugünden ne yapmamız gerekir?' sorusuna cevap bulabilmek ve bugün kurumda mevcut bulunan avantaj ve dezavantajlardan yararlanılarak gelecekle ilgili ulaşmak istenilen amaçlarına yönelik akılcı ve gerçekçi hedefler belirleyerek, bugünden itibaren neler yapılması gerektiğinin tespiti ve uygulama sürecidir (Dinçer, 2011:16).

Stratejik planlama faaliyetinin 4 bileşenden oluştuğunu belirten Akyüz (2001:117); bunların 'misyon', 'amaçlar', 'stratejiler' ve 'faaliyet planı' olarak adlandırmaktadır. Bu çerçevelerde stratejik planlama kurumun amaçlarına gerçekleştirmesi yönünde en önemli araçlarından bir kabul edilir. Stratejik planlar işletmenin devamlılığı açısından uzun vadeli hedeflerini ortaya koyarak yön vermesiyle birlikte diğer planlara rehber olma özelliği de bulunmaktadır. Stratejik planlamanın öngördüğü süre ile kapsadığı kurum faaliyetleri açısından işletmenin bütünü ilgilendirdiğinden diğer planların da kurgusunu oluşturmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın (2. Sürüm, 2006) ise stratejik planlamaya ilişkin tanımı şu şekildedir: "Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Bu çerçevede stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır
- Değişimin planlanmasıdır
- Gerçekçidir
- Kaliteli yönetim aracıdır
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur
- Katılımcı bir yaklaşımdır

Diğer yandan stratejik planlama:

- Günü kurtarmaya yönelik değildir
- Bir şablon değildir
- Salt bir belge değildir
- Sadece bütçeye dönük değildir” (s.7).

Stratejik planlamayı özetleyecek olursak; kurumun durum analizi yapılarak, misyon, vizyon ve temel değerleriyle birlikte gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşacağımıza dair verilen kararlar, planlar ve faaliyetlerin sonucunda iyileşmeye ve gelişmeye yönelik başarılarımızı değerlendireceğimiz işlerin tümü olarak özetleyebiliriz.

Stratejik planlamayı içinde bulunduğumuz zaman açısından yorumlarsak eğer, stratejik planlama, gittikçe artış gösteren rekabet ortamında avantaj sağlamak üzere kurumun kendi geleceğini belirleyerek oluşturması, değişimlere açık ve adapte olarak fark yaratma adına kurumun anlayış ve alışkanlıklarını değiştirmeye ve yönetmeye yönelik bir sistem tekniğidir (Gürer, 2006:93).

Genel bir bakış açısıyla, stratejik planlama işletmenin geleceğine ve yapısının amacına uygun bir şekil alma durumuna yönelik, tüm hedeflerini belirleme ve odaklanma açısından, bulunduğu ortam ve faaliyet durumu dikkate alınarak işletme

için en uygun olan alternatif seçenekler içinden birini tercih ederek uygulamaya geçirmek üzere yapılan planlamadır (Demir ve Yılmaz, 2010:72).

1.2.3.2 Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlamanın amacı kurumun uzun vadede ulaşmak istenilen sonuçları hedef olarak benimsemesiyle birlikte arzu edilen gelecek için kurumun belirlediği uygulamaları hayata geçirerek yönlendirici nitelik bulundurmasıdır. Bu ilişkiler örgüsünde stratejik amaçlar bulunmakta olup, kurumun genel hatlarıyla bu bağlamda ulaşmayı hedeflediği noktanın ne olduğunu belirtmekte ve genel ve kuruluş amacını gerçekleştirmek adına kurumlar, amaçları için daha iyi bir noktaya getirecek nitelikte planlarını sahiplenmelidir (Akgemci ve Güleş, 2010:16).

Narinoğlu (2009) ise stratejik planlamanın ana amacına daha detaylı bir yaklaşım getirerek şu tanımlamaları yapmıştır: “Stratejik planlamanın ana amacı, işletmeyi veya kurumu, geleceğin ve koşulların belirsizliklerden kurtarmak, önünü görmesini sağlamak olup, diğer bazı amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Liderlere ve yöneticilere stratejik düşünce ve davranış kazandırmak,
- İşletmenin iç ve dış çevresiyle beraber varlık olduğunu kabullendirmek,
- İşletmeye iç kimlik kazandırmak, kaynakları etkin ve verimli kullanmak,
- Kurum kültürünün gelişmesini sağlamak,
- İşletmeyi çevre şartlarında canlı, güçlü, esnek ve dinamik tutmak,
- İşletmede sorumluluk bilincini artırmak, takım çalışmasını güçlendirmek ve memnuniyeti artırmak olarak sıralanabilir” (s.207).

Stratejik plan yapmanın amacı, kurumun geleceği için bilinmeyen koşullarından kurtarmak ve geleceği öngörmesini sağlamak olduğunu söyleyebiliriz.

1.2.3.3 Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Devamlı olarak değişim ve gelişim gösteren günümüz dünyasında küreselleşmenin de beraberinde getirdiği rekabet ortamında stratejik planlama kavramdan daha fazla önem kazanmaya başladı. Stratejik planlamanın gerekliliği kit kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması göstermekle birlikte kuruma sistematik bir şekilde az maliyet çok fayda sağladığı önemi görülmektedir.

Stratejik Planlamanın temel özellikleri ise Ökmen ve Parlak (2010) tarafından şöyle sıralanır;

- “Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklanır.
- Değişim planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.
- Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilen bir geleceği resmeder.
- Kaliteli yönetim aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluştur” (s.500).

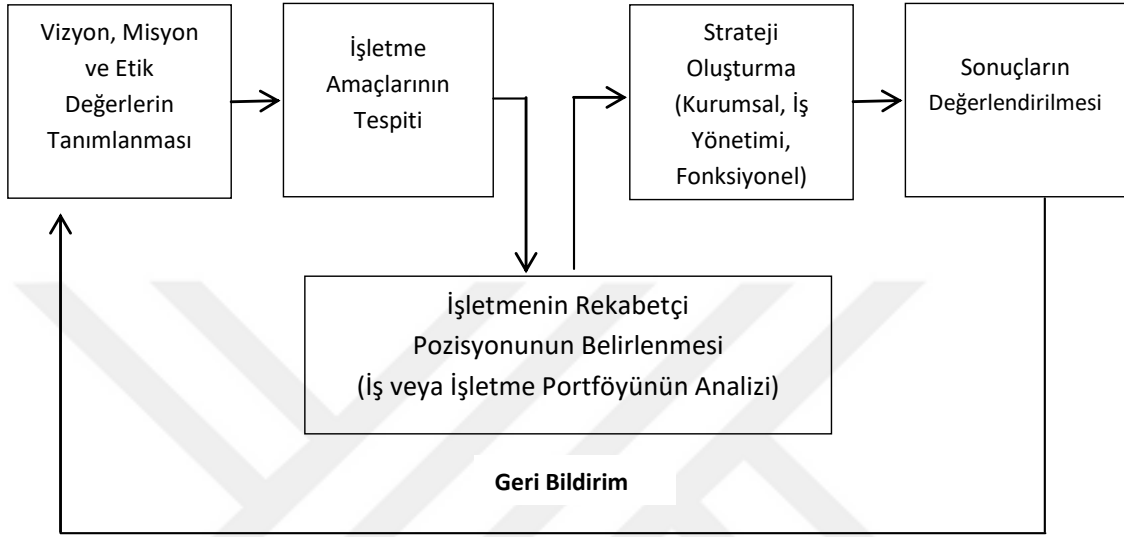
1.2.3.4 Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, kurumun amaç ve hedeflerini belirlemesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşılması yönünde yürütülen faaliyetlerinin tümüdür. Bu süreci açacak olursak, durum analizi yapıldıktan sonra vizyon, misyon ve etik

değerlerinin tanımlanması gerçekleştirilir ve amaçlar belirlenerek stratejiler oluşturulur. Bu stratejilerin uygulanmasından sonra sonuçlarının ölçülerek değerlendirilmeleri yapılır.

Stratejik Planlama Sürecini işletmeler açısından Akgemci ve Güleş (2010:12), Bone vd., (2004:298)' den şu şekilde uyarlamıştır (Şekil 2).

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: Bone 2004'ten aktaran Akgemci ve Güleş, 2010, s.12.

Stratejik planlama süreci bir kurumun mevcut durumu ile gelecekte olmak istediği durumu arasında yürütülen bir süreçtir. Bu süreç gerçekleştirilirken kurumun yapısı, faaliyetleri ile içinde bulunduğu piyasa ve sektör incelenerek tespit ve belirlemelerde bulunmaktadır. Analiz ve tespitler sonucunda belirlenen stratejiler doğrultusunda uygulamaya geçilir ve tüm bu aşamalardan sonra ortaya çıkan bulgu ve sonuçların değerlendirilmesi aşaması önem sahibidir. Stratejik planlama uzun vadeli bir süreç olarak uygulanmakta ve sürekli süreç geri bildirimlerle düzeltilerek yenilenmektedir. Bu süreçlerin iyi işlenmesi titizlik ve özen içinde çalışmayı gerektirir.

1.3 STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bu kısımda, stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisi konusuna yer verilecektir.

1.3.1 Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

İşletme ve kurumlarda ilk olarak stratejik planlama ortaya çıkmış ve hızlı değişim ve gelişmeler sonucunda yönetim düşüncesi ile birlikte stratejik yönetim kavramı doğmuştur. Birçok kaynağa göre stratejik planlama ve stratejik yönetim aynı anlama gelmemekte olduğunu belirterek, stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aşaması olduğu ifade edilmektedir. (Aktan, 2006:168).

Stratejik planlama, kuruma ait belirlenen amaç ve hedeflere yönelik bir plan oluşturulması ve uygulama aşamasını ifade etmesiyle birlikte stratejik yönetimin içinde barınan bir kavramdır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama stratejik yönetimin bir fonksiyonudur.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Aşgın, 2008:49);

- Stratejik planlama en uygun stratejik kararların alınarak uygulanmasına, stratejik yönetim ise bu olayların sonuçlarının oluşumuyla ilgilenir.
- Stratejik yönetim içinde değişkenlik ve dinamiklik bulunduran bir süreçtir ve stratejik planlama bu uygulamaya ilişkin 'teknik' bir süreçtir.
- -Stratejik yönetimin yapısı stratejik planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarını kapsayarak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım öğelerini içerir.
- Stratejik planlama kurumun bulunduğu mevcut yer ile ulaşmayı amaçladığı yer arasındaki yolu ve yöntemi gösteren uzun dönemli planlama ögesidir.
- Stratejik planlama, stratejik yönetimin izleyeceği yolu gösteren ve destek sağlayan bir özelliğe sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

2.1 KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Bu kısımda, kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı ve gelişimi, kamu kurumlarında stratejik yönetimin ve planlamanın hukuki çerçevesi ve kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarına bakışı konularına yer verilecektir.

2.1.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Anlayışı ve Gelişimi

Stratejik yönetim yaklaşımı ilk olarak özel işletmelerde 1950'lerde ortaya çıkmış ve işletmelerin artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önem kazanmaya başlamıştır. Stratejik yönetimin değişen ve gelişen günümüz yapısında her toplum ve kurumda gerekliliği artmıştır. Kamu kurumları her ne kadar kar amacı gütmeyen ticari bir kurum olmasa dahi günümüz rekabet koşullarından etkilenmektedir. Kamu kurumları da proje ve faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütebilme arayışlarının içine girmişlerdir. Bu bağlamda, kamu kurumları için 2000'li yıllarda stratejik yönetim yaklaşım ihtiyacının artması sonucunda, benimsemeye başlayarak ilerleme kaydetmişlerdir.

Bunlara ek olarak küreselleşme ile birlikte Avrupa Birliğine adaylık süreci sebebiyle de ülkemizde kamu yönetimi reformu zorunlu hale gelmiştir. Kamu yönetiminde yeni bir kavram ile kamu mali yönetimini düzenlemek adına stratejik planlama kavramı meydana çıkmış ve yönetimde etkinlik ve verimliliği sağlamanın yanı sıra amaca uygun planlama, kaynakların etkin kullanılarak kurumsal kapasitenin artırılması, performans esaslı bütçeleme, saydamlık, hesap verebilirlik, performans ölçümü ve kontrolün önemi ortaya çıkarak bu yönetim anlayışı kamu kurumlarında yeni yasalarla zorunlu hale gelmiştir (Genç, 2009:3).

Kamu kurumları sahip oldukları kıt kaynaklar karşısında kamu hizmetlerinin etkinliğini arttırmak amacıyla mali disiplini sağlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun

yanında değişim gösteren ve dış çevrede yaşanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile artış gösteren talepler karşısında kamu hizmetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu temel nedenlerle kamu kesiminin değişimi için organizasyonel ve yonetimsel anlamda stratejik yonetim kavramı getirilmiştir (Özeroğlu ve Köse, 2014:73).

Dinamik bir ortamda bulunan kamu kurumları, değişen çevre koşulları içerisinde faaliyetlerini akılcı, sağlıklı ve sonuç odaklı sürdürürebilmeleri için yeni yonetim anlayışına geçmek zorunda kalmışlardır. Günlük ve rutin işleri gerçekleştirmekten öte, kurumun orta ve uzun vadeli faaliyet ve işlerinin başarılı bir şekilde sürdürmeleri beklenmektedir. Kurumların bu durum karşısında iç paydaş olarak adlandırdığımız çalışanlar ve özellikle politikacı ve vatandaşlar olarak adlandırdığımız dış paydaşlara karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Kamu kurumlarının başlıca görevleri sahip oldukları kamu kaynaklarını uzun vadedeki planları doğrultusunda en etkili ve verimli bir şekilde çıktılara dönüştürmektedir. Bunun yanı sıra bu yolda karşılaşacağı sorun ve problemleri önceden kestirerek hazırlıksız yakalanmaması beklenir.

Stratejik yonetim, sistematik bir yonetim anlayışını benimsemektedir. Kurumun mevcut durumu ile gelecekte olmasını arzuladığı yer arasındaki aşamaları içererek geleceğe yönelik vizyon ve hazırlıklı bir yapı inşa edilmesini sağlamaktadır. Stratejik düşünce ile kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşabileceği olası sorun ve problemleri görebilme, alternatif çözüm yolları oluşturabilmesini kolaylaştırmaktadır. Sonuç olarak, stratejik yonetim kamu kaynaklarının harcamalarından oluşan mali sıkıntılarını engellemek, bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamak ve dış paydaş talepleri karşısında kamu kurumunun performansını arttırmak için kamu kurumlarda gerekli hale gelmiştir (Özgür, 2004:18).

Kamu kesiminde stratejik yonetimin gelişimine baktığımızda ise, 1970’li yıllarda ülkeler genelinde başta ABD olmak üzere birçok ülkenin içine girmiş olduğu mali krizlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu sebeplerin öne çıkması sonucunda ABD, Yeni Zelanda, Avustralya, Kanada, İngiltere ve İsveç’ de bulunan kamu kurumları stratejik yonetim uygulamalarına geçme yönünde başı çekmişlerdir. Ülkemizde bulunan kamu

kurumları ise yeni yönetim şeklini Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) önderliğinde 1990'lı ve 2000' li yıllarda benimsemeye ve çalışmaya başlamıştır (Özgür, 2004:18-22).

Türkiye'de bulunan kamu kurumlarının stratejik yönetime geçişi adına DPT tarafından ilk sürümü 2003 yılında Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmış ve 2004 yılında belirlenen 8 kurumda pilot uygulamaları için kullanıma sunulmuştur. Tüm kamu kuruluşlarında uygulanmak üzere yaygınlaşmasını kolaylaştırmak için pilot uygulamaların her kuruluştan seçilerek belirlenmiştir. Söz konusu kurumlar; Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi pilot kurum olarak seçilmiş ve çalışmalar tamamlanmıştır. Öte yandan yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik plan hazırlama tüm kurumlar için zorunlu hale getirilmiştir. 5018 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanarak Mayıs 2006 tarihinde geçiş takvimini de kapsayan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile Stratejik Planlama Kılavuzu, pilot uygulamalardan elde edilen tecrübeler ile birlikte güncellenerek yenilenmiş ve Haziran 2006 tarihinde "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" adıyla 2. Sürümü yayımlanmıştır. (KSY, 2019).

2018 yılında ise, Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında 13 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 24 Temmuz 2018 Tarih ve 30488 Sayılı Resmi Gazete ile yayımlandı. Böylece, Cumhurbaşkanlığına bağlı Strateji ve Bütçe Başkanlığı kuruldu.

Kalkınma Bakanlığı' nın kaldırılmasıyla beraber DPT kapatılarak, 2018 yılından itibaren stratejik planlama uygulamaları ve çalışmaları Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yürütülmeye başlandı. Stratejik planlama çalışmalarının başladığı dönemden bu yana elde edilen tecrübe ve deneyimlerin gösterdiği yollar ile hazırlama kılavuzunun güncellenmesi ve farklı kuruluş çeşitlerine özgü rehberler hazırlanmasına yönelik ihtiyaçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, merkezi kamu idareleri için "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", üniversitelere yönelik "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi", KİT'lere yönelik "Kamu Sermayeli İşletmeler İçin

Stratejik Planlama Rehberi" ve belediyelerin kullanımına yönelik "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" hazırlanmıştır (KSY, 2019).

Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın koordine ettiği ve izlediği kamu kurumlarındaki stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerini ulusal ve kurumsal düzeyde olmak üzere stratejik yönetim şeklinin benimsenerek kamu kuruluşlarında da önem kazandığı görülmektedir.

2.1.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetimin ve Planlamanın Hukuki Çerçevesi

Kamu kurumlarının yeni yönetim şekli olan stratejik yönetimi benimsemesi ve uluslararası standartlarla uyumlu hale gelmesiyle beraber kamu mali yönetiminin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için birçok kanun ve mevzuatlar hazırlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun amacını gösteren maddesine baktığımızda; (Madde 1.) "Bu Kanunun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir" (s.1) olarak belirttiği görülmektedir.

5018 sayılı Kanun'un 9. maddesine göre, kamu idareleri misyon ve vizyonlarını oluşturarak, stratejik amaçlar, ölçülebilir hedefler saptaması ve sonrasında performanslarını ölçmesi suretiyle kontrol etme, izleme ve değerlendirme yapma koşullarıyla birlikte stratejik planlar hazırlaması gerekmektedir. Usul ve esasların belirlenmesine yönelik ise, Strateji ve Bütçe Başkanlığı yetkili kılınmıştır. Bu bağlamda, "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin son ve 3. sürümü yürürlüğe giren hali 26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde stratejik planlama uygulamaları sonucunda elde edilen deneyim ve tecrübelerden yararlanılarak yayımlanan son sürümde odağına kamu idarelerini alarak geliştirilmiş olması ve kamu

kurumları arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak kamu idareleri için Kılavuz; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı olmak üzere rehberler hazırlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan rehberler kurumlar arasında bulunan farklılıkları göz önünde bulundurulması sonucunda amaçlarına yönelik stratejik plan hazırlama ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarını gösterir niteliktedirler (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi (BSPR), 2019:2).

5018 sayılı kanunun yanı sıra, 13/07/2005 tarihinde yürürlüğü giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'yla nüfusu 50.000 ve üzerindeki tüm belediyeler, 23/07/2004 tarihinde yürürlüğü giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla büyükşehir belediyeleri ve 04/03/2005 tarihinde yürürlüğü giren 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idareleri de stratejik plan hazırlamak ve uygulaması hükmünde olduğu belirtilmiştir (BSPR, 2019:1).

Bunlara ek olarak kurumlarda Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuş ve 18/02/2006 tarihli ve 26084 sayılı yayımlanan Resmi Gazete' de belirtilen "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" oluşturulması ile birlikte stratejik planlama çalışmaları için Strateji Geliştirme Birimlerine koordinasyon görevi verilmiştir.

2.1.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarına Bakış

Kamu kurumları tarafından ihtiyaç duyulan stratejik yönetime geçiş ile ilgili kamu yönetim reformları için 5018 sayılı kanun ile yasal dayanağı oluşturulmuştur. Bu kanun çerçevesinde, kamu kurumları stratejik planlama ile planlı faaliyet ve hizmet sunumunu, stratejiler geliştirerek ve belirlenen politikalarla faaliyetlerini performans esasına dayalı olarak gerçekleştirmesi sağlamaktadır.

5018 sayılı kanunda stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ile birlikte ele alınmıştır. Kamu kurumları bütçelerini hazırlarken stratejik planlarına ve stratejik planlarında bulunan misyon, vizyon, stratejik amaç ve stratejik hedeflerle uyumlu halde olacak şekilde performans esasına dayalı olmasını göz önünde bulundurmalıdır (Gürer, 2006:110).

24/12/2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı kanun ile yasalaşan stratejik planlama uygulaması ilk olarak 2004 yılında 8 pilot kurumda uygulanmaya başlamış ve bu pilot çalışmalar 2006 yılında tamamlanmıştır. Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaşması için Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuş ve “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” oluşturularak stratejik planlama uygulamalarının tüm kamu kuruluşlarında uygulanmasına esas oluşturulmuştur.

Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının amacı kurumun sahip olduğu kit kaynakları, kuruma ait uzun vadeli amaç ve hedeflerine yönelik kullanırken verimliliği ve performans sonuçlarını arttırmaktır.

Diğer taraftan uygulamaların karşısında kamu kurumlarının karşılaştığı zorlukları Yılmaz (2003) şöyle aktarmaktadır:

- “Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşlarının insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği,
- Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
- Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,

- Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı” (s.82).

Günümüze bakıldığında ise yasalarla belirlenen tüm kamu kurumlarının yeni kamu yönetim anlayışını benimsemeye başlamış olduğu ve bu uygulamaların ülkemizde yeni olduğu varsayılarak karşılaşılan sorunlar doğal kabul edilebilmektedir.

2.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bu kısımda, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Süreci Aşamaları ve Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Uygulaması konularına yer verilecektir.

2.2.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları

5018 sayılı kanunda, stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.

Kamu idarelerinde ortaya çıkan mali ve idari sorunlarının üzerine faaliyetlerini daha verimli ve etkili gerçekleştirebilmeleri için kamu reformları çerçevesinde oluşan stratejik planlama önem kazanmaktadır. Stratejik planlama ile kamu idarelerine, kurumun sahip olduğu kıt kaynakları stratejik öncelikler sıralamasına göre kullanmak ve bu kaynakları etkili kullanılıp kullanılmadığına dair kontrol ve izleme ile birlikte mali disiplini sağlamak adına hesap verme sorumluluğu verilmektedir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu ve Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi güncellenerek hazırlanmıştır ver rehberde yer alan Stratejik Yönetim Süreci Şekil 3’de gösterilmiştir.

Stratejik yönetim sürecinin gelişimi için gerekli olan unsurları gösterebilmek için 4 esas sorunun cevaplandırılması gereklidir. Bunlar “neredeyiz?”, “nereye gitmek istiyoruz?”, “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “başarımızı nasıl takip eder

ve değerlendiririz?” soruları olup, verilen cevaplar ile stratejik planlamanın sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır.

Şekil 3: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> • Planın sahiplenilmesi • Planlama sürecinin organizasyonu • Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal tarihçe • Uygulanmakta olan stratejik • Mevzuat analizi • Üst politika belgeleri analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • PESTLE analizi • GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Misyon • Vizyon • Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlar • Hedefler • Performans göstergeleri 	STRATEJİ GELİŞTİRME	
<ul style="list-style-type: none"> • Performans hedefleri • Performans göstergeleri • Faaliyetler • Projeler • Maliyetlendirme • Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik plan izleme toplantısı • Stratejik plan değerlendirme toplantısı • Faaliyet raporu • İç denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak: BSPR, 2019, s.3.

2.2.1.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikle plan öncesi yapılan hazırlıkların ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olması gerekmektedir. Stratejik plan hazırlık süreci stratejik planlama için başlangıç süreci olma özelliğini taşımasının yanı sıra zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama hazırlık süreci üç temel evreden oluşmaktadır (BSPR, 2019:4-7).

- Planın Sahiplenilmesi; Belediye başkanı ve çalışanlar tarafından kurumsal sahiplenme ile beraber hazırlanan planların sahiplenilmesi stratejik planlama başarısı açısından önemli bir aşamadır. Belediye başkanının yönlendirmeleri ile birim yöneticileri ve çalışanlarla birlikte bir araya gelerek plan hazırlanır. Aynı zamanda hazırlanan planın doğrultusunda kurumu yönetmek belediye başkanının görevidir.

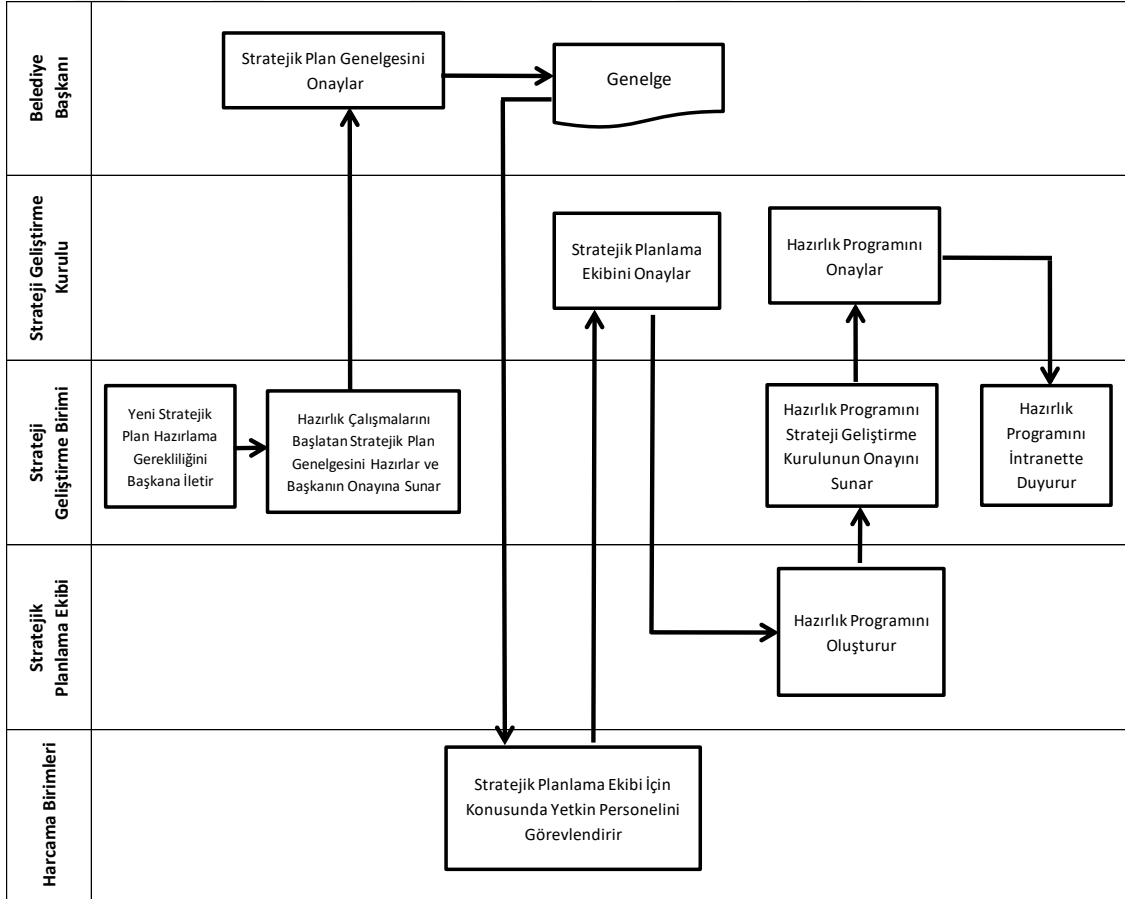
- Planlama Sürecinin Organizasyonu; Başkan stratejik planlama çalışmalarını başlatmak üzere "Strateji Geliştirme Kurulu" oluşturur. Bu kurul başkanın başkanlığında; Büyükşehir Belediyelerinde genel sekreter ve yardımcıları ile başkanın uygun gördüğü yöneticiler ve diğer kişilerden oluşmaktadır. İl ve İlçe Belediyelerinde ise, başkan yardımcıları ile başkanın uygun gördüğü yönetici ve diğer kişilerden oluşmaktadır. Bu kurul stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylayarak sürecin aşamalarını ve sonuçlarını kontrol etmektedir.

Strateji Geliştirme Birimi ise çalışmaları koordine etmekle yükümlüdür. SGB toplantıları organize etme, iletişim sağlama ve belge yönetimi gibi resmi yazışmaları sağlayarak destek hizmetleri vermektedir. SGB'leri gerekli hallerde plan hazırlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarındaki tecrübelerine istinaden Stratejik Geliştirme Kuruluna ve içinde bulunduğu stratejik planlama ekibine destek vermektedir.

Stratejik planlama ekibi, başkan yardımcısı başkanlığında, harcama birimlerinin temsilcileri ve SGB yöneticisinden oluşmaktadır. Bu ekip, hazırlık programını oluşturmak, süreci hazırlık programına göre yürütmek, gerekli olan faaliyetleri koordine etmek ve Strateji Geliştirme Kurulunun onayına sunulmak üzere olan belgeleri hazırlamakla görevlidir.

- Hazırlık Programının Oluşturulması; Stratejik planlamanın etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından plan hazırlıklarının da planlamasına bağlıdır. Bu doğrultuda planlama süreci için gereksinimleri ortaya koyan bir hazırlık programı stratejik planlama ekibince oluşturulmaktadır. Hazırlık Programı, Stratejik Plan Genelgesinin yayımlanmasının ardından bir ay içerisinde oluşturulmalıdır. Oluşturulan hazırlık programı SGB tarafından Stratejik Geliştirme Kuruluna sunulur ve kurulun değerlendirmeleri sonucunda son şekline karar verilen hazırlık programı onay sonrasında belediyenin internet sayfasında duyurulmaktadır.

Şekil 4: Stratejik Plan Hazırlık Süreci



Kaynak : BSPR, 2019;7.

2.2.1.2. Durum Analizi

Kurumun mevcut durumunun anlaşılması için ihtiyaç duyulan “neredeyiz?” sorusunun cevaplandırılması gerekmektedir. Doğru stratejiler belirlenebilmesi için kurumun geçmişte neleri yaptığı ve etkilenen gelişmelerin bilinmesi kurumun geleceğe yönelik belirleyeceği amaç ve hedeflerine kolaylık sağlamaktadır. Belirlenen amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi adına kurumun kendisini ve çevresini analiz ederek tanıması önemli bir analiz sürecidir. Durum analizi kurumun güçlü ve iyileştirilmeye yönelik çalışmalarına esas oluşturmasını sağlamaktadır.

Belediyeler için stratejik planlama rehberinde (2019) durum analizi için durum ve değerlendirmelerin yapıldığı ilgili hususlar şu şekilde sıralanmıştır;

- “Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi” (s.8).

Durum analizi ile amaçların tanımlanması, hedeflere uygun stratejilerin belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi, politik, sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik yönlerden değişimi ve gelişimi yakalaması çabalarını meydana getirerek başarıyı önemli derecede arttırmaktadır. Bunun yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek, dış tehditlere karşı en az şekilde zarar görme ve fırsatlara karşı da en fazla şekilde yarar sağlama stratejileri geliştirmeleridir. Bu açıdan bu analizler kurumun stratejik planlama sürecine ve başarısına son derecede olumlu değerler katmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010:28).

2.2.1.2.1. Paydaş Analizi

Kurumun faaliyetlerinden, hizmet ve çıktılarından dolayı veya doğrudan, olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenen ve faydalanan kişi ve kurumlara paydaş denilmektedir. Paydaş analizi, kurumun etkileşim içerisinde bulunduğu kişi ve kurumlara ait fikir ve görüşlerin alınarak ihtiyaçlarının tespit edilmesiyle birlikte seçilecek olan stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın etkili bir şekilde yürütülebilmesi için katılımçılık önemli bir unsurdur. Paydaş analizi ile yararlanıcıların stratejik planla ilgili fikir, görüş ve beklentileri üzerinden bu süreçlerde etkileşim halinde bulunularak paydaşların stratejik planı sahiplenmesi ve planın başarı bir şekilde uygulanmasına imkan sağlamaktadır.

İç paydaşlar, kurumun içinde çalışanlar ve yöneticilerdir. Dış paydaşlar ise kurum dışındaki kişi ve kurumlardır. Bunlara belediyelerin hizmet verdiği il ve ilçe sakinleri, belediyeye ait bağlı kuruluş ve şirketleri, bölgede bulunan diğer kamu kurum, kuruluş ve üniversiteler ile birlikte özel sektör kurumları ve sivil toplum kuruluşları örnek olarak gösterilebilir. (BSPR, 2019:14)

Paydaş analizi için paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi ve paydaşlara ait görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi ile beraber paydaş analizinde yer alan unsunlar ve aşamalarda katılımçılık olanağı sağlanmaktadır. Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzunda paydaş görüşleri alınırken kullanılacak yöntemler belirtilmiştir. Bunlar mülakat, anket, atölye çalışması, toplantı ve arama konferansları şeklindedirler.

2.2.1.2.2. Kurum İçi Analiz

Kurum içi analiz; Kurum içinde bulunan mevcut durumu, bünyesinde bulunan insan kaynakları, kurum kültürü, bilgi teknolojileri altyapısı, mali varlık ve kaynakları belirleme sürecidir. Kurumun nelere sahip olduğu ve ne durumda olduğu bu analizin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:132).

Kamu kurumlarında kurum içi analizin güvenilir ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce iş süreçlerinin

analizi yapılarak süreç modelleme ve gelişmeye yönelik iyileştirme çalışmalarının yapılması analizin niteliği bakımından önemlidir.

- İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi; Yönetici ve çalışan personellere ait nicelik ve nitelikleri açısından yapılan analizdir. Bu analiz gereği tüm çalışanlara ait eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre ve pozisyonlarının istatistiksel verileri toplanarak yetkinlik düzeylerini gösterir raporlar oluşturulmaktadır.

- Kurum Kültürü Analizi; Çalışanlar tarafından benimsenerek sahiplenilen ve paylaşılan değerler bütünü kurum kültürünü oluşturmaktadır. Zaman içerisinde var olan ve kurumun davranış ve tutum biçimini oluşturan kurum kültürünün kısa sürede değişmesi beklenmemektedir. Ancak bu sebeple sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenerek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin üzerine, üst yönetimin izlenecek yolu göstererek yönlendiriciliğiyle yeni kurum kültürü kazanılması mümkün olmaktadır.

Kurum kültürü analizinin alt bileşenlerini katılımçılık, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi oluşturmaktadır.

-Fiziki Kaynak Analizi; Kuruma ait bina, arazi ve altyapısı ile beraber elinde bulunan araçların hem nicelik hem nitelik bakımından yapılan analizdir. Faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi bakımından kullanılacak kaynakların niteliklerinin doğru bir şekilde saptanması gerekmektedir.

-Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi; Bu analiz ile kurumun sahip olduğu bilgi teknolojilerinin altyapısı, teknik donanım ve bilişim sistemlerinin mevcut durumu incelenerek beklenen durum arasındaki farkların bulunması halinde iyileştirilmeye yönelik çalışmaların yapılmasına katkı sağlanmaktadır.

- Mali Kaynak Analizi; Stratejik planın içerisinde bulunan stratejik faaliyetlerinin gerçeğe uygun olarak yapılabilmesi için kurumun bütçesinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Mali kaynak analizi yapılırken kurumun mali yapısını

etkileyebilen ve değişimler gösterebilecek olan gelir ve giderlerin eğimlerinin incelenmesi gerekmektedir (BSPR, 2019:18-23).

2.2.1.2.3. Çevre Analizi (PESTLE Analizi)

Kurumun çevresiyle olan ilişkilerini görmek ve düzenlemek adına PESTLE analizi yaygın ve kullanışlı bir analiz türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun faaliyetleri üzerinde etkili olabilmesi için sahip olduğu çevrenin politik, sosyolojik, ekonomik, teknolojik ve yasal olmak üzere çevresel dış etkenleri tanınması gerekmektedir.

Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu ve belediyeler için stratejik Planlama Rehberinde PESTLE analizinde altı konuya odaklanılmaktadır;

- Politik etkenler; Hükümet politikaları, siyasi etkenler, kamu reformları, uluslararası veya bölgesel gelişmeler ve kurumlardan gelen istek ve talepler.

- Ekonomik etkenler; Enternasyonal ve yerel ekonomik eğilimlerle beraber geliri etkileyen vergi reformları, bütçe politikaları, işgücü, işsizlik durumu, enflasyon ve faiz oranları, döviz kuru değişimleri, bölgenin çevresiyle olan ekonomik ilişkileri ve bunlara ek olarak etkileşimde bulunan sektörlere (turizm ve ticaret) ait büyümeler gösterilebilir.

- Sosyokültürel etkenler; Demografik yapı ve kültürel eğilimler ve değerler, gerçekleşen göçler nedeniyle değişen nüfusun sosyokültürel niteliklerindeki eğilimler ve bu durumlara göre farklılaşan hizmet ve ihtiyaçlara karşın değişen talepler bulunmaktadır.

- Teknolojik etkenler; Yeni teknolojilerin etkisi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yaygınlaşması, teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması ve iyileştirilmesiyle beraber imkanlarının bilişim hizmetlerinde kullanımı ve kurumlar arasında oluşturulan veri tabanları bulunmaktadır.

- Yasal Etkenler; Bölgeyi etkileyebilecek kanuni düzenlemeler, mevzuat değişiklikleri ve mevzuat çalışmaları kapsamaktadır.

- Çevresel etkenler; Kentsel ve ekolojik düzenlemeler, çevresel devamlılığı sağlamak ve korumak adına kentsel hizmet sunumu için yapılan altyapı yatırımları, su temini, katı atık yönetimi ve benzeri görevler ve iş bakımından çevredeki bölgelerle etkileşimlerdeki değişimleri kapsamaktadır.

2.2.1.2.4. GZTF (SWOT) Analizi

GZTF analizi kurumun kendi içerisinde sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dış çevrede oluşan etkilerin sonucunda kurumun karşılaştığı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilebilmesi yönündedir. GZTF (Güçlü-Zayıf yönler, Tehditler-Fırsatlar) analizinin İngilizce karşılığı SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi olarak geçmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:41.)

Durum analizi çerçevesinde GZTF analizi yararlanılacak temel yöntemlerden birisidir. Dış çevre şartlarından etkilenen kurumun sistemli bir şekilde bu analizi incelemesi gerekmektedir. Bu analizin yapılması, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ele alınmasıyla birlikte dışarıda oluşabilecek fırsat ve tehditleri belirleyerek her konumda avantaj sağlayabilme çabası için geleceğe dönük stratejiler geliştirmek adına önem teşkil etmektedir. Kurum tarafından belirlenecek olan stratejilerin GZTF analiz bulguları ile uyumlu olması kurumun başarısını attırmaktadır.

-Güçlü ve Zayıf Yönler; Kurum tarafından kontrol edilebilen ve kuruma başarılı performans sağlayan değerlerdir. Güçlü yönleri uzmanlık, yetenekli işgücü ve güçlü mali yapı gibi unsurlar oluşturmaktadır.

-Fırsatlar ve Tehditler; Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında ortaya çıkan olası durum ve gelişmelerden yarar ve kazanım sağlanımı olarak bahsedilebilir. Tehditler ise yine kurumun kontrolü dışında gelişen ve olumsuz etkiler doğuran durumlardır. Kurumun sahip olduğu çevrenin politik, ekonomik, teknolojik ve sosyokültürel etkenleri bu yönlerde incelenmeli ve değerlendirilmesi yapılması gerekmektedir. Ayrıca GZTF analizi ile ulaşmak istenen sonuç strateji belirleme ve geliştirme sürecine yön vermektir (BSPR, 2019:25).

2.2.1.3. Geleceğe Bakış

Stratejik planlama sürecinin geleceğe bakış aşamasında, kurum “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır. Kuruma ait misyon, vizyon ve temel değerler bu aşamada ortaya konularak yönlendiricilik işlevi görmektedir. Geleceğe bakış, kurumun uzun dönemde neyi, hangi ilke ve temel değerler kapsamında başarmak istediğini ifade etmektedir. Belirlenen misyon ve vizyonlara ulaşmaya çalışılırken uygun bulunan çalışma felsefesi ve değerler esas alınmalıdır (BSPR, 2019:28).

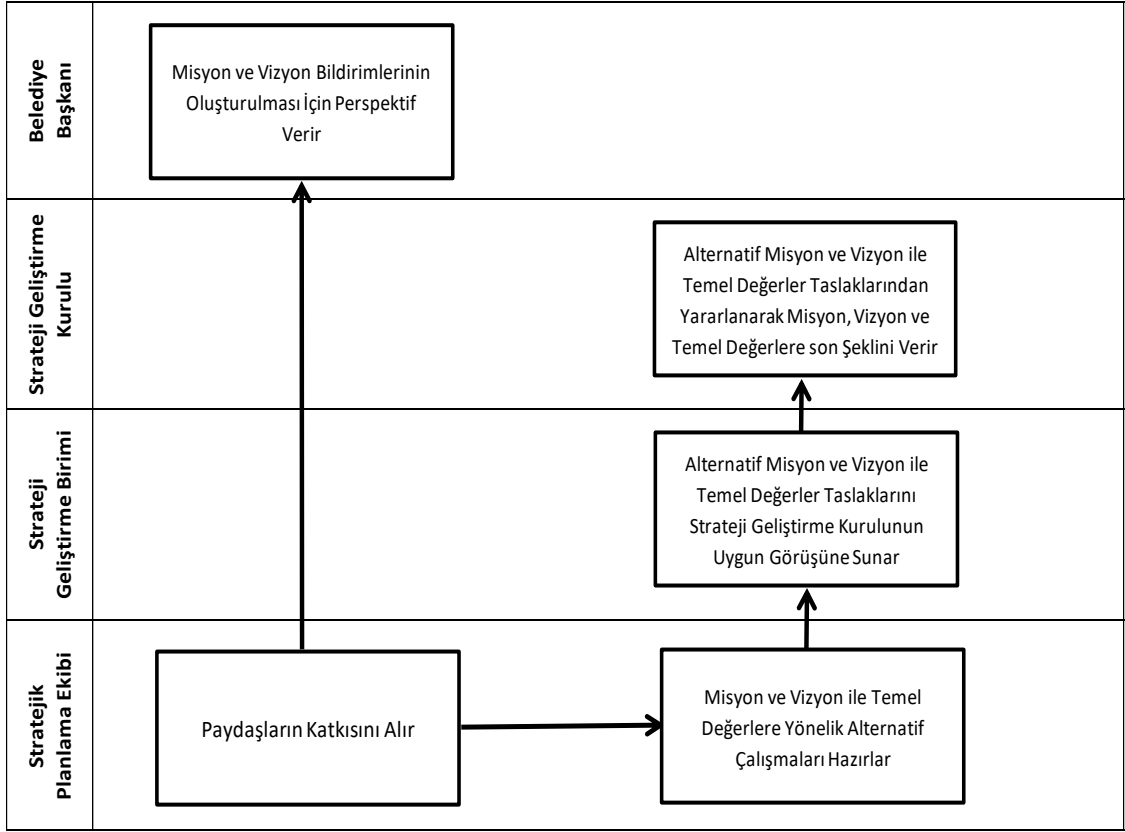
Geleceğe bakışın ayrıntılarının belirlenmesi için stratejik planlama ekibine Başkan tarafından bir perspektif verilmelidir. Başkanın verdiği bakış açısı ile stratejik planın sonraki hazırlık ve çalışmaları bu yönde devam etmesi gerekmektedir.

Bu çerçevede geleceğe bakışın belirlenmesine bağlı süreç Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberinde (2019) şu şekilde yer almaktadır.

2.2.1.3.1. Misyon Bildirimi

Misyon kurumun kurulma amacı ve var olma sebebidir. Kurumun neden var olduğu, kimlere hizmet verdiği ve faaliyetleri hakkında bilgi vermektedir. Misyon bildirimi, kurumun yetki ve sorumluluklarıyla tutarlı olmakla birlikte kurumun görev ve hizmetlerini kapsayıcı nitelikte olan amaçlarını tanımlamaktadır.

Şekil 5: Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



Kaynak: BSPR, s.29.

Kurumun misyon bildiriminin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde, stratejik planlama ekibi Başkanın misyon bildirimini için Stratejik Geliştirme Kuruluna ait görüşleri almaktadır. Stratejik planlama ekibi, bu görüş ve bakış açıları çerçevesinde mevzuatlarla belirlenmiş olan belediyelerin görev ve yetkilerini dikkate alarak ve iç paydaşların katılımı da sağlanarak alternatif misyon taslakları oluşturur. Hazırlanan bu taslaklardan yararlanılarak, Strateji Geliştirme Kurulu kurumun misyon bildirimini oluşturmaktadır (BSPR, 2019:29).

Belirlenen misyon bildirimini, kısa ve öz bir biçimde olmalıdır. Kurumun görev ve sorumluluklarıyla tutarlı ve amacını belirtmelidir. Kurumun hizmet sunduğu kesimi ve sunduğu hizmetleri tanımlamalıdır.

2.2.1.3.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon kurumun gelecekteki hedeflerini gösteren amacı hakkında bilgi vermektedir. Kurumun uzun vadeli hedeflerini ve gelmek istediği noktayı tanımlamaktadır.

Vizyon, kurumun farklı birimlerini birleştirici ve ortak bir amaca doğru sevk etmektedir. Vizyon bildirimi, yöneticileri ve çalışanları gerçekleştirilebilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde teşvik etmektedir.

Kurumun vizyon bildirimini belirlemede, Başkanın vizyon bildirimi için belediyelerin görev ve yetkileri dikkate alınarak ve iç paydaşların katılımı sağlanarak alternatif vizyon tasarımları oluşturur. Hazırlanan bu tasarımlardan yararlanılarak, Belediye Başkanının başkanlığını yürüttüğü Strateji Geliştirme Kurulu kurumun vizyon bildirimini oluşturmaktadır (BSPR, 2019:31).

Belirlenen vizyon bildirimi, kısa, net ve akılda kalıcı bir biçimde olmalıdır. Kurumun değişimi için ilham verici, idealist ve özgün olmalıdır. İdeal ve ulaşılabilirlik açısından akılcı olmalıdır. Gelecekte algılanmak istenen konumu dikkate alınmalıdır. Orta ve uzun vadede amaç, hedef ve projelerine yön vermelidir. (BSPR, 2019:32).

2.2.1.3.3. Temel Değerler

Kurumu bütünleştiren temel değerlerin oluşturulması ile benimsenmesi kurumun uzun vadede başarıya götürmesi açısından önem teşkil etmektedir. Temel değerler, yöneticilerin ve çalışanların kurumun yönetirken uyacakları inanç ve çalışma felsefelerini göstermektedir.

Temel değerler, kurumsal kültürün oluşmasını sağlamakla beraber uzun vadede yönlendiricilik unsuru taşımaktadır. Temel değerler ile farklı birimlerden ve bireylerden oluşan kurum çalışanlarının ortak değerlere sahip olması sağlanarak ve hizmet sunumunda tutarlılık göstermesiyle başarıya giden yolda ilerlemeyi kolaylaştırmaktadır (BSPR, 2019:33).

Belediyeler için stratejik planlama rehberinde temel değerlerin üç grupta topladığından bahsedilmiştir. Bunlar;

- **Kişiler**: Belediye çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

- **Süreçler**: Belediyenin yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler

- **Performans**: Politika oluşturma sürecinin ve belediye tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler.

Stratejik planlama ekibi, belediyeye verilen görevler çerçevesinde Başkanın belirttiği temel değerlere ait perspektifleri alınarak, paydaşlarla birlikte katılımcı bir şekilde alternatif temel değerler için taslaklar oluşturulur. Stratejik Geliştirme Kurulu taslak çalışmalarını değerlendirerek temel değerlerin son hali oluşturulur (BSPR, 2019:34).

2.2.1.3.4. Strateji Geliştirme

Strateji geliştirme ile kurumun geleceğe yönelik bakış açısı “ideal” ve “ortak” kavramları üzerinden gösterilir. Kurumun belirlenen vizyonuna erişmek için durum analizi tespitleri sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar çerçevesinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye dayalı stratejik hedefler belirlenmektedir.

Strateji geliştirme sürecinde stratejik planlama ekibinin koordinasyonu ile harcama birimlerinin ve paydaşların katılımı sağlanarak taslak amaç ve hedeflere ilişkin çalışmalar yürütülerek gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaların sonucunda, strateji geliştirme birimi tarafından sunulan taslak amaç ve hedefler, Strateji Geliştirme Kurulunca en son haline karar verilmektedir(BSPR, 2019:35).

2.2.1.3.5. Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar, kısa ve uzun vadede kuruluşların yaptığı faaliyetler neticesinde ulaşmak istediği sonuçlardır. Stratejik amaçlar, kurumun misyon ve vizyonunun etkili ve ölçülebilir hedeflere dönüşmesini sağlamaktadır. Kurumun faaliyet ve hizmet alanını içerecek şekilde amaçlarının belirlenmesi stratejik planlamanın detaylarına ilişkin ve

genel hatlarıyla birlikte bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü göstermektedir (Kılıç ve Erkan, 2006:82).

Kamu kurumlarında amaçlar belirlenirken göz önünde bulunulması gereken hususlar;

- Durum analizinde ortaya çıkan ihtiyaç ve tespitlere yönelik uyum bulundurulması.
- Kurumun vizyonuna yönelik kurumsal dönüşüme katkı sağlayıcı olması.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olması.
- Orta ve uzun vadeli bir dönemi kapsamı.
- Gerçekçi, açık ve ulaşılabilir olması.
- Benzer nitelikte bulunan diğer kamu kurumlarının stratejik planlarında yer alan amaçlarıyla uyumlu ve tamamlayıcı olması (BSPR, 2019:36)

Harcama birimleriyle beraber stratejik planlama ekibi tarafından taslak amaçlar belirlenir. Amaçlar, kamu kurumlarına verilmiş görevlerin yanı sıra belediyelere ait işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsamaktadır. Amaç sayısının belediyenin ana faaliyet ve görev alanlarını geçmeyecek bir şekilde en fazla 10 adet olması ve bu amaçlardan bir tanesinin de kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olması gerekmektedir (BSPR, 2019:36).

Belediyeler için stratejik planlama rehberinde (2019), oluşturulacak amaçlar için örnek amaç verilmiştir;

- "A1. Şehrimizde temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturmak." "Temiz ve sağlıklı bir çevre oluşturma ifadesi ulaşılmak istenilen sonucu açık bir şekilde ifade etmekte ve geleceğe yönelik güçlü bir çerçeve çizmektedir. Amaç, belirlenecek hedefler konusunda yol göstermektedir" (s.37).

2.2.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedefler, tespit edilen amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen sonuçların belirtilmiş bir zaman dilimi içerisinde ölçülebilir özelliklerle ulaşmak ya da elde etmek istenilen yerin ifadesi olarak tanımlanabilir. Hedeflerin nitelik ve nicelik özelliklerinin bulunması bakımından miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (BSPR, 2019:37).

Hedefleri tanımlamak adına belirlenen stratejik amaçları gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerin ölçülebilir özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile belirlenen stratejik amaçların gerçekçi olup olmadıkları yönünde izlenmesi ve değerlendirilmesi bakımından hedeflerin nitelik ve nicelik bakımından ölçülebilir olması gerekmektedir. Aynı zamanda hedeflerin kurumun misyon, vizyon, temel değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olması ve olabildiğince açık, anlaşılır ve kolay bir şekilde ölçülebilir olması önemlidir.

Kamu kurumları, durum analizi sonucunda tespit edilen ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenen amaçlarına yönelik hedeflerini belirler. Hedefler, üst politika belgeleriyle belediyeye verilmiş görev ve yetkilerin yanı sıra belediyeye ait işler ve yeni politikalarla ilgili olan ihtiyaçları da kapsamaktadır. Hedefler belirlenirken her harcama birimine en az bir hedef verilmesi işbirliği açısından gerekli görülmektedir. Danışma, denetim ve destek birimlerinin hepsi kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacı altında yer alan hedeflerle ilişkilendirilmektedir (BSPR, 2019:38-39).

Belediyeler için stratejik planlama rehberinde (2019), oluşturulacak hedefler için örnek hedef verilmiştir;

- “Hedef: Planlı yerleşim oranını yüzde 90’a çıkarmak” (s.38).

2.2.1.3.7. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, kurumun belirlediği hedeflere ulaşmış ve ulaşmadığı ve ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, amaç ve faaliyetlerin ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu ihtiva edecek

şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri beş başlık altında sınıflandırılarak girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik olarak tanımlanmaktadır.

1. Girdi göstergeleri ürün ya da hizmetin üretimi ya da sunulması için gerekli olan mali, fiziki ve insan kaynaklardır.

2. Çıktı göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin çıktı miktarıdır. Çıktılar çoğunlukla somuttur. Çıktı göstergeleri genellikle belediyenin doğrudan denetimi altında olup, fakat her zaman ulaşılan sonuçların seviyesi ile ilgili bilgi vermez.

3. Sonuç göstergeleri üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda meydana çıkan etkileriyle ilgilidir. Faaliyetlerin çıktılarının, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını göstermektedir. Bu gösterge “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki yaratmak istiyoruz” sorularına cevap vermektedir.

4. Kalite göstergeleri hizmetlerden yarar sağlayanların beklentilerine ait karşılanma ve gerçekleştirilme düzeyleri gösterilmektedir.

5. Verimlilik göstergeleri hizmetlerin çıktıları ve bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdiler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (BSPR; 2019:41-42).

Performans göstergeleri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Hedefe ait başarı düzeyinin ölçebilmesi için sayı ve nitelikleri bulunmalıdır. Her bir hedef için bir ve beş aralığında gösterge sayıları bulunması gerekmektedir. Olabildiğince sonuç göstergeleri belirlenmeli ve belirsizlikten uzak, açık ve kesin olması gereklidir. Bunlara ek olarak göstergeler için kullanılacak verilerin doğru, tutarlı ve dönemler arasında karşılaştırmaya imkan verebilecek nitelikte olması gerekmektedir (BSPR, 2019:43).

2.2.1.3.8. Faaliyet ve Projeler

Hedefler ve performans göstergeleri ortaya çıktıktan sonra bu hedeflere ulaşmak için stratejik faaliyetler ve projeler belirlenmektedir. Stratejik faaliyet ve projeler fiilen yapılan işler ve hizmetlerdir. Faaliyet ve projelerle hedef ve performans göstergeleri işlevsel hale getirilir.

Faaliyet ve projeler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Belirlenen hedef ve performans göstergelerinin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için faaliyet ve projeler tespit edilerek bir liste oluşturulmalıdır.
- Uygun bulunan faaliyet ve projeler uygulanma dönemi bakımından önceliklendirilmeye tabi tutulmalı ve birbiriyle çakışmamalıdır.
- Belirlenen hedef ve performans göstergelerinin ayrıntılarının oluşturulması ve bunlara istinaden belirlenen faaliyet ve projelerin aynı şekilde ifade edilmemesi gerekmektedir.
- Performans programında faaliyet ve projelere ait detaylar ve sayısal ifadeler yer verildiğinden stratejik planda faaliyet ve projelere ait detaylar yer almaktadır.
- Gerçekleştirilecek faaliyet ve uygulamalar, hedeflere ulaşmaya yönelik olmalıdır (BSPR, 2019:44).

2.2.1.4. Maliyetlendirme

Kurumlar bütçelerini hazırlarken, program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırması gereklidir. Kurumun sunduğu faaliyet ve hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede gerçekleştirmeleri böylelikle mümkün olacaktır. Bu durumda, kurumun bütçesi stratejik plandaki amaç ve hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planda belirlenen hedeflere ait faaliyetlerin tahmini maliyetleri tespit edilir. Belirlenen hedefin detaylı maliyetlendirilmesi ise yıllık düzenlenen performans programı kapsamında yapılmaktadır.

Oluşturulan Tahmini Maliyetler Tablosunda, öngörülen maliyetler ile tahmin edilen kaynakların uyumlu olması gerekmektedir. Öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aştığı durumlarda izlemesi gereken yollar şunlardır;

- Hedeflerin daha düşük maliyetli olanları tercih edilebilir.
- Hedeflere ait zamanlar değiştirilebilir, kapsamı daraltılabilir.
- Hedefler önceliklendirilmelere tabi tutularak bazılarında vazgeçilebilir.

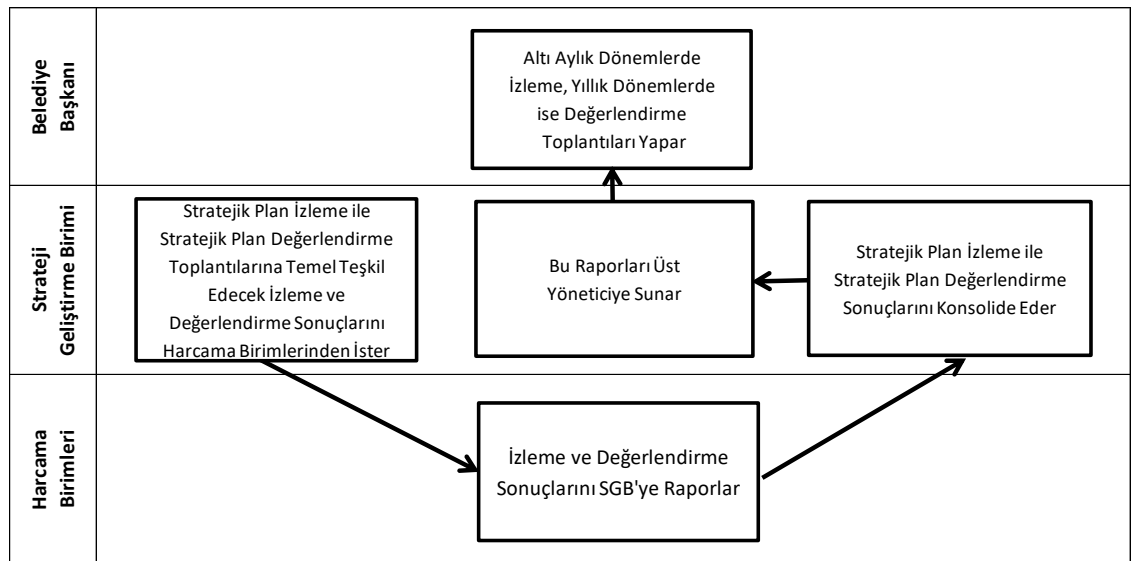
Kurumlar maliyetlendirme yaparken, ayrıntılı faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedeflere ilişkin tahmini maliyetleri hesaplamaktadırlar (BSPR, 2019:46-47).

2.2.1.5. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme stratejik planlamanın son aşamasıdır. İzleme ve değerlendirme sonucunda stratejik planda uygulanmak üzere belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı yönünde, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların incelenerek kıyaslanmasıdır. Bu aşamada yetersiz veya eksik olan uygulamaların neler olduğu ya da nelerin sebep olduğu tespit edilmektedir. Ulaşılan sonuçların değerlendirilmesiyle beraber stratejilerin geliştirilmesi ve gerekli hallerde güncellenmesi yapılır. Stratejik planlama döngüsü sürecinin iyileştirilmesi adına bu şekilde ilerlemektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:65).

İzleme ve değerlendirme yardımıyla yöneticilerin, bu çalışmalara bağlı olarak ortaya çıkan bilgilere dayanan kararlar ile amaç ve hedeflere ulaşmada oluşabilecek sapmaları önlemek için iyileştirici tedbirler almaları sağlanmaktadır. İzleme ve değerlendirme aşamasında performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler ile gerçekleştirmeleri dikkate alınmaktadır (BSPR, 2019:48).

Şekil 6: İzleme ve Değerlendirme Süreci



Kaynak: BSPR, 2019:48.

İzleme ve değerlendirme için raporlar oluşturulur ve raporlar ilgililere sunulmak üzere toplanan bilgilerin kayıt altına alınması suretiyle hazırlanır. Raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin esas aracı olup objektif bir şekilde hazırlanır. Bu kapsamda izleme ve değerlendirme sisteminde üretilen raporların sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır.

Belediyeler için stratejik planlama rehberinde (2019) hazırlanacak olan raporların özellikleri şu şekilde verilmiştir;

- “Açıklık; Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.

- Kapsamlı ve öz olma; Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.

- İlgililik ve yararlılık; Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir. Güvenilirlik raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.

- Tutarlılık; Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanmalıdır.

- Zamanlılık; Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.

- Ekonomiklik; Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir” (s.49).

2.2.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Uygulaması

Ülkemizde bulunan kamu kurumları, “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme modeline geçiş sağlamıştır. İlgili kanunda yeni bütçeleme modeli; “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi” olarak belirtilmiştir. Ülkemizde geçilen yeni bütçeleme sisteminde üç unsur yer almaktadır. Bunlar; stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporudur (Aksaraylı, Egeli, Tüğen, Akdeniz ve Özen, 2007:314).

Kanuna göre her kamu kurumunun orta ve uzun vadeli belirlenecek amaç ve hedeflerine yönelik stratejik plan hazırlamaları esas bulunmaktadır. **Stratejik planlama** kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması esnasında, yapılması gereken işler ve faaliyetlerini gösteren bir süreçtir. Kamu kurumlarına tanımlı olan stratejik plan 5 yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Kurumlar misyon ve vizyonlarını gerçekçi bir şekilde belirleyerek bu 5 yıllık bir dönemde ulaşmak istenilen kurumsal seviyeyi gerçekleştirmek adına amaç ve hedeflerini ortaya koymaktadırlar.

Stratejik plan çerçevesinde, belirlenen amaç ve hedefler kurumların yıllık hazırlanan performans programının temelini oluşturmakta olup, bu yönde stratejik planın 5 yıllık süreci göz önüne alınacak şekilde her yıl performans programı hazırlanmaktadır. **Performans programları**, ortaya konulan uzun ve orta vadeli amaç ve hedeflerin yıllık bazda performans hedeflerine dönüştürüldüğü belgelerdir. Performans ölçümünün yapılabilmesi için çeşitli kriterlerin kullanılması, hedeflere ait ölçülebilir çıktılar elde edebilmesi açısından gereklidir. Performans programlarının uygulanması için belirlenen faaliyetler maliyetlendirilmekte ve ilgili program yılı bütçesi kapsamında değerlendirilmektedir.

Mali yılın sonunda kurumun yıllık uygulama sonuçlarını ve yapılan iş ve faaliyetlerin özetini göstermek amacıyla yıllık **faaliyet raporu** hazırlanmaktadır. Bu raporda belirtilen performans hedeflerinin gerçekleşme düzeyleri ve oranları kurum tarafından gösterilmek amacıyla performans programında öngörülen yıllık hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği tespit edilmektedir. Hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçmek için performans programında belirtilen performans kriterleri kullanılmaktadır. Böylece yıllık raporlarda performans kriterleri esas alınarak uygulamaların başarısı ortaya çıkararak gelecek dönemin performans programına yönelik değerlendirme yapılması ile tavsiyelere ve tedbirlere yer verilmektedir. Bunlara ek olarak, faaliyet raporu sonuçlarının yasa gereği başta Sayıştay olmak üzere, ilgili bakanlık ve yöneticilere rapor olarak sunulması gerekmektedir (Aksaraylı vd., 2007:314-315).

Yeni kamu mali yönetimi kapsamında, kamu kurumlarının performans denetimlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporlarının oluşturulup, “Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme sisteminin” etkinlik göstermesi için uygulanması gereklidir.

2.2.2.1. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme, kamu kurumları tarafından belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşması için izledikleri yol ile performans hedeflerine ulaşması adına kullanılan yöntemlerle beraber yürütülen faaliyet ve proje uygulamalarının ve bunların sonucunda elde edilen çıktıların ve sonuçların değerlendirilmesidir (Yenice, 2006:123.)

Performans değerlendirmesinde, değerlendirme yapan kişilerin kurumdan bağımsız olmayan, kurumun yapısını bilen ve gelişmesine katkı sağlayabilecek noktasında olmasında yarar bulunmaktadır. Değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan problemlerin çözümü için önerilerin bulunulmasıyla beraber kurumun yönetim yapısının geliştirilmesi ön planda yer almaktadır.

Gerçekleştirilen değerlendirmeler genel olarak performans göstergeleriyle sağlanmaktadır. Performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını takip etmek için orta ve uzun vadede performans değerlendirilmeleri yapılır. Performans hedeflerine ait sapmalar tespit edildiğinde saplamanın görüldüğü faaliyetlerin analiz edilmesiyle birlikte revize imkanı için önerilerde bulunulur. Performans değerlendirmeleri, analiz etme ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde hazırlanacak olan faaliyet raporlarında performans sonuçları mali yılı takiben açıklanmaktadır (Erüz, 2006:232).

2.2.2.2. Performans Denetimi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca mali kontrolün düzenlenmesi adına iç denetimin kurumun bünyesinde bulunan iç denetçiler tarafından, dış denetimin ise Sayıştay tarafından yapılacağı belirtilmiştir.

Hesap verme sorumluluğu ve saydamlığın ön plana çıktığı yeni yönetim anlayışıyla beraber kurumsal performansın ölçülmesi önem kazanmıştır. Kamu kurumlarına tahsis edilen kaynaklara istinaden kurumun belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiği ve bu gerçekleştirmelerde ne denli etkin ve verimli olduğu bu ilerleyen yeni sürecin en önemli unsuru haline gelmiştir.

Bu anlayış doğrultusunda, Sayıştayın denetimdeki rolü genişlemiştir. Yönetimsel sorumluluk çerçevesinde kurumların hazırladığı stratejik plan ve performans programların (amaç ve hedefler, faaliyetler ve performans hedefleri kapsamında) değerlendirilmesiyle beraber performans denetimi yetkisi Sayıştayın görevleri arasında bulunmaktadır. Performans yönetimi ve denetim çalışmaları yapısı gereği yeni yöntem ve tekniklerle daima gelişmesi gereken bir süreçtir.

Performans denetimi, kurumun oluşturduğu stratejik plan ve performans programlarında belirtilen amaç ve hedefleri ile bütçe uygulama sonucunda ortaya çıkan faaliyet sonuçlarının, performans göstergeleri kapsamında ölçülmesi ile gerçekleştirilir. Kurumun ortaya koyduğu hedefleri ile dönem sonundaki performansı karşılaştırılarak denetim raporu oluşturulur. Hazırlanan denetim raporları aracılığıyla kamu mali yönetiminde hesap verme sorumluluğunun etkin bir şekilde işlenmesinin yanı sıra kurumun performans yönetiminin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine önemli bir katkısı bulunmaktadır (PDR, 2014:1).

2.3. KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS

Performans, amaçlanan hedeflere yönelik olarak elde edilen başarı ve sonuçların kalite ve miktar olarak anlatımıdır. Performans genel olarak, çalışanın ve kurumun yaptığı işte etkili ve verimli bir şekilde başarıyı hedefleyerek kontrol edilmesi şeklinde tarif edebilir. Performans yönetimi ise; Kurumun, belirlenen hedefler doğrultusunda, belirlenen standartlarda daha olumlu sonuçlar elde edebilmenin aracıdır şeklinde açıklanabilir. Aynı zamanda, Performans yönetimi; stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, performans değerlendirmesi ve faaliyet raporlarının birbirini izleyen döngüsel bir yönetim şeklidir (Karasoy, 2014:258).

Kamu kurumlarındaki performans yönetimi ile ilgili, Yenice (2006) şu şekilde açıklamada bulunmuştur; “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması amacıyla performans yönetimi anlayışını getirmektedir. Performans yönetimi, performansın sürekli iyileştirilmesini amaçlayan sonuç odaklı bir yönetim anlayışdır” (Yenice, 2006:122).

Küreselleşme ile kamu yönetim yapısı etkilenmiş ve yeni kamu yönetim anlayışı ile vatandaş odaklı, katılımcı, şeffaf, hesap verilebilirlik, stratejik, performans kriterleri kurumların yönetimine hakim olmaya başlamıştır. Kamuya ait giderlerin artması, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yönelik performans yönetiminin önemini ve gerekliliğini arttırmıştır. Hizmet sonucundaki etkinlik ve verimliliği artırma yönünde performans yönetimine ait uygulamalar gereklilik kazanmıştır. Böylelikle kamuda çalışanların, performanslarının farkına varmasını sağlamak adına standartlar, hedefler, geri bildirim, ödül gibi araçlar kullanılarak, motivasyonlarının artması hedeflenmiştir (Karasoy, 2014:258).

Diğer bir ifade ile, kamu performans yönetimi, kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamak için hizmetlerin tanımının yapılması stratejik plan ve hedeflerin belirlenmesi ile sonuçlarının geri bildirimle değerlendirilmesidir. Kamu yönetiminde performans, kurumun amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumlulukları çerçevesinde alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması sürecidir (Karasoy, 2014:262).

2.3.1. Topluma Katkı

Yeni yönetim anlayışı ile birlikte vatandaş odaklı katılımcı bir yönetimin topluma katkısı açısından başarılı bir biçimde hayata geçirilmesinin önemi büyüktür. Kamu harcamaları ve uygulama süreçlerinde, şeffaflığının ve mali yönetimde hesap verme sorumluluğunun artırılması ile kamu kaynakları kullanımının etkinliğinin arttırmak amacıyla yolsuzluk, usulsüzlük vb. kamu zararı doğuran yönetim uygulamalarının önlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, kamu kaynaklarının kalkınmayı sağlamak, yoksulluğu azaltmak ve toplumun refahı arttırmak için daha etkin olarak kullanılması

sağlanacaktır. Bu yönetim şeklinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için performans denetiminin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Akyel ve Köse, 2010:23).

Topluma katkı boyutu ile hizmetlerden yararlanan vatandaşlar açısından ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal alanlarda gelişmeler sağlanmalıdır. Yeni yönetim şekli ile kamuya taşınan performans ve kaliteli yaşam anlayışı benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaların gerçekleştirilmesinin temel şartı olarak üretimlerin ve hizmetlerin biçimi sorgulanarak, ekonomik, verimli ve etkili olarak az girdi ile kaliteli olarak çok çıktı sağlayarak vatandaş odaklı olmalıdır. Yönetim kapasitesinin faydalı bir şekilde artırılması ve yönetimin güçlendirilmesi ile uygulamaların sonuçlarının vatandaşlar tarafından somut bir şekilde anlaşılabilen, açık ve ölçülebilir göstergelerin oluşturulmasıyla İngiltere’de oluşan yeni düzenlemenin de ismi olan “Bize hizmet ediliyor mu?” sorusuna cevap bu göstergeler ile aranmaktadır. Bu bağlamlarda, başarılı bir yönetim için ölçülebilirlik belirleyicidir. (Ateş ve Okur, 2009:105)

Stratejik plan ile vatandaş odaklılığın ön planda tutularak hizmet alan vatandaşlara yönelik kurumun yetki alanları ve sorumluluk bilinci ile hizmet düzeyinin artması, katılımcı yönetim anlayışının getirdikleridir. Bu doğrultuda, dezavantajlı vatandaşların ekonomik, kültürel, sosyal ve eğitim alanları açısından eksiklikleri tespit edilerek ihtiyaçları dikkate alınarak stratejik planlar hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Vatandaşların yaşam kalitelerini arttırmak amacıyla yapılacak olan faaliyet ve işlerin ihtiyaç, beklenti ve talepler doğrultusunda belirlenmesi topluma katkı açısından oldukça önemlidir.

2.3.2. Verimlilik

Verimlilik, bir işletmenin veya bir örgütün mal ve hizmet üretirken üretim sürecine giren çeşitli girdiler (faktörler) ile bu sürecin sonunda elde edilen çıktılar (ürünler) arasındaki ilişkiyi anlatan bir kavramdır. Kaynakların kullanımının en uygun düzeyini bulmak için, kullanılan kaynaklar ile elde edilen çıktılar arasında oransal bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Verimlilik kısaca çıktılar (ürünler, hizmetler) ile

bunların üretiminde kullanılan üretim girdileri (faktörler, kaynaklar) arasındaki oransal bir ilişkidir (Arslan, 2002:3).

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte kamu yönetiminin amaç ve işlevleri sürekli genişlemektedir. Kamunun sürekli genişleyen faaliyet hacmi karşısında kamu gelirlerinde buna karşın paralel bir artış elde etmenin mümkün olmaması ve kıt olan kamu kaynaklarının verimli, etkin ve ekonomik kullanılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kamuda kurum performansının artırılması açısından verimli ve etkili bir kamu yönetimi için etkin bir denetimin zorunlu ortaya çıkmış ve etkin bir denetimin gerçekleştirilebilmesi için ise performans denetiminin önemli olduğu belirtilmektedir (Akyel ve Köse, 2010:9).

Kamuda verimlilik sağlama adına oluşturulan yeni kamu yönetimi kavramları ile “Devletin verimlilik esasına göre ve özel sektör yaklaşımları ile işlemesi ve etkinliği en üst düzeye çıkaracak şekilde örgütlenmesi gerektiğini savunmaktadır” (Akyel ve Köse, 2010:13). Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde stratejik planlama uygulamaları ile verimliliği arttırmak için performans yönetimi anlayışı da hayata geçirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM. BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ VE KURUM PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE BULGULARI

Bu kısımda, araştırmanın amacı, araştırmanın metodolojisi, araştırmaya katılanların demografik bilgileri ve araştırmada elde edilen verilerin analizi ve bulgularına yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yerel yönetimlerde oluşan yeni yönetim anlayışı ile birlikte stratejik planlama uygulamalarının 2014-2019 yıllarını kapsayan dönemine ait belediyelerdeki stratejik planlama uygulamalarının etkinliği ve kurum performansı üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda İstanbul ilçe belediyelerinde çalışan birim yöneticileri ve personelin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri ölçülmüştür. Bu uygulamaların kurum performansına etkisini anlamak amacıyla, seçilen iki performans endikatörü (verimlilik ve topluma katkı) üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda, araştırmada kullanılan yöntemler, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve anket formunun hazırlanması ve araştırmanın kısıtları konularına yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Stratejik planlama uygulamalarının etkinliği ve kurum performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için veri toplama yöntemi kullanılarak 5'li likert tipi anket uygulanmıştır. Ankette yer alan soruların 20 adedi stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği için olup, soruların 5 adedi topluma katkıyı ölçmek için ve kalan 5

adedi ise verimliliği ölçmek adına değerlendirmeleri yapılabilmesi için oluşturularak toplamda 30 adet soru bulunmaktadır. Ayrıca demografik unsurlara ilişkin kurumsal ve kişisel olmak üzere 8 adet soru bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anketten elde edilen verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi için SPSS 23 İstatistik paket programı kullanılmıştır.

3.2.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinin ilk bölümünde bulunan stratejik planlama uygulamalarına ait kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözüme olarak belirlenen 3 faktörü ile birlikte kurum performansı için belirlenen topluma katkı ve verimlilik boyutu arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Model oluşturulurken stratejik planlama uygulamalarının ve kuruma sağladığı katkıları bakımından çeşitli kaynaklar taranarak araştırma konusu ile ilgili faktörler incelenmiştir. Stratejik planlama uygulamalarının ve kurum performansı üzerindeki etkileri için uygun görülen ve literatürde fazla tekrar edilmemiş olan faktörler araştırma için seçilmiştir.

Modelin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin kısmında belirleyici olan faktörleri için kapsamlı bir araştırma yapan Memduhoğlu ve Uçar (2012)' in çalışmasına ek olarak bu uygulamalar sonucunda kurum performansı üzerindeki ilişkilerini ortaya koyan çeşitli çalışmalar incelenerek uygun görülen topluma katkı ve verimlilik faktörleri model için kullanılmıştır. Yerel yönetimlerde yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında; performans yönetimi anlayışı için stratejik planlamaya dayalı uygulamaların hayata geçirildiği yönünde yazınlar incelenmiştir. (Egeli, Akdeniz, Aksaraylı, Tüğen ve Özen, 2007:28)

Topluma katkı yaklaşımı sosyal belediyeciliğin bir boyutu olarak gösterilmektedir. Yerel yönetimlerin genel üretim ve hizmet standartları bulunmakta

idi ve bunlar klasik görev ve işleri (çöp toplamak, yol, su, par, imar planlama gibi) kapsamaktadır. Ancak yeni yönetim kapsamında bazı görev, yetki ve sorumlulukları paydaşlarla paylaşımları gerektiği ve hizmetten yararlananların, yurttaşların tercihleri ve önceliklerine duyarlı bir yönetim şeklinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Toplumsal ve politik çerçevede paydaşların katılımılığı ile yerel ve bölgesel gelişmelere katkı sağlanabilmektedir. Ayrıca ülkemizde, bölgelerdeki olumlu veya olumsuz çoğu gelişmelerden belediyelerin sorumlu olduğu görüşü yaygın bulunmakta ve bu bağlamda, belediyelerin topluma katkı sağlama beklentilerini arttıran sebeplerden biridir.

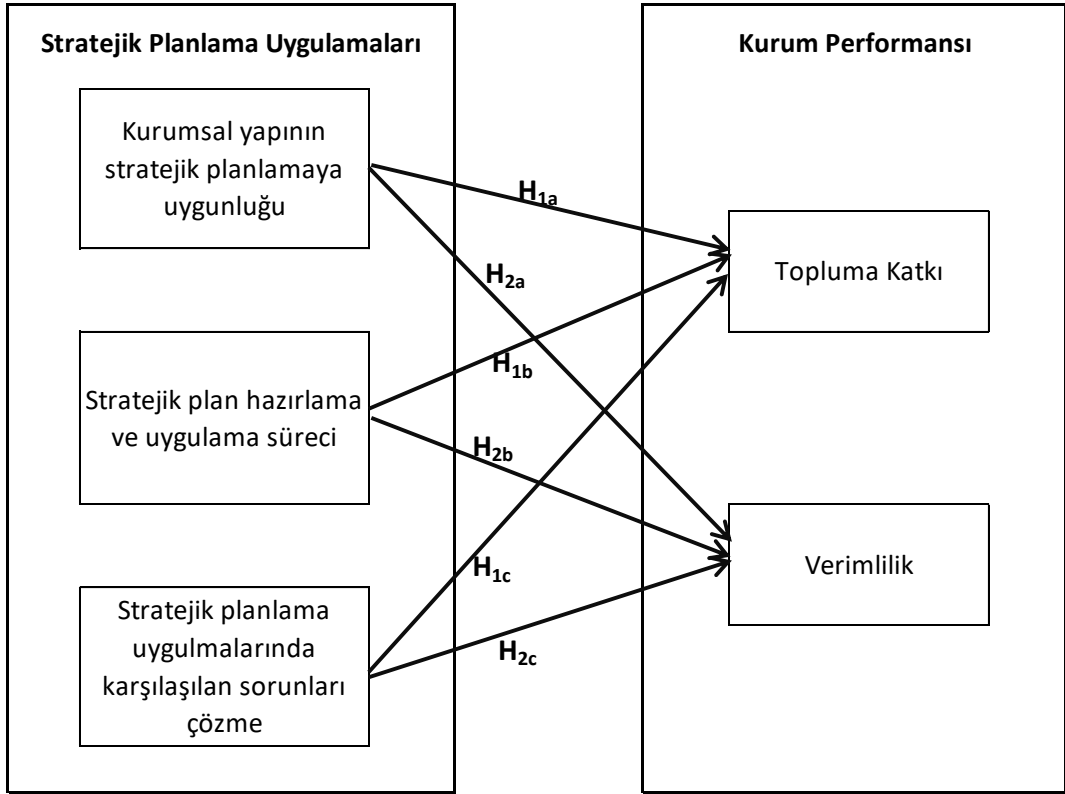
Bahsedilen durumla ilişkili olarak yerel kalkınma için yerel yönetimler tarafından sosyal politikalar uygulanmalıdır. Aynı zamanda yeni yönetim anlayışında kalkınma çok boyutlu olarak, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel faaliyetleri içermektedir. Sosyal belediyecilik anlayışının ön plana çıkmasıyla birlikte paydaş olan yurttaşların arasında sağlıklı ilişki ve bağlantıların kurulması yönünde paydaşların mutluluğu esas alınmalıdır. Bunların gerçekleşmesi için sosyal, kültürel ve ekonomik alanda katılımıcılık ile “birlikte yönetim” anlayışının benimsemesi gerekmektedir. Bu boyutlarda topluma katkının düzenli olarak ölçülmesi önemlidir (Göymen, 2014). Stratejik plan oluşturulurken stratejik amaç ve hedeflerin belirlenme aşamasında, halkın ve sivil toplum kuruluşlarının katılımının sağlanması oluşacak olan topluma katkıyı artırabilmektedir. (Çınar, 2014:173) Bu yönlerde, araştırmada stratejik plan uygulamaları ile topluma katkı faktörü arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülerek hipotezler oluşturulmuştur.

5018 sayılı Kanunda, kamu mali yönetimi “kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçleri” olarak tanımlanmaktadır. Yerel yönetimler tarafından sunulan kamu hizmetleri için yapılan kamu harcamalarında kaynakların optimum şekilde kullanılmasını gerçekleştirerek, kıt kaynaklardan mümkün olduğunca fayda sağlanması amaçlanmıştır (Özeroğlu ve Köse, 2014:25). Araştırılan yazınlarda ortak kanı, kaynakların verimli ve etkin kullanılması yönündedir. Bu görüşle yerel

yönetimlerde gerçekleşen reformlar ile bulunan kıt kaynakların nasıl daha verimli kullanılabilir arayışlarına çözüm sunulabilmek amacıyla, 5018 sayılı kanun ile yerel yönetimler de stratejik planlama uygulamalarına geçişmişlerdir. Bu yönde araştırmanın amacı için belediyelerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansı üzerindeki etkisinin verimlilik faktörü ile arasındaki ilişkinin olumlu yönde bir etkisi ileri sürülerek hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma modeli şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın hipotezleri aşağıda gibidir:

H1a : Belediye kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğunun, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

H2a : Belediye kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğunun, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

H1b : Stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

H2b : Stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

H1c : Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme etkeninin, topluma katkı seviyesine pozitif etkisi vardır.

H2c : Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme etkeninin, verimlilik seviyesine pozitif etkisi vardır.

3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni belediyeler olup, araştırmanın anakütlesini İstanbul ilinde bulunan ilçe belediyeleri oluşturmaktadır. Anket stratejik planlama sürecinde fiilen görev alan personel ve yöneticilere uygulanmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu örnekleme yöntemi ile araştırmaya hız ve pratiklik sağlanmıştır. Bu yöntem ile araştırmacı erişilmesi kolay olan bir durumu seçmiş olmaktadır. Öğeler araştırmacı için elverişlidir. Bu örneklem yönteminin önemli özelliklerinde biri bütçe ve zaman bakımından ekonomik olmasıdır. Ancak evreni temsili tartışmalı olduğu düşünülmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018:123). Bu hata payını azaltmak için, katılımcıların stratejik planlama uygulamalarının herhangi bir aşamasında bulunup bulunulmadığı öğrenilerek katılımları sağlanmıştır. Bu kısımda da

kartopu yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi ile araştırmanın görüşmesi gereken bireylere ulaşması sağlanmaktadır.

Bu araştırma için anakütle olarak seçilen İstanbul iline ait ilçe belediyelerinde çalışan personel ve yöneticiler örnekleme çerçevesine alınmak istenmiştir. Örnekleme yöntemi olarak zaman ve bütçe sınırlamaları nedeniyle kolayda örnekleme (tesadüfi) yöntemi seçilmiştir. Bunun sebebi anket yapılan dönemin seçim dönemine denk gelmesi olup, bu sürecin yoğunluğu ve hassasiyeti bakımından ulaşılabilen 5 ilçe belediyesine anketler uygulanmıştır.

Örneklemede farklı partilere mensup 5 ilçe belediyesinde bulunan idareci, memur, mühendis ve işçiler bulunmaktadır. Ankete katılan kişiler kasti olarak seçilerek, anket stratejik planlama sürecinin herhangi bir aşamasında görev alan personel ve yöneticilere uygulanmıştır.

3.2.4. Veri Toplam Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket dönemi Mart 2019 ve Nisan 2019 tarihleri arasında yürütülmüştür.

Katılımcılar arasında algısal farklılıkları kaldırmak adına anketler, stratejik planlama sürecinin herhangi bir aşamasında görev alan personel ve yöneticilerden oluşan toplamda 102 kişiye uygulanmıştır. Ancak 2 adet ankette eksik bilgiler bulunduğu için 100 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Ulaşılan belediyelerden telefonla randevu alınarak anketlerin %80' i yüz yüze görüşmeler neticesinde gerçekleştirilmiş ve kalan %20' si elektronik posta ile tanıdık vasıtasıyla ulaştırılmış ve doldurulmuş anketler elden teslim alınmıştır.

3.2.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anket Formunun Hazırlanması

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ve ölçekler için oluşturulan anket formunda yer alan uyarlanılarak geliştirilmiş olan çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek	Ölçeği Geliştirenler	Kaynak Çalışma
Stratejik Planlama Uygulamaları	Memduhoğlu ve Uçar (2012)	Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi
Topluma Katkı	Çınar (2014)	Şeffaflık Ve Hesap Verilebilirlik İlkelerinin Özel Ve Kamu Hastanelerinde Uygulanabilirliğinin Kurumsal Performans Üzerine Etkisi, Doktora Tezi
Verimlilik	Demir (2011)	Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Verimlilik. Karaman Belediyesi Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi

Belediyelerde stratejik planlama uygulamalarının etkinliği ve performansı konulu araştırma modelinde toplam 3 ölçek kullanılmış olup, kullanılan ölçekler aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (SPUDÖ) : Memduhoğlu ve Uçar (2012, s.567-568) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek okullarda kullanılmış ve 22 adet sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin soruları belediyelerdeki stratejik planlama uygulamalarını ölçmek üzere uyarlanılarak 20 adet sorusu kullanılmıştır. SPUDÖ soru ifadeleri ve kısaltmaları Tablo 3'deki gibidir.

Tablo 3: Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği		Kısaltma
1	Belediye yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	sp1
2	Belediyemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	sp2
3	Belediyemizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	sp3
4	Belediyemiz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	sp4
5	Belediyemizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	sp5
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	sp6
7	Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	sp7
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	sp8
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	sp9
10	Stratejik planlama çalışmalarına paydaşlar katılmaktadır.	sp10
11	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	sp11
12	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	sp12
13	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	sp13
14	Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	sp14 (T)
15	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	sp15 (T)
16	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	sp16 (T)
17	Yöneticiler belediyede stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	sp17 (T)
18	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve belediyenin koşulları göz ardı edilmektedir.	sp18 (T)
19	Stratejik planlarda belediyenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	sp19 (T)
20	Stratejik planda belirlenen belediyenin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	sp20 (T)

(T): tersine kodlama

Topluma Katkı Ölçeği (TKÖ): TKÖ ölçeği kurum performansını ölçmek için kullanılmıştır. Çınar'ın (2014) doktora tezi çalışmasında bulunan performans ölçümü için kullanılan 5 adet soru uyarlanılarak kullanılmıştır. TKÖ soru ifadeleri ve kısaltmaları tablo 4'deki gibidir.

Tablo 4: Topluma Katkı Ölçeği

Topluma Katkı Ölçeği		Kısaltma
1	Vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir.	tk1
2	Vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir.	tk2
3	Kurumumuzun vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır.	tk3
4	Kurumumuzun vatandaş şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır.	tk4
5	Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir.	tk5

Verimlilik Değerlendirme Ölçeği (VDÖ): VDÖ için Demir (2011, s.132) tarafından kullanılan anket soruları kullanılmış olup, orijinal ölçek 25 adet sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeğin soruları belediyelerdeki stratejik planlama uygulamaları sonucunda verimliliği ölçmek üzere 5 adet soru uyarlanılarak kullanılmıştır. VDÖ soru ifadeleri ve kısaltmaları Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5: Verimlilik Ölçeği

Verimlilik Ölçeği		Kısaltma
1	Kurumumuzun elde ettiği girdi fiyatları uygundur.	v1
2	Kurumumuzun hizmetleri etkin ve verimlidir.	v2
3	Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir.	v3
4	Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır.	v4
5	Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır.	v5

Araştırmanın anketinde bulunan ve yukarıda ayrıntılı olarak 3 başlık altında yer alan toplam 30 sorudan oluşan 5'li likert tipi ölçeğine göre; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde düzenlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen sorular dışında ankette kurum ve kişisel bilgiler olmak üzere 8 adet demografik bilgilere ait sorular yer almaktadır. Bu sorularda katılımcıların

yaşı, eğitimi, cinsiyeti, çalıştığı birim, çalıştığı pozisyon ve çalıştığı süreler ile ilgilidir. Araştırmada kullanılan anket formu ekler bölümünde bulunmaktadır.

3.2.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın örnekleme ve veri toplama yöntemi kısımlarında bahsedildiği gibi kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anakütlesi olan tüm ilçe belediyelerinde, anket döneminin yerel seçim öncesine denk gelmesiyle birlikte zaman ve bütçe sınırlamalarından dolayı anketlerin uygulanamadığı ve iletişime geçilen belediyelerden olumlu cevap alınamamış olması ve sadece ulaşılabilen ilçe belediyelerin verilerinin elde edilmesi araştırmanın kısıtlarından biridir. Başka bir kısıt ise, modeldeki kurum performansı bileşenini katılımcıların beyanı baz alınarak değerlendirilmesidir.

3.3. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

3.3.1. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 6: Çalışanların Cinsiyet Dağılımını Gösterir Tablo

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
KADIN	45	45%
ERKEK	55	55%
Toplam	100	100%

Ankete katılan toplam çalışan sayısı 100 kişi olup, katılımcıların 45' i kadın ve 55'i erkek çalışanların olduğu görülmektedir. Anket katılımcıların yüzdelerini hesapladığımızda ise % 45'i kadın ve %55' i erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

3.3.2. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Yaş Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 7: Çalışanların Yaş Dağılımını Gösterir Tablo

YAŞ ARALIĞI	SAYI	YÜZDE
18-30	18	18%
31-40	53	53%
41-50	17	17%
51 +	12	12%
Toplam	100	100%

Ankete katılan çalışan sayısı 100 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılardan 18-30 yaş aralığı 18 kişi olup %18 oranında, 31-40 yaş aralığı 53 kişi olup %53 oranında, 41-50 yaş aralığı 17 kişi olup, %17 oranında, 51 yaş ve üstü 12 kişi olup %12 oranına sahiptir.

3.3.3. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 8: Çalışanların Eğitim Dağılımını Gösterir Tablo

EĞİTİM	SAYI	YÜZDE
Lise	9	9%
Üniversite	70	70%
Yüksek Lisans	20	20%
Doktora	1	1%
Toplam	100	100%

Ankete katılan çalışan sayısı 100 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna baktığımızda ise, lise mezun sayısı 9 kişi olup %9 oranında, üniversite mezun sayısı 70 kişi olup %70 oranında, yüksek lisans mezun sayısı 20 kişi olup %20 oranında, doktora mezunu 1 kişi olup %1 oranına sahiptir.

3.3.4. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalıştığı Pozisyon Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 9: Çalışanların Çalıştığı Pozisyon Dağılımını Gösterir Tablo

POZİYON	SAYI	YÜZDE
Müdür	16	16%
Müdür Yard.	7	7%
Memur	42	42%
Diğer	35	35%
Toplam	100	100%

Ankete katılan çalışan sayısı 100 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 16'sı müdür olup %16 oranında, 7'si müdür yardımcısı olup %7 oranında, 42'si memur olup %42 oranında, 35'i diğer pozisyonlarda çalışan (mühendis, büro elemanı vs.) kişiler olup %35 oranına sahiptir.

3.3.5. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalışma Süresi Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 10: Çalışanların Çalışma Süresi Dağılımını Gösterir Tablo

ÇALIŞMA SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
1-5	28	28%
6-10	37	37%
11-15	17	17%
16-20	9	9%
21-30	5	5%
31 +	4	4%
Toplam	100	100%

Ankete katılan çalışan sayısı 100 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerini incelediğimizde ise, 1-5 yıl aralığı 28 kişi olup %28 oranında, 6-10 yıl aralığı 37 kişi olup %37 oranında, 11-15 yıl aralığı 17 kişi olup %17 oranında, 16-20 yıl aralığı 9 kişi olup %9 oranında, 21-30 yıl aralığı 5 kişi olup %5 oranında ve 31 yıl ve üstü 4 kişi olup %4 oranına sahip olduğu görülmektedir.

3.3.6. Ankete Katılan Belediye Çalışanlarının Çalıştığı Birim Düzeylerine Göre Dağılımı

Tablo 11: Çalışanların Çalıştığı Birim Dağılımını Gösterir Tablo

ÇALIŞTIĞI BİRİM	SAYI	YÜZDE
Strateji Birimi	17	17%
Mali Hizmetler	13	13%
Bütçe Birimi	2	2%
İç kontrol Birimi	2	2%
Diğer Birimler	66	66%
Toplam	100	100%

Ankete katılan çalışan sayısı 100 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların 17'si strateji birimi çalışanı olup %17 oranında, 13'ü mali hizmetler birimi çalışanı olup %13 oranında, 2'si bütçe birimi çalışanı olup %2 oranında, 2'si iç kontrol birimi çalışanı olup %2 oranında ve 66'sı diğer harcama birimleri olup %66 oranına sahiptir.

3.4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARI

Bu kısımda, veri analizinde kullanılan yöntemlere, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği ve kullanılan ölçeklere ilişkin analizlere yer verilmiştir.

3.4.1. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi için SPSS 23 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Veri analiz yöntemlerinden, verilerin analize uygunluğunun belirlenmesi amacıyla keşifsel faktör analizi kullanılmış ve modelin test edilmesi amacı için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Güvenirliği test etmek amacıyla her değişken için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Nunnally (1978), Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması durumunda güvenilirlik sağlandığının kabul edilebileceğini bildirmektedir. Araştırmada

kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla da keşifsel faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Anketi cevaplayanların tutarlı cevaplar vermiş olmalarından emin olabilmek amacıyla güvenilirliğin de ölçülmesi önem taşımaktadır (Gegez, 2007). Verilerin faktör analizine uygunluğunu anlayabilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği istatistiği ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına bakılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,6 üzerinde olması, Bartlett Küresellik testinde de istatistiksel anlamlılık çıkması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011).

3.4.2.1. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. “Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme” başlıklı bu boyutlara ilişkin maddeler faktör analizine dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizinde, KMO değeri 0,841 çıkmış, Bartlett Küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Ancak oluşan üç faktör toplam varyansın %59’unu açıklamaktadır. Bu değer %60 üzerine çıkartılabilmesi için, anti imaj korelasyon matrisinde örnekleme yeterliliği istatistiği (measure of sampling adequacy – MSA) KMO değeri altında olan ve en düşük üç değere sahip sp7, sp10 ve sp14 kısaltmalarıyla kodlanmış maddeler kapsamı dışında bırakılmıştır. Tekrar gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo A’da görülmektedir. Görüldüğü üzere yeni durumda oluşan üç faktör toplam varyansın %62,78’ini açıklamaktadır.

Tablo 12. Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (Ort.Varyans: 62,78)	1	2	3
KURUMSAL YAPININ STRATEJİK PLANLAMAYA UYGUNLUĞU ($\alpha=0,844$)			
Sp1-Belediye yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	0,609		
Sp2-Belediyemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	0,670		
Sp3-Belediyemizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	0,696		
Sp4-Belediyemiz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	0,621		
Sp5-Belediyemizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	0,782		
Sp12-Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	0,686		
STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA VE UYGULAMA SÜRECİ ($\alpha=0,851$)			
Sp6-Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.			0,591
Sp8-Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.			0,785
Sp9-Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.			0,830
Sp11-Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.			0,740
Sp13-Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.			0,649
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARI ÇÖZME ($\alpha=0,849$)			
Sp15-Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.		0,577	
Sp16-Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.		0,815	
Sp17-Yöneticiler belediyede stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.		0,711	
Sp18-Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve belediyenin koşulları göz ardı edilmektedir.		0,781	
Sp19-Stratejik planlarda belediyenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.		0,771	
Sp20-Stratejik planda belirlenen belediyenin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.		0,620	

KMO-Ölçek Geçerliliği;0,869 ; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;909,184 ; df; 136 ; p değeri; 0,000

Tablodan görüleceği üzere, Memduhoğlu ve Uçar (2012)'in okullarda uyguladığı orijinal ölçekten farklı olarak, "sp12-Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir." maddesi Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu boyutu altında çıkmıştır. Araştırmanın bundan sonraki analizlerinde, stratejik planlama

uygulamalarının üç alt boyutu, faktör analizi ile oluşan bu yeni yapı ile ölçülecek ve analizlere dâhil edilecektir.

Tablo 12'dan görüleceği üzere, ölçekte yer alan maddelerin faktör ağırlıkları 0,50 üzerinde çıkmış olup, KMO değeri 0,869 gibi yeterli bir seviyededir. Her üç faktörün de Cronbach's Alpha değerleri 0,70 üzerinde çıktığından, kullanılan ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.4.2.2. Kurum Performansı Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Kurum performansını ölçmek amacıyla topluma katkı ve verimlilik başlıkları altında iki alt değişkene yönelik maddeleri içeren Kurum Performansı Ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13. Kurum Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

KURUM PERFORMANSI ÖLÇEĞİ (Ort.Varyans: 65,03)	1	2
TOPLUMA KATKI ($\alpha=0,814$)		
t1- Vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir.		0,683
t2- Vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir.		0,747
t3- Kurumumuzun vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır.		0,720
t4- Kurumumuzun vatandaş şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır.		0,776
t5- Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir.		0,617
VERİMLİLİK ($\alpha=0,891$)		
v1- Kurumumuzun elde ettiği girdi fiyatları uygundur.	0,804	
v2- Kurumumuzun hizmetleri etkin ve verimlidir.	0,567	
v3- Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir.	0,780	
v4- Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır.	0,845	
v5- Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır.	0,870	

KMO-Ölçek Geçerliliği;0,891 ; Bartlett Küresellik Testi: Ki kare;526,440 ; df; 45 ; p değeri; 0,000

KMO değerinin 0,891 çıkması, Bartlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı olması ve ortaya çıkan iki faktörün toplam varyansı %65,03'n açıklaması nedeniyle, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır. Görüldüğü zere Topluma Katkı ve Verimlilik alt boyutları faktör analizinde net bir biçimde ayrışmıştır. Faktör yüklemeleri de 0,50 üzerindedir. Alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri de 0,70 üzerinde çıkmıştır. Bu nedenle ölçekten herhangi bir ifade elenmemiştir.

3.4.3. Hipotez Testleri ve Bulgular

Tablo 14. Ölçeklere ilişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Cronbach Alfa	N	Ort.	Min.	Maks.	Std. Sapma
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,844	100	3,41	1,67	5,00	0,67
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0,851	100	3,61	2,00	5,00	0,63
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları özme	0,849	100	3,36	2,00	5,00	0,72
Topluma Katkı	0,814	100	3,68	2,00	5,00	0,60
Verimlilik	0,891	100	3,45	1,20	5,00	0,79

Tablo 15'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile topluma katkı performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,54$, $p<0,001$). Dolayısıyla, Hipotez 1a desteklenmektedir. Yani, belediyeler kurumsal olarak stratejik planlama uygulamalarını bünyelerine dahil ettikçe, topluma katkı seviyeleri de istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu etkilenmektedir. Ayrıca stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözme seviyesinin de, topluma katkı performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($\beta=0,24$, $p<0,01$). Bulgular ışığında Hipotez 1c de desteklenmektedir.

Tablo 15. Stratejik Planlama Uygulamalarının Topluma Katkı Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi^a

Bağımlı Değişken: Topluma Katkı				
	Beta	p	Tolerans	VIF
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,540***	0,000	0,500	2,001
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0,052	0,572	0,569	1,757
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları Çözme	0,240**	0,004	0,720	1,390
R²	0,534			
F değeri	36,7			
F değ. anlamlılık	0,000			

*: p<0,05 **:p < 0,01 ***: p<0,001

Tablo 16. Stratejik Planlama Uygulamalarının Verimlilik Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi^a

Bağımlı Değişken: Verimlilik				
	Beta	p	Tolerans	VIF
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0,192	0,112	0,500	2,001
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0,223*	0,050	0,569	1,757
Stratejik Plan Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunları Çözme	0,263**	0,010	0,720	1,390
R²	0,313			
F değeri	14,548			
F değ. anlamlılık	0,000			

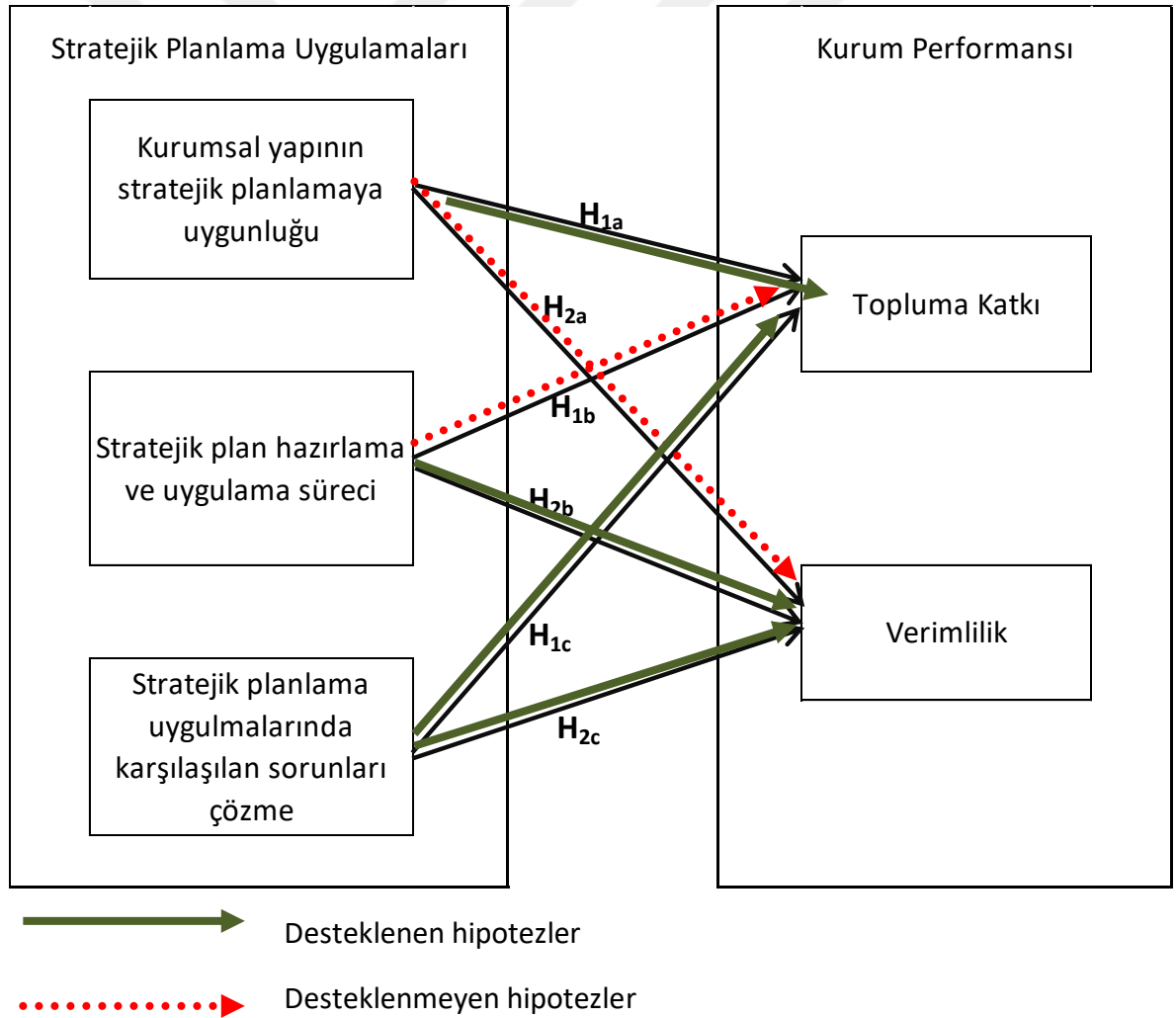
*: p<0,05 **:p < 0,01 ***: p<0,001

Tablo 16'da yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile verimlilik performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($\beta=0,223$, $p<0,05$). Dolayısıyla, Hipotez 2b desteklenmektedir. Ayrıca stratejik plan

uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme seviyesinin de, verimlilik performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır ($\beta=0,263$, $p<0,01$). Bulgular ışığında Hipotez 2c de desteklenmektedir. Dolayısıyla, belediyeler stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme eğilimine yöneldikçe, verimlilik seviyeleri de istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu etkilenmektedir.

Şekil 8’de görüleceği üzere, analizler sonucunda H1a, H1c, H2b ve H2c hipotezleri desteklenirken, H1b ve H2a hipotezleri desteklenmemiştir.

Şekil 8: Hipotez Testi Sonuçları



SONUÇ VE ÖNERİLER

Son zamanlarda ivme kazanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler yönetim bilimini sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal alanlarda etkilemiştir. Bu etkiler neticesinde kurumları daha etkili ve verimli yapacak yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Stratejik yönetim yaklaşımı da bu doğrultuda 20. yüzyılın ikinci yarısında işletmelerde uygulanmaya başlamıştır (Akgemci ve Güleş, 2010:6-7). İlerleyen dönemlerde stratejik yönetim, idari ve mali verimlilik sağlamak amacıyla kamu kurumlarınca da benimsenmeye ve uygulanmaya başlamıştır (Özgür, 2004:18).

Stratejik yönetim, kurumların uzun dönemde varlıklarını en iyi şekilde sürdürebilmeleri için sahip oldukları kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkin ve verimli kullanarak az kaynak ile en çok faydanın sağlanmasını amaçlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:7). Bu çerçevede, stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlama uygulamalarının etkinlik seviyesi de önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının etkinliği ve bu uygulamaların kurum performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen yazın taraması sonucunda, stratejik planlama uygulamalarının etkinliği üç alt boyutta incelenmiştir: (1) kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, (2) stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve (3) stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözme. Kurum performansı için ise “verimlilik” ve “topluma katkı” iki ana indikatör olarak seçilmiş ve ölçülmüştür. Bu alt boyutlar detayında konuyu inceleyen araştırmalara mevcut yazında rastlanmamış olup, bu çalışma ile yerel yönetimlerde stratejik planlama yazınına katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, stratejik planlama uygulamalarının alt boyutlarından olan “belediyelerde kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ile kurum performansı alt boyutu olan “topluma katkı” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani belediyeler kurumsal yapıları ile stratejik planlama

süreçlerini entegre ettiklerinde topluma katkı seviyeleri de istatistiksel olarak anlamlı seviyede olumlu etkilenmektedir. Araştırma sonucunda ayrıca “stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları çözmeye” seviyesinin de, “topluma katkı” performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bunlara ek olarak, araştırma bulguları “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ile “verimlilik” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiyi işaret etmiştir. Ayrıca “stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözmeye” seviyesinin de, “verimlilik” değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgular ışığında, belediyelerin stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecindeki yetkinliklerinin ve stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunları çözmeye becerilerinin, verimliliği arttırdığı söylenebilmektedir.

Araştırma modeli için oluşturulan 6 adet hipotezden 2 adedinin, anket evrenini oluşturan katılımcıların verdikleri cevaplara göre desteklenmediği görülmektedir. “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ile “topluma katkı” arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bulgunun nedenini tespit etmek amacıyla mevcut yazın incelenmiş ve anketi dolduranlar ile tekrar görüşülmüştür. Stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerinde iç ve dış paydaşların, yani alınan ve uygulanan kararlara istinaden bu kararlar ve sonuçlarından etkilenecek olan kişi ve kurumların katılımlarının yeterli düzeyde sağlanamadığı ve her kademedeki bulunan çalışanların fikir ve önerilerinin göz önünde bulunulmadığı düşünülmektedir (Akyel ve Köse, 2010:10; Karasoy, 2014:258). Ayrıca uygulamaya geçemeyen stratejik planların emek, zaman ve kaynak sarf edilmiş birer belgeye dönüştüğü düşünülmektedir (Özgür, 2004:18).

Ayrıca “kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygunluğu” ile “verimlilik” arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Stratejik planlama kamuda bulunan idari ve mali problemlerin çözümü için uygulanmaya başlayan bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır (BSPR, 2018:1-2). Fakat, kamuda yöneticiler politik yönden etkiye uğrayabilmekte ve kendilerini baskı altında hissedebilmekte, bu nedenle aldıkları kararlar her zaman ekonomik ve etkin olmayabilmektedir. (Altunok, 2016:167).

Araştırmanın sonuçları ışığında, etkin bir stratejik planlama süreci ve uygulamalarının kurum performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilmektedir. Stratejik planlamanın amacı olan kurumun kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması ile geleceğine dair performansının artırılması desteklenmektedir (Narinoğlu, 2009:207).

Genel anlamda günümüzde yaşanan değişim ve gelişmelere istinaden stratejik planlama uygulamalarının önem kazandığı görülmektedir. Stratejik planlama, kamu harcamalarından kaynaklanabilecek mali sıkıntıları engellemek, bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamak ve dış paydaş talepleri karşısında kamu kurumunun performansını arttırmak amacıyla etkin bir şekilde uygulanmalıdır. Yazında yer alan araştırmaların da ortak kanısı, stratejik yönetimin sistematik bir yönetim anlayışını içerdiği ve kamu kurumları açısından gerekli olduğu yönündedir. Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının benimsenmesi ve bunun sonucunda başarı elde edilebilmesi için bir takım öneriler sıralanabilir:

- Stratejik planlamaya gerekli önemin verilebilmesi için belediye yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır.
- Kurumların yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı nitelikte olmalı ve uygun bir işleyişle kurumlar yönetilmelidir.
- Kurumlar, stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli derecede rehberlik ve danışmanlık hizmeti olarak personele yönelik eğitimler düzenlemelidir.
- Stratejik planlama çalışmalarına büyük bir önemle iç ve dış paydaşların katılımları sağlanmalıdır.
- Stratejik planlamalar için durum analizleri yapılarak ve değerlendirilerek sürekli revizeler gerçekleştirilmelidir.
- Hazırlanan stratejik planlar, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmalıdır.

- Hazırlanan stratejik planların benimsenerek uygulanması yönünde isteklilik oluşturulmalı ve stratejik planların emek, zaman ve kaynak sarf edilmiş birer belgeye dönüşmesi engellenmelidir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımları kurumların performansı açısından önemli bir gelişme olarak görülmektedir. (Akyel ve Köse, 2010:20). Bu çalışmada kamu kurumlardaki stratejik planlama uygulamalarının kurum performansı üzerindeki etkisi için “verimlilik” ve “topluma katkı” boyutları baz alınmıştır. Stratejik planlama uygulamalarına gerekli özenin verilmesi durumunda kurum performansının da olumlu etkileneceği bu araştırmanın bulguları ile de desteklenmiştir.

Yapılan bu araştıma zaman ve bütçe sınırlamalarından dolayı geniş bir örnekleme uygulanamadığı için daha geniş bir örneklem ile ve tüm Türkiye’den veri toplayarak benzer bir çalışma yapılabilir. Ayrıca etkin bir kamu yönetimin varlığına ışık tutması için kurum performansı üzerinde etkili olabileceği düşünülen farklı alt boyutları belirlenilerek daha kapsamlı bir araştırmanın yapılması ile konunun önemine dikkat çekilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Süreli Yayınlar

Akgemci, T. ve Güleş, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aksaraylı, M. Egeli, H. Tüğen, K. Akdeniz, A. ve Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumları Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergipark. C.12, S:3, s.313-326.

Aktan, C.C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aktan, C.C. (2006). Stratejik Yönetim ve Planlama, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Ss.168-170.

Akyel R. ve Köse H.Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği. Türk İdare Dergisi. Sayı:466.

Akyüz, Ö.F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Altunok, H. (2016).Atama Yetkisi ve Bürokrasi Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 8 Sayı:14.

Arslan, A. (2002). Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim. Maliye Dergisi. Sayı:2.

Aşgın, S. (2006). Kamuda Stratejik Yönetim. Ankara: Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları.

Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları.

Ateş, H. ve Okur, Y. (2009). Kamu Kurumlarında Performans ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (18).

Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi. (2019). Ankara: Strateji ve Bütçe Başkanlığı.

Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:25, Sayı:1, s. 72-75.

Dinçer, Ö. (1997). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.

Dinçer, S.E. (2011). Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü. İstanbul: Der Yayınları.

DPT (2006, 2. Sürüm). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara.

Durmuş, B., E.S. Yurtkoru ve M. Çinko (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.ř.

Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Basım Yayın.

Egeli, H. Akdeniz, A. Aksaraylı, M. Tüğen, K. ve Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi : Türkiye'deki Kamu Kurumları Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Dergipark. Cilt:22 Sayı:1.

Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: Küre Ajans.

Erüz, E. (2006). "5018 sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme", Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme. Edi. C.C.Aktan. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gegez, E. (2007). Pazarlama Araştırmaları. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım A.ř.

Genç, F.N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Dergipark. Cilt Sayı:23 s.3.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. Sayıştay Dergisi. Sayı:63, s.93-101.

Karasoy, H.A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. Cilt:10, Sayı:22

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi? Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, s. 77-93.

Müftüoğlu, M.T. (2005). İşletme İktisadi. Ankara: Turhan Kitapevi.

Narinoğlu, A. (2009). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama. İstanbul: Mert Matb.

Ökmen, M. ve Parlak B. (2010). Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuatlar (2. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.

Özeroğlu, A.İ. ve Köse, H. (2014). Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan ve Uygulama Örneklili Performans Esaslı Bütçe. İstanbul: Kesit Yayınları.

Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım. Çağdaş Kamu Yönetimi –II, 7. Bölüm. s.18-22.

Performans Denetim Rehberi (2014). Sayıştay Başkanlığı. Ankara.

Püsküllüoğlu, A. (2007). Türkçe Sözlük. Can Yayınları.

Şimşek, Ş.M. (2005). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Yay.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım.

Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. Maliye Dergisi. Sayı 150.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Ankara: Sayıştay Dergisi. Sayı:50-51, s.82.

Mevzuatlar ve Rehberler

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5393 Sayılı Belediye Kanunu

Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

İnternet Kaynakları

<http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/hakkimizda/> (Erişim Tarihi 14.03.2019) Strateji ve Bütçe Başkanlığı Kamuda Stratejik Yönetim (KSY)

<http://research.sabanciuniv.edu/1427/1/KorelGoymen.pdf> (Erişim Tarihi 16.05.2019)



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Aşağıda, belediyelerdeki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen kurumunuza uyan bir seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Belediye yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Belediyemiz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Belediyemizin yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Belediyemiz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Belediyemizde düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarına paydaşlar katılmaktadır.					

11	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
12	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
13	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
14	Belediye personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
15	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
16	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
17	Yöneticiler belediyede stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
18	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve belediyenin koşulları göz ardı edilmektedir.					
19	Stratejik planlarda belediyenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
20	Stratejik planda belirlenen belediyenin zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

Lütfen kurumunuza uyan bir seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Vatandaşlarımızın memnuniyet düzeyi yüksektir.					
2	Vatandaşlarımıza verilen hizmet kalitesi yüksektir.					
3	Kurumumuzun vatandaşlar gözündeki imaj ve itibarı sürekli artmaktadır.					
4	Kurumumuzun vatandaş şikâyetlerine cevap verme süresi hızlıdır.					
5	Kurumumuz topluma yaptığı katkıları ve yarattığı faydayı düzenli olarak ölçecek sistemlere/süreçlere sahiptir.					
6	Kurumumuzun elde ettiği girdi fiyatları uygundur.					
7	Kurumumuzun hizmetleri etkin ve verimlidir.					
8	Vaat edilen harcama planları eksiksiz yerine getirilmektedir.					
9	Kurumumuzda bütçe denetimi yeterince uygulanmaktadır.					
10	Kurumumuzda yapılan kamu harcamaları yeterince saydamdır.					

Kurum Profili

1. Kurumunuzda yaklaşık olarak toplam kaç kişi çalışıyor?

- () 1 – 49 arası
() 50 – 99 arası
() 100 – 499 arası
() 500 – 999 arası
() 1000 – 1999 arası
() 2000’den fazla

2. Çalıştığınız Birim:

Strateji Birimi	
Mali Hizmetler Birimi	
Bütçe Birimi	
İç Kontrol Birimi	
Diğer	

Kişisel Bilgiler

3. Profesyonel olarak ne kadar zamandan beri iş hayatı içindesiniz?

_____ yıl

4. Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar zamandan beri çalışmaktasınız?

_____ yıl

5. Kurumdaki pozisyonunuz

Müdür

Müdür Yardımcısı

Memur

Diğer _____ (Lütfen belirtiniz)

6. Eğitim durumunuz

Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

7. Yaşınız

8. Cinsiyetiniz

K E



Sayı : 96136591-050.06.04-E.8431
Konu : Kararlar

02/04/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Etik Kurulu'nun 02.04.2019 tarihli ve 2019/4 sayılı toplantısında alınan kararların metni ekte yer almakta olup, gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Çağrı ERHAN
Rektör

Ek: ETİK KURUL Onay 2019-4 (1 sayfa)

Dağıtım:
Rektör Yardımcılığı » Sosyal Bilimler
Enstitüsü Müdürlüğüne
Dr.Öğr.Üyesi Ayla ESEN
Dr.Öğr.Üyesi İrmak ERDOĞAN

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

Toplantı Tarih ve No: 02.04.2019 ve 2019/4

Kararlar:

- 1- Üniversitemiz İşletme Fakültesi'nde görevli Dr. Öğr. Üyesi **Ayla Esen**'in danışmanı olduğu İşletme Yüksek Lisans öğrencisi **Öznur Çakar**'ın hazırlamakta olduğu tezi kapsamında stratejik planlama ile ilgili veri toplamak amacıyla yerel yöneticilerle yapmayı planladığı anket çalışması görüşüldü. Çalışma önerisinde etiğe aykırı unsurlar tespit edilmediğinden Rektörlük Makamına olumlu görüş bildirilmesine karar verildi.

