

**T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA:  
MANİSA BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

**Semih DERELİOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. MUSTAFA ÖKMEN**

**MANİSA  
2014**

## ÖZET

Amacı kamu hizmeti üretmek olan kamu kurumlarının, vatandaşlarını memnun etmek amacıyla sürekli değişim ve gelişim içinde bulunmaları gerekmektedir. Özellikle halka en yakın kamu kuruluşları olan belediyeler, 1960'lı yıllardan itibaren yaşanan hızlı kentleşme, siyasal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan büyük değişimlerle beraber yönetim anlayışını değiştirmek durumunda kalmışlardır. Etkinlik ve verimlilik esasına dayanan özel sektör yönetim biçimleri belediyelerde uygulamaya konulmuştur. Bu amaçla 5018 ve 5393 sayılı kanunlar uygulamaya konulmuş stratejik planlama kavramı belediyelerde yerini almıştır.

Bu çalışmada, kamu yönetiminde halka en yakın kamu kurumu olan belediyelerin, bir özel sektör yönetim biçimi olan stratejik planlama yapmasındaki faydaları, engelleri ve bu planlama sürecini ne şekilde yapmaları gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu anlamda ilk iki bölümde strateji, plan, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramları açıklanmış olup stratejik yönetimin kamu yönetiminde ortaya çıkışı ve Türkiye'de belediyelerin yapısı anlatılmıştır.

Son bölümde ise, Manisa Belediyesinin, 2006-2010 yılları arasında hazırlamış olduğu stratejik plan ile 2010-2014 yılları arasında hazırlamış olduğu stratejik plan karşılaştırılarak uygulamadaki yeri analiz edilmiştir. Aynı zamanda bu bölümde Devlet Planlama Teşkilatının stratejik planlama süreci ile ilgili önerileri kapsamında, Manisa Belediyesinin her iki stratejik planı ile ilgili önerilere ve eleştirilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Belediyelerde Stratejik Planlama

## ABSTRACT

In an effort to satisfy citizens, the primary objective is to provide public service institutions with continuous change and improvement. More specifically, municipalities that are closest to the citizens that undergo these changes, in sectors such as rapid urbanization, politics, culture, economy, and technology have required taking a slightly different management approach. Based on the effectiveness and efficiency in the municipal form of government, certain types of private sector management have been implemented. With that being said, laws 5018 and 5393 have been implemented and specific strategic planning concepts have also been put in place.

In this study, we take a look at the benefits of utilizing strategic planning techniques in municipal forms of government. We also consider the problems related to these techniques and how they can be resolved or overcome. Furthermore, the study explains the strategy, planning, strategic planning, and strategic management methods that are used within any given public administration and/or Turkish municipalities.

In the final part of our study, we analyze the strategic planning techniques that municipalities in Manisa have utilized between the years 2006-2010 compared to the techniques used in 2010-2014. In addition, suggestions and criticisms are given based on the recommendations stated by the State Planning Organization in regards to the strategic planning process for the city of Manisa.

**Keywords:** Strategy, Planning, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Municipalities

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Belediyesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../2014

**Semih DERELİOĞLU**

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

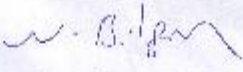
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 25.04.2014 tarih ve 11/EK12 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Semih DERİMLİOĞLU'nun "Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Belediyesi Örneği" Konulu tezi incelenmiş ve aday 12.05.2014 tarihinde saat 11:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna		<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	*	OY ÇOKLUĞU	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	**	ile karar verilmiştir.	<input type="checkbox"/>

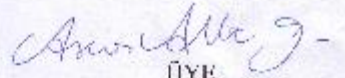
\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

  
ÜYE  
Doç.Dr. Neezet BİLGİN

BAŞKAN  
Prof.Dr. Mustafa ÖKMEN  
(Danışman)



  
ÜYE  
Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

- \*\*\* Tez, burs, ödül veya Tezyik prog. (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <u>Evet</u>              | <u>Hayır</u>             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- Tez, mutlaka basılmalıdır
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|
- Tez, mevcut haliyle basılmalıdır
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|
- Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|
- Tez, basımı gereksizdir.
- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

## ÖNSÖZ

Belediyeler bir kamu kuruluşu olarak, topluma hizmet etmek için kurulmuş organizasyonlardır. Özel sektöre nazaran kâr gütmeye amacı taşımaları da günümüz şartlarında kaynaklarını etkin kullanmak zorundadırlar. Bu anlayış ile kamu kurumları değişim ve gelişime yönelmişlerdir. Daha önce özel sektörde kullanılan “stratejik planlama” kavramı 5018 ve 5093 sayılı kanun ile beraber kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır.

Ülkemizde “kamu ve yerel yönetimler reformu” kapsamında bahsettiğimiz “stratejik planlama”, nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelerde oluşturulması zorunlu hale getirilmiştir. Olması gerektiği gibi hazırlandığında, uygulamaları, belediyelere büyük katkı sağlayacağı düşünülen stratejik planların, sadece zorunlu olduğu için hazırlanması durumunda pek fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapmış olduğum bu çalışmada “stratejik planların” uygulanabilirliğini Manisa Belediyesi örneği üzerinden göreceğiz. Bu çalışmanın Türkiye’deki belediyelerin stratejik plan hazırlama sürecine ve konuya ilgi duyanlara katkıda bulunmasını ümit ediyorum.

Son olarak yüksek lisans eğitimim sürecinde bana katkılarını esirgemeyen değerli hocalarıma ve özellikle bana tezimi hazırlama sürecinde destek olan ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım İ.İ.B.F Dekanı sayın Prof. Dr. Mustafa ÖKMEN hocama sonsuz teşekkürlerimi borç biliyorum. Ayrıca bugüne kadar bana her türlü konuda sonsuz destek sağlayan değerli aileme şükranlarımı sunuyorum.

Manisa

Semih DERELİOĞLU

Nisan 2014

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT .....	II
YEMİN METNİ .....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR .....	XII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Strateji .....	4
1.1.1. Strateji kavramı .....	4
1.1.2. Yönelisel Stratejinin Özellikleri .....	6
1.1.3. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar .....	8
1.1.4. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	10
1.1.4.1. Strateji ve Politika.....	10
1.1.4.2. Strateji ve Taktik.....	11
1.1.4.3. Strateji ve Program .....	11
1.1.4.4. Strateji ve Yöntem .....	12
1.1.4.5. Strateji ve Plan .....	12
1.2. Planlama.....	13
1.2.1. Planlama Kavramı .....	13
1.2.2. Plan Türleri.....	14
1.2.2.1. Sürelerine Göre Planlar.....	14

1.2.2.2. Uygulama Biçimine Göre Planlar .....	15
1.2.2.3. Şekil Yönünden Plan Türleri .....	16
1.2.2.4. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar .....	16
1.2.3. Planlama Süreci Aşamaları .....	17
1.2.4. Planlamanın Yararları.....	18
1.2.5. Planlamanın Sakıncaları .....	18
1.3. Stratejik Yönetim .....	19
1.3.1. Stratejik Yönetim Tanımı .....	19
1.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	21
1.3.3. Stratejik Yönetimin Araçları .....	24
1.3.4. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri .....	26
1.3.5. Stratejik Yönetimin Yararları ve Önemi .....	28
1.3.6. Stratejik Yönetimde Başarısızlık Nedenleri .....	29
1.4. Stratejik Planlama .....	30
1.4.1. Stratejik Planlama Kavramı.....	30
1.4.2. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	32
1.4.3. Stratejik Planlamanın Önemi.....	33
1.4.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri .....	34
1.4.5. Stratejik Planlamanın Faydaları .....	35
1.4.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi .....	36
1.4.7. Stratejik Planlama Süreci .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Kamuda Stratejik Planlama.....	43
2.1.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi .....	43
2.1.2. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Önemi .....	44
2.1.3. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetimine Katkıları.....	45
2.1.4 Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Uygulama Zorlukları.....	46



2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama.....	48
2.2.1. Stratejik Planlamanın Türkiye’de Gelişimi .....	48
2.2.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Yasal Çerçevesi (Mevzuat) .....	50
2.2.3. Pilot Kurum ve Kuruluşlar .....	51
2.2.4. Kamuda Stratejik planlamanın Mevcut Durumu.....	52
2.3. Türkiye’de Belediyeler .....	53
2.3.1. Türkiye’de Belediyelerin Kuruluşu .....	55
2.3.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları .....	56
2.3.3. Belediyenin Organları .....	59
2.3.3.1. Belediye Meclisi .....	60
2.3.3.2. Belediye Encümeni .....	63
2.3.3.3. Belediye Başkanı .....	64
2.3.4. Belediyelerin Gelir ve Giderleri .....	66
2.3.4.1. Gelirleri .....	66
2.3.4.2. Giderleri .....	68
2.4. Belediyelerde Stratejik Planlama .....	71
2.4.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Çalışmaları .....	71
2.4.2. Stratejik Yönetimin Belediyelere Sağlayacağı Faydalar .....	72
2.4.3. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Çerçevesi (Mevzuat) ..	74
2.4.3.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu .....	74
2.4.3.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu .....	76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MANİSA BELEDİYESİ

#### KARŞILAŞTIRMALI STRATEJİK PLAN ANALİZİ

3.1. Durum Analizi.....	78
3.1.1. Dış Çevre Analizi .....	78
3.1.1.1. Coğrafi Konum ve Kentleşme .....	78
3.1.1.2. Demografik Yapı .....	79
3.1.1.3. Ekonomik Yapı .....	81

3.1.1.4. Ulaşım ve Altyapı .....	82
3.1.2. İç Çevre Analizi.....	83
3.1.2.1. İnsan Kaynaklarının Yapısı .....	83
3.1.2.2. Mali Yapı .....	85
3.1.2.3. Teknolojik ve Fiziksel Yapı.....	87
3.1.2.3.1. Teknolojik yapı .....	87
3.1.2.3.2. Fiziksel Yapı .....	88
3.1.2.3.3. Motorlu Araç Kapasitesi .....	88
3.1.3. Paydaş Analizi .....	88
3.1.4. GZFT Analizi .....	90
3.1.4.1. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi.....	90
3.1.4.1.1. Güçlü Yönler .....	90
3.1.4.1.2. Zayıf Yönler .....	91
3.1.4.2. Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi .....	91
3.1.4.2.1. Fırsatlar .....	92
3.1.4.2.2. Tehditler .....	92
3.1.5. Stratejiler .....	93
3.1.5.1. GF Stratejileri .....	93
3.1.5.2. ZF Stratejileri .....	93
3.1.5.3. GT Stratejileri .....	94
3.1.5.4. ZT Stratejileri.....	95
3.2. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	95
3.2.1. Misyon Bildirimi .....	96
3.2.2. Vizyon Bildirimi.....	97
3.2.3. Temel Değerler .....	99
3.3. Stratejik Amaçlar, Hedefler Ve Projeler .....	102
3.3.1. Yaşam Kalitesinin Arttırılması Yönelik Stratejiler (2006-2010).....	103
3.3.2. Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler (2006-2010)...	105
3.3.3. Yerel Kalkınma Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Stratejiler (2006-2010) .....	107
3.3.4. Yaşam Kalitesinin Arttırılması Yönelik Stratejiler(2010-2014).....	108

3.3.5. Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler (2010-2014)...	108
3.3.6. Yerel Kalkınma Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Stratejiler (2006-2010)	
.....	109
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>111</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>114</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Stratejik Yönetim ve Klasik Yönetim Kıyaslaması.....	23
<b>Tablo 2:</b> Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Karşılaştırılması .....	72
<b>Tablo 3:</b> Manisa Merkez(Şehir) Nüfusu.....	80
<b>Tablo 4:</b> Manisa Merkez Şehir Nüfusunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı(2008).....	80
<b>Tablo 5:</b> Manisa İli Önemli Bitkisel Ürünler(2011).....	82
<b>Tablo 6:</b> Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	84
<b>Tablo 7:</b> Memur Sayısı Personelin Kıdem Durumu.....	84
<b>Tablo 8:</b> İşçi Kıdem Durumu .....	85
<b>Tablo 9:</b> 2008 Mali Yılı Gelir Bütçesi Dağılımı .....	85
<b>Tablo 10:</b> 2008 Mali Yılı Gelir Bütçesi Dağılımı .....	86

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> SWOT (GZFT) Analizi .....	25
<b>Şekil 2:</b> Stratejik yönetim ve Stratejik planlama arasındaki ilişki .....	37
<b>Şekil 3:</b> Müşterek Kararname Örneği .....	55

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>GAÇ</b>	: Gelir Artırıcı Çalışma
<b>GF</b>	: Güçlü Yönler ve Fırsatlar
<b>GT</b>	: Güçlü Yönler ve Tehditler
<b>ISO</b>	: Kalite Yönetim Sistemi
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>OSB</b>	: Organize Sanayi Bölgesi
<b>PEİR</b>	: Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme
<b>PFPSAL</b>	: Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Antlaşması
<b>Q-Sort</b>	: Card Sort
<b>SWOT/ TOWS</b>	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
<b>TODAİE</b>	: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü
<b>TOKİ</b>	: Toplu Konut İdaresi
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YPK</b>	: Yüksek Planlama Kararları
<b>ZF</b>	: Zayıf Yönler ve Fırsatlar
<b>ZT</b>	: Zayıf Yönler ve Tehditler

## GİRİŞ

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, teknolojik ilerleme, küreselleşme, demokratikleşme gibi alanlarda yaşanan gelişmeler ve özellikle vatandaşların devletten beklentilerindeki değişimler Türkiye’de de ciddi gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar, başarılı özel sektör şirketlerinin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazla hizmet bekler hale gelmişlerdir. Bu değişim ve gelişmeler kamu yönetimi alanında reform ihtiyacını ortaya çıkarmış ve yeni yönetim sistemlerinin arayışına geçilmiştir.

Kamu yönetiminde özel sektör yönetimine ait teknik ve yaklaşımların kullanımı ile sonuçlanan bu yeni dönemde, bürokratik ve mekanik yapıdaki geleneksel yönetim anlayışından amaç ve hedef belirleme, kaynakları etkin ve verimli kullanma anlamına gelen stratejik yönetim anlayışına doğru bir yönelimin olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda özellikle halka en yakın kamu kuruluşları olan belediyeler, merkeziyetçilikten yerelliğe doğru geçiş ile beraber, daha stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik karar almaya odaklı yönetim sistemine geçmişlerdir. Bununla beraber Belediyeler stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının içerisine çekilmiştir. İçerisinde bulunduğumuz dönemde gelinen nokta itibariyle kabul gören yaklaşım “stratejik yönetim” anlayışı olmaktadır.

Başlangıçta yalnızca özel sektör şirketleri açısından önemli görülen, sadece özel sektör şirketlerinin geleceğinin şekillendirilmesinde bir yönetim aracı olarak kabul gören ve bu nedenle sadece işletme ve ekonomi literatüründe yer alan stratejik planlama, bugün itibariyle kamu yönetiminde uygulamaları ile beraber ve yeni kamu yönetimi anlayışı ekseninde alanı genişleyerek kamu sektöründe de kullanılabilir duruma gelmiştir. Kamu kurumları açısından geleceklerini görebilme, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi açısından oldukça önemli bir kamu yönetim biçimi olarak değer görmektedir.

Dünyadaki geleneksel yönetim anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına yönelik eğilimler ve kamu ile özel sektör yönetimlerini birbirine yaklaştıran gelişmeler, Türkiye’de de belediyecilikte reform gerekliliğini tetiklemiştir. Bu gelişmeler neticesinde ülkemizde de özellikle 1980’li yıllardan sonra belediye yönetiminde yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Son yıllarda Avrupa Birliği Uyum Süreci ve yerel yönetimlerde reform ihtiyacı ile beraber stratejik planlama kavramı Türkiye’deki yönetim biçimleri arasında yerini almıştır. Bu anlamda 5018 sayılı Kamu Mali ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu yönetiminde uygulamaya konulan stratejik planlama, 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ile nüfusu 50.000’i geçen belediyeler için yasal olarak zorunlu hale getirilmiştir.

Bu tez, stratejik yönetim sistemini açıklayarak, kamu yönetimi ve özellikle belediye yönetiminde stratejik planlamanın öneminin farkına varılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanında Manisa Belediyesi örneğinde stratejik yönetim süreci ve uygulamalarını değerlendirerek daha iyi uygulanabilirliğini tartışmayı amaçlamaktadır. Ayrıca “stratejik planlama” kavramı üzerine araştırmalar yapan akademik çevreye ve stratejik plan hazırlamakla görevli mercilere ışık tutması amacındadır.

Bu çalışmada, belediyelerin genel planlama ilke ve tekniklerinden vazgeçerek stratejik planlama usulünü benimsedikleri takdirde yeni kazanımlar elde edecekleri ve söz konusu kazanımların; kaliteli hizmet sunumu, katılımın sağlanması, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacağı varsayılmaktadır.

Bu çalışmada yöntem olarak literatür taraması kapsamında, yasal mevzuat araştırılmış, konuyu içeren akademik yayınlar, makaleler, süreli ve süresiz yayınlar, faaliyet raporları ve örnek uygulamalar incelenmiştir. Son olarak ise Manisa Belediyesi’ne ait 2006-2010 ve 2010-2014 Stratejik Planlar incelenmiş ve karşılaştırmalı değerlendirmeleri yapılmıştır.

Bu tez toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kavramsal çerçeve yer almaktadır. Bu bağlamda, strateji, planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim gibi kavramlar ele alınarak açıklamalar yapılmıştır.



İkinci bölümde, Türk kamu yönetiminde ve belediyelerde stratejik planlama başlığı altında, kamuda stratejik planlama, Türk kamu yönetiminde stratejik planlama, Türkiye’de belediyelerin yapısı ve Türkiye’de belediyelerde stratejik planlamanın yasal çerçevesi incelenip açıklanmaya çalışılmıştır.

Son olarak üçüncü bölümde, “Manisa Belediyesi karşılaştırmalı stratejik plan analizi” başlığı altında, Manisa Belediyesinin 2006-2010 yılları arasında geçerli olan stratejik planı ile 2010-2014 yılları arasında geçerli olan stratejik planı karşılaştırılmıştır. Bu bölümde Manisa Belediyesinin stratejik planına ait durum analizi, dış çevre analizi, iç çevre analizi, paydaş analizi, GZTF analizi, misyon, vizyon ve temel değerlere ve son olarak stratejik hedeflere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

#### 1.1. Strateji

Bu bölümde öncelikle strateji kelimesinin tanımı ve tarihsel süreç içinde doğuşu ele alınacak ve bu bağlamda strateji kelimesinin özelliklerine, diğer kavramlarla olan ilişkisine ve faydalarına değinilecektir. Sonrasında ise strateji kelimesinin yönetim bilimi içinde kapladığı yer açıklanmaya çalışılarak, plan kavramı ile ilgili bilgilere yer verilecektir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, konumuzun önemli bir kısmını kapsayacaktır.

##### 1.1.1. Strateji kavramı

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulduğu düşünülmektedir. Çeşitli yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir.<sup>1</sup> Strateji kelimesi sözlük anlamı itibarı ile “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>2</sup>

Strateji kavramı 19.yy’da İşletme ve diğer bilim dallarında kullanılmaya başlanana kadar askerlikle ilgili bir kavram olmuştur. Askeri bakış açısıyla strateji, “bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Aktan, Coşkun Can, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Çimento İşveren, [y.y.] 2008, C.22, S.4, s.5.

<sup>2</sup> Şentürk, Hulusi, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İlke Yayıncılık, İstanbul 2005, s.17.

<sup>3</sup> Çoban, Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1997, s. 91.

Stratejiyi askeri açıdan özetleyecek olursak; Strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği kabul edilerek, savaşın gerçekleşeceği arazi dikkate alınıp, askeri birliklerin ve araçların genel kullanım ve grev planını belirlemek, yapılacak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş sanatıdır.<sup>4</sup>

Strateji kavramı sosyal bilimlerde 20.yy'dan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu tarihe kadar kısmen bazı eserlerde yer almış olsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı, Neuman ve Morgenstern tarafından kullanıldığı bilinmektedir. İşletme çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam ifade etmektedir. Ancak stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğinin artması, işletmelerin giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili ortak bir görüşün oturtulmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden strateji kavramı ile ilgili henüz fikir birliği oluşmamıştır.<sup>5</sup>

Strateji kavramının bizim için asıl önemli kısmı yönetim bilimi ile ilgili olanıdır. Bu yüzden Strateji kavramı ile ilgili sosyal bilimciler tarafından yapılmış olan tanımlamalara değinmek önemli olacaktır.

Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Strateji, “kişi veya kurumun gelecekle ilgili değişik olasılıklardan birini tercih etmesi ve bu olasılığı gerçekleştirmek için mümkün olan değişik yöntemler arasında tercih yapması ile ilgilidir”.<sup>6</sup>
- Strateji, “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.”<sup>7</sup>
- Strateji, “rakibin ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.”<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013, s.3.

<sup>5</sup> Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1996, s.5-6.

<sup>6</sup> Şentürk, a.g.e., s.18.

<sup>7</sup> Dinçer, a.g.e., s.7.

- Strateji, “belirlenmiş amaçlara ya da temel bir amaca ulaştıracak alt amaçların saptanmış tarihlerde gerçekleşmesine imkân verecek şekilde, eldeki imkânların dağıtım işlemidir.”<sup>9</sup>
- Strateji, “rakibin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.”<sup>10</sup>
- Strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlaması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi Sürecidir.”<sup>11</sup>
- Strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollardır.”<sup>12</sup>
- Strateji, “strateji amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.”<sup>13</sup>

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi strateji, bir örgütün veya bireyin amaçlarına ulaşabilmek adına belirlediği taktik, izlediği yol, belirlediği politika ve uygulamalardır. Strateji, gelecek yönelimli olup kişi veya kurumun nasıl bir gelecek hesapladığının ve bu öngördüğü geleceğe ne şekilde ulaşacağını belirler.<sup>14</sup>

### 1.1.2. Yönetimsel Stratejinin Özellikleri

Yönetim biliminde kullanılan stratejinin özelliklerini aşağıdaki maddelere göre sıralayabiliriz.<sup>15</sup>

1. Strateji, bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat, bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

<sup>8</sup> Odabaş, Çağlayan, **Stratejik Yönetim ve E-Devlet**, Sayıştay Dergisi, Ankara 2004, S.55, s. 83.

<sup>9</sup> Taşkıran, Necati, **İşletme Stratejileri ve Politikaları**, 3.Baskı, 9 Eylül Üniversitesi Yayın Birimi, İzmir 2003, s.2.

<sup>10</sup> Ülgen, H ve Mirza, S.K, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2010, s.35.

<sup>11</sup> Aşgın, Sait, **Stratejik Yönetim, İşleri Bakanlığı Yayını**, Ankara 2008, s.5.

<sup>12</sup> <https://balancedscorecard.org/Resources/StrategicPlanningBasics/tabid/459/Default.aspx> ( 07.12.2013).

<sup>13</sup> Köse, Arzu, **Stratejik Yönetim**, Kumsaati Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2008, s.21.

<sup>14</sup> Şentürk, **a.g.e.**, s.18.

<sup>15</sup> Eren, Erol, **Stratejik Yönetim**, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2006 Eskişehir, s.4-5.

2. Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi, o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve glerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
3. Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanılmasına olanak verir.
4. Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun vadede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
5. Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Böylece strateji ayrıca, işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yn vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.
6. Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler: Işletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.
7. Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (alışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji, güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir Şekilde hareket ederler. Hlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunulduğa ve gidilecek amaçları da kesin bir Şekilde belirledike, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece alışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

### 1.1.3. Stratejinin Önemi ve İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

Dış çevre hızının giderek arttığı ve rekabet koşullarının değiştiği günümüzde, örgütler buldukları piyasada başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek adına yenilik yapmaya, dışa dönük stratejiler oluşturmaya mecbur kalmaktadırlar.<sup>16</sup>

Strateji, sürekli değişen, riskli ve belirsiz olan bir çevrede örgüte belirli bir istikamet kazandıracaktır. Bu anlamda stratejisi olmayan bir örgüt, pusulası olmayan bir gemiye benzetilebilir. Dolayısıyla örgütlerdeki başarısızlığı strateji yokluğuna, stratejinin doğru uygulanmayışına veya doğru stratejinin uygulanmayışına bağlamak mümkündür.<sup>17</sup>

Yukarıda vurgulanan durumdan da anlaşılacağı üzere “strateji” kavramının örgütlere sağlayacağı faydalar gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu başlık altında stratejinin örgütlere sağlayacağı faydalar maddeler halinde ele alınacaktır.<sup>18</sup>

1. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği öngörme imkânı verir: Stratejinin çevreyle ilgili geleceği tahmin etme imkânı vermesi, çevrenin gelecekte nasıl bir şekil alacağını kestirmesine yardımcı olur, bu sayede örgüt ne tür tedbirler alacağını ve nasıl davranması gerektiğini belirleme fırsatı bulur. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar. Örgüt bu tahminlere göre çevreden gelen fırsat ve tehditleri daha iyi algılayacak, yapacağı hamlelerle çevreye uyum kabiliyetini geliştirecek ve başarı şansını arttıracaktır.
2. Örgüte kendi kendini değerlendirme fırsatı verir: Stratejinin oluşturulması örgütlere “ne durumda oldukları” hakkında bilgi verir. Örgütün konumu hakkında bilgi sahibi olması, ona bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vs. öğrenme fırsatı verecektir. Örgütün kendini tanıması kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme yeteneği kazandıracaktır.

---

<sup>16</sup> Ülgen, a.g.e., s.39.

<sup>17</sup> Dinçer, a.g.e., s.8.

<sup>18</sup> Taşkiran, a.g.e., ss.6-8.

3. Strateji, örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar: Strateji, örgütün kademeleri arasında koordineli faaliyetler sergilemesini mümkün kılar. Örgütün kendine ait alt sistemlerinin her birinin kendine ait bir çevresinin olması ve her alt sistemin özelliklerinin farklılıklar arz etmesi, örgütün alt sistemlerinde zaman içinde kopuklukların yaşanması ve bu alt sistemlerin farklı amaçlara yönelmesi ile sonuçlanır. Bu durumun engellenebilmesi için koordinasyon gerekir ve bu strateji tarafından sağlanır.
4. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturulur: Yönetim faaliyetlerinde etkili olmak isteyen örgütlerin, ayrıntılı planlar yapmaları gerekmektedir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur. Örgütlerin oluşturacağı bu temel stratejiler o denli önemlidir ki, örgütler bazı taktiksel hatalar yapsalar bile bu stratejiler sayesinde başarılı olacaklardır.
5. Strateji, örgütün kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: Strateji, örgüte gelecek hakkında tahminler yapma fırsatı vermesi ve iç ve dış çevresini analiz etmeye yöneltmesi sayesinde, örgüte, tehdit ve fırsatların önceden görülmesi imkânını verir. Örgütler, önceden tahmin sayesinde problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenip en uygun çözümün uygulanmasına fırsat tanır.

Stratejinin bütün bu faydalarının yanında, özellikle planlama kısmında önemli bir maliyeti yanında getirdiği belirtilmeli, strateji oluşturma çalışmalarının iş gücü ve maddi yatırım gerektirdiği unutulmamalıdır. Strateji oluşturma kısmındaki bu maliyetler özellikle küçük işletmeleri sıkıntıya sokmakta ve çoğu zaman uygulanmamaktadır. Ancak bu konuyu kamu sektörü açısından düşündüğümüzde uygulanmasının rasyonel olduğunu göreceğiz. Tüm bu olumlu özellikleri saymakla birlikte, stratejik çalışmaların aşırı rasyonellik getirmesi ve işletmeleri risksiz alanlarda faaliyete zorlaması, işletmenin çıkabilecek olası fırsatları değerlendirmesini aksatacağını da hatırlatmakta fayda görüyoruz.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Dinçer, a.g.e., s.10.

#### 1.1.4. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin detaylı bir tanımını yaptıktan ve önemli bazı özelliklerini ve işletmeye sağlayacağı yararları da maddeler halinde saydıktan sonra, stratejinin çoğu kez işletme ve yönetim literatüründe karıştırıldığı belli başlı kavramlarla olan benzerlikleri ve farklılıkları bu bölümde açıklamaya çalışacağız.

##### 1.1.4.1. Strateji ve Politika

Politika kavramı işletme yönetiminde, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke ya da ilkeler dizisi” olarak açıklanabilir. Politikanın bir diğer tanımı, “bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “belirli durumlarda grubun her üyesinin diğer üyelerce önceden belirlenen şekilde davranılmasını sağlayan ortak bir görev” şeklinde tanımlanabilir.<sup>20</sup>

Politika ile ilgili yapılan tanımlamadan da anlaşılacağı üzere strateji ile benzer gibi gözükmemektedir. Dolayısıyla işletme ve yönetim literatüründe sıkça birbiriyle karıştırılmaktadır. Bu iki kavramı esasında kesinlikle ayırt etmek olanaksızdır. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu açıdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ise ilerde meydana gelebilecek durumların önceden kestirilemediği, kısmi belirsizlik durumlarında alınan örgütün bütününe ilgilendiren karar dizisidir.<sup>21</sup>

Politika ve strateji arasındaki en önemli fark; politikaların karar verme sürecinde bir düşünme rehberi olması, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçları oluşturması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağlamasıdır.<sup>22</sup>

Politika ve strateji kavramları birbirine çok yakın olmakla birlikte bir hayli de etkileşimli olması gerekmektedir. Bu anlamda politikalar, arzulanan sonuçlara nasıl

---

<sup>20</sup> Taşkiran, a.g.e., s.8.

<sup>21</sup> Eren, a.g.e., s.22-23.

<sup>22</sup> Dinçer, a.g.e., s.12.



katkıda bulduklarını açıklayan bir stratejik çerçeve içinde olurken; stratejiler, nasıl gerçekleştirebileceklerine dair geçekçi birtakım fikirleri geliştirmelidir.<sup>23</sup>

Strateji ve politika arasındaki bu farkları saydıktan sonra anlaşılmiş olacaktır ki, bu iki kavram birbirine çok yakın kavramlardır ve birbirinden kesin bir çizgi ile ayrılamamaktadırlar. Bununla birlikte bu iki kavramın aynı anlamda olmadığı da açıktır. Bu anlamda stratejiler daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde örgütün yerini belirlemeye yöneliktir, oysa politikalar stratejileri uygulamakla birlikte örgütün kademelerinin de uyması gereken kuralları ortaya koymaktadır.

#### **1.1.4.2. Strateji ve Taktik**

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlarıdır”. Bu kararlara işletme ve yönetim biliminde aynı zamanda “alt stratejiler” ve “ fonksiyonel stratejiler” adı verilmektedir.<sup>24</sup>

Strateji, işletmenin uzun süreli hedeflerini gerçekleştirebilmesine olanak sağlayacak, faaliyetlerine ve yapısına ilişkin araçların seçimi ve bu araçlara yönelik gerekli kaynakların tahsis işlemidir.<sup>25</sup> Taktik ise, seçilen araçların ve bu araçlara tahsis edilen kaynakların harekete geçirilmesi yani uygulaması ile ilgilidir. Dolayısıyla taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır.

Strateji, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem olmasına karşın; taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamı olarak nitelenebilir.<sup>26</sup>

#### **1.1.4.3. Strateji ve Program**

Programlar; hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantılı olan kısmını oluşturmaktadır. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların kim

---

<sup>23</sup> Başbakanlık Strateji Birimi, **Stratejik Yaşam Rehberi**, [y.y.] 2004, s.6.

<sup>24</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s.14.

<sup>25</sup> Taşkiran, **a.g.e.**, s.13.

<sup>26</sup> Eren, **a.g.e.**, s.23-25.

tarafından ne zaman yapılacağıın tespit edilmesi sürecidir. Yani programlar; “yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Tam belirlilik halini ve çok az riski içermektedir”.<sup>27</sup>

Programlar ayrıca bir defa kullanılan planlardan oluşmaktadır. Bu yönü ile de politikalar ve stratejilerden ayrılmaktadır.<sup>28</sup>

#### **1.1.4.4. Strateji ve Yöntem**

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer. Politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir.

Bu açıdan düşünüldüğünde strateji kavramının kapsam bakımından yöntemden daha geniş olduğu görülmektedir. Yöntemin uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirdiğini belirtmeliyiz. Dolayısıyla değinilmesi gereken önemli bir husus, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırma özelliğinin olmasıdır. Buradan çıkarılabilecek sonuç, yöntemlerin çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibaret olduğudur.

#### **1.1.4.5. Strateji ve Plan**

Plan kavramı, diğer strateji ile ilişkili kavramlardan izah ettiğimiz, strateji, politika, yöntem ve programı kapsamına alan niteliktedir. Plan ve strateji ayrıca birbirine risk ve belirsizlik derecesinin mevcudiyeti bakımından benzemektedir.

Plan, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır. Plan için başlangıçta bir hedefin belirlenmesi gerekmektedir. Strateji ise daha uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgilidir.

Plan, hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve açıkça yazıya dökülmüş bir öngörü türüdür. Strateji ise yazılı olmak zorunda değildir ve yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olarak dikkatimizi çekmektedir.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Dinçer, a.g.e., s.14.

<sup>28</sup> Güçlü, Nezahat, **Stratejik Yönetim**, Gazi Fakültesi Dergisi, Ankara 2003, C.23, S.2, s.69.

## 1.2. Planlama

### 1.2.1. Planlama Kavramı

Planlama, temelde birçok disiplinle birlikte ele alınması gereken bir kavramdır. Buna göre, siyaset bilimi, iktisat, idare hukuku, yönetim bilimi, anayasa disiplinleri planlama süreci ile yakından alakalıdır ve birbirinden bağımsız ele alınamaz.<sup>30</sup>

İzlenecek yol ve davranış biçimine plan denir.<sup>31</sup> Planlama ise gelecekte olabilen eylem biçimlerini araştırmak ve bu eylemler biçimleri arasında örgütün amacına en uygun olanları çeşitli değerlendirmeler sonucu saptamak veya seçmektir.<sup>32</sup>

Planlama, uygulanması sayesinde, örgüt isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yollarını inceleme fırsatı bulur. Buna göre planla ileriye önceden görmek, belirli bir hareketi, yürütme esnasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır.<sup>33</sup>

Planlar, kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli bir zaman süresi içinde hazırlanır. Kısa süreli planlar, süresi 1 yıla kadar olan zaman dilimini kapsar, orta süreli planlar 1-5 yıllık ve 5 yıl üstü planlar, uzun vadeli planlar olarak değerlendirilmektedir.<sup>34</sup>

Planlama konusunda çeşitli kaynaklarda, pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilir.<sup>35</sup>

---

<sup>29</sup> Eren, **a.g.e.**, s. 26-27.

<sup>30</sup> Kutlucan, K. Ümit, **Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması**, Atılım Üniversitesi, Ankara 2009, s.11.

<sup>31</sup> Bozon, Osman, **İşletme Bilgisi**, Tutubay Yayınları, Ankara 2001, s.45.

<sup>32</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tokol, Tuncer, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa 2001, s.183.

<sup>33</sup> Tortop, Nuri, **Yönetim Bilimi**, 'S' Yayınları, Ankara 1983, s.51.

<sup>34</sup> Doğan, Muhammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir 1998, s.196.

<sup>35</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.182.

- Planlama, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.<sup>36</sup>
- Planlama, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden en uygun hareket biçimini yapmaktır.<sup>37</sup>
- Planlama, belirli bir gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağına önceden belirlenmesidir.<sup>38</sup>
- Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder.<sup>39</sup>
- Planlama, amaca erişmek için hangi işlemlerin, nerede, kim tarafından, hangi sıraya göre, nasıl, ne kadar zamanda tamamlanacağını gösteren tasarı olarak tanımlanabilir.<sup>40</sup>

Yukarıdaki tanımdan anlaşılacağı üzere planlama, belirli amaçlara varmak üzere seçenekler arasında geleceğe dönük olarak bilinçli bir seçim yapma, olasılıkları değerlendirme ve örgüt adına en isabetli kararı verme sürecidir.<sup>41</sup> Yönetim biliminin gelişmesi ile beraber planlama kavramı yönetim fonksiyonlarının vazgeçilmezi olmuştur ve önemi devamlı vurgulanmaktadır.

## 1.2.2. Plan Türleri

Planlar; sürelerine, uygulama biçimine, şekil yönünden ve kullanım biçimlerine göre çeşitli yönlerden türlere ayrılabilir. Aşağıda bu kıstaslara göre plan türlerini inceleyeceğiz.

### 1.2.2.1. Sürelerine Göre Planlar

Planlar, kısa süreli planlar, orta süreli planlar ve uzun süreli planlar olmak üzere 3'e ayrılırlar.<sup>42</sup>

<sup>36</sup> Doğan, a.g.e., s.198.

<sup>37</sup> Tortop, a.g.e., s.52.

<sup>38</sup> Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2005, s.136.

<sup>39</sup> Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2011, s.154.

<sup>40</sup> Güvemli, Oktay, **İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**, 2.Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990, s.4.

<sup>41</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.183.

<sup>42</sup> Tortop, a.g.e., s.57-58.

1. Uzun Süreli Planlar: Uzun süreli plan deyince kuruluşlara göre değişen beş, on, on beş ve yirmi yılı ve hatta daha uzun dönemi kapsayabilen planlar akla gelmektedir. Uzun süreli Plan hazırlaması güçtür. Çünkü uzun dönemli tahminler yapmayı gerektirir. Uzun süreli planlar, genellikle izlenecek genel politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaç ve görüşleri kapsamaktadır.
2. Orta süreli planlar: Beş yıldan az bir yıldan çok süreyi kapsayan plan türleridir. Özellikle yıllık planlar hazırlanırken orta vadeli planlardan çok yararlanır. Orta süreli planlar, uzun süreli planların ışığı altında hazırlanan ve uygulama proje ve planlardır. Bunların hazırlanması uzun dönemli planlara göre nispeten daha kolaydır. Çünkü temel hedef ve stratejiler uzun dönemli planlarda mevcuttur.
3. Kısa süreli planlar: Bir yıldan az süreyi kapsayan, uzun ve orta dönemli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan planlardır. Kısa süreli planlar geçici olarak hazırlanan genelde acil durum planlarıdır.

Çağımızda piyasaların çok hızlı oluşu ve teknik ilerlemeler nedeniyle uzun süreli planlar geçerliliğini yitirebilmekte, dolayısıyla uygulamadaki uzun dönemli planların aksaklıkları kısa dönemli planlar ile giderilebilmektedir. Denetlenmesi en basit olan plan türünün kısa vadeli planlar oluşu onu cazip kılmaktadır.

#### **1.2.2.2. Uygulama Biçimine Göre Planlar**

Planları uygulama biçimine göre ikiye ayırabiliriz. Bunlardan ilki zorlayıcı planlar ve ikincisi demokratik planlardır.<sup>43</sup>

1. Zorlayıcı planlar: Bu tür planlar hazırlanırken ve uygulanırken demokratik yöntemlere başvurulmaz. Bu planlar otoriter bir tutum ile hazırlanır ve demokratik kuruluşlardan izin ve görüş alınmaz. Halkın ve demokratik kuruluşların plan hazırlanmasına ve uygulanmasına katkıları yoktur. Bu planlar yöneticileri katı emirler verme eğilimine sokarlar. Alınan kararların tartışılması veya değiştirilmesi mümkün gözükmemektedir.

---

<sup>43</sup> Tortop, a.g.e., s.58-59.

2. Demokratik Planlar Bu planların hazırlanmasında demokratik yöntemlere uyulur, halk ve ilgili kuruluşlara danışmak suretiyle hazırlanırlar. Bu tür planlar demokratik örgütlerde ve devletlerde uygulanırlar. Hazırlık aşamasında uygulanan bu işbirliği, uygulama esnasında da devam eder. Planlar uygulanırken kamu kuruluşlarının ve özel kuruluşların plan amaçlarını benimsemelerine önem verilir. Ayrıca planın halk tarafından benimsenmesine de önem verilir. Zorlama yerine gönüllü katkı esas alınır.

### **1.2.2.3. Şekil Yönünden Plan Türleri**

Bu plan türünün bir diğer adı biçim yönünden planlamadır. Yazılı ve yazılı olmayan (sözlü planlar) planlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır.<sup>44</sup>

Yazılı planlar, akılda tutulamayacak kadar uzun bir dönemi kapsayan ve genel ilke ve politikaları içeren planlardır. Bu plan türünde iş bölümü yapılmış olup, kimin ne iş yapacağı bellidir. Yetki karmaşası yaşanmaz. Sorumluların bulunması kolaydır.

Yazılı olmayan planlar, yani bir diğer adıyla sözlü planlar genel anlamda yazılı olması gereken planların bir istisnasıdır. Bu plan türünde örgütler, yapısına göre kısa süreyi kapsayan bazı planlarda yazılı plan oluşturmayabilirler. Bu plan türü genelde zorunluluk koşullarında başvuru bir uygulamadır.

### **1.2.2.4. Kullanım Biçimlerine Göre Planlar**

Bu plan türünü, bir kerelik planlar ve sürekli planlar olmak üzere ikiye ayırabiliriz.<sup>45</sup>

1. Bir kerelik planlar: Yatırımlar, özel projeler gibi bir kez yapılması söz konusu olan işlerle ilgili olarak düzenlenebilirler. Bu planların konusunu oluşturan işlerin bitiş noktaları bellidir ve bu işler süreklilik gösteren örgüt çalışmaları içinde zaman zaman ortaya çıkarlar.

---

<sup>44</sup> MEGEP, **Kişisel Gelişim İş Organizasyonu**, Ankara 2006, s.22.

<sup>45</sup> Güvemli, **a.g.e.**, s.27.

2. Sürekli planlar: Süreklilik gösteren örgüt faaliyetleri ile ilgilidir ve bu çalışmaların belirli dönemlere ayrılması suretiyle düzenlenirler. Uzun süreli işletme planları ve yıllık programlar sürekli programlarındandır. Bunlar her dönem sonu gözden geçirilir ve tamamladığı yıl çıkarılarak, bir yıl daha uzatılarak, sürekliliğe kavuşturulmuş olurlar.

### **1.2.3. Planlama Süreci Aşamaları**

Planlama süreci altı aşamadan oluşur. Bunlar Amaçların saptanması, olanakların araştırılması, seçeneklerin belirlenmesi ve karşılaştırılması, en uygun seçeneğin belirlenmesi, plan hedeflerinin saptanması ve planın denetimidir.<sup>46</sup>

1. Amaçların Saptanması: Planlama işleminin ilk hareket noktası, örgütün öncelikli ve yan amaçlarının açık-seçik biçimde belirlenmesidir. İşletmenin bu anlamda asıl amaçlarını başkan, yönetim kurulu ve ortakları belirler. Yan amaçları ise başkan yardımcıları, yöneticiler ve uzmanlar tarafından hazırlanır.
2. Olanakların Araştırılması: İşletmenin saptanmış amaçlarına ulaşması için işletmenin çevresine ve örgüt içinde araç, gereç, malzeme, para, bilgi, beceri açılarından ne gibi olanaklara sahip olduğunun araştırılıp belirlenmesine sıra gelir. Bunu saptayabilmek için işletme dışı veri ve bilgiler toplanarak değerlendirilir.
3. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması: Amaca ulaşmak amacıyla seçeneklerin araştırılıp belirlenmesine ve sonraki aşamada belirlenen bu seçenekler arasında seçim yapabilmek için bunların birbiriyle karşılaştırılıp, mevcut olanaklar çerçevesinde en uygun olan seçeneklerin belirlenmesi aşamasıdır.
4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi: Bu aşamaya gelindiğinde planı hazırlayanlar, karara ulaşmış olur. Seçenekler arasından, yapılan inceleme ve araştırmalar ışığında en isabetli seçenek belirlenir. Burada yalnız bir seçenek söz konusu değildir, birden çok seçenek izlenebilir.

---

<sup>46</sup> Doğan, a.g.e., s.197-198.

5. Plan Hedeflerinin Saptanması: Belirlenen en uygun seçeneklerden sonra yapılması gereken iş, plan hedeflerinin belirlenmesidir. Asıl plan çerçevesinde, programlar hazırlanır. Bu programlarda, varılmak istenen hedefler ya da ikincil amaçlar somut biçimde belirlenir.
6. Plan Denetimi: Planlama sürecinin son aşamasıdır. Plan uygulamasından alınan sonuçların planda saptanan hedeflerle karşılaştırılması ve arada olumsuz bir fark varsa bunların hangi önlemlerle nasıl giderilebileceğinin belirlenmesidir. Plan hazırlarken hedeflenen amaçların, uygulamada beklenen sonucu getirmemesi durumunda zaman zaman yapılan denetim sayesinde revizyona gidilerek düzenlemeler yapılır. Eğer bu denetimler yapılmaz ise, planlar sadece dilek ve istek olmaktan öte gidemez.

#### **1.2.4. Planlamanın Yararları**

Planlamanın faydaları sayılamayacak kadar çok olmasına karşın biz bu başlık altında öne çıkan faydaları sıralayacağız.<sup>47</sup>

- Planlama, işletme amaçlarının belirlenmesinde önemli bir araç rolü oynar ve yöneticiyi amaç yönünde düşünmeye, karar almaya ve eyleme yöneltir.
- Planlama yöneticiyi geleceğe yöneltir ve ileriye görme yeteneği kazandırır.
- Planlama, gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin önlemlerin şimdiden belirlenmesini sağlar.
- Planlama, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için ortak çaba ve işbirliği, sosyal bir havanın esmesini gerçekleştirir, işgören ve yönetici kaynaşmasını sağlar, yetki devrini kolaylaştırır.

#### **1.2.5. Planlamanın Sakıncaları**

Planlamanın faydalarıyla birlikte çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. Planlamanın sakıncalı yönlerini şöyle sıralayabiliriz.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.186.

<sup>48</sup> Doğan, **a.g.e.**, s.199.



- Planın hazırlanması esnasında harcanan mesai ve personel ciddi bir maliyete ve zamana mal olmaktadır.
- Planın eksik veya hatalı hazırlanması durumunda, plan sadece dilek ve istek niteliği taşır. Böyle bir durumda plansızlık, plandan daha isabetli olur.
- Planın kapsayacağı zaman dilimi ile ilgili dezavantajlar yaşanabilmektedir. Genelde, uzun dönemli planlar uygulama açısından zor olmakta ve hedef sapmaktadır.
- Gerekli inceleme ve araştırma yapılmadan alınacak hızlı kararların doğruluk derecesi azalabilmektedir.
- Planlama, uygulamada görevlilerin plana sıkı bağlanması durumunda inisiyatif kullanımını engelleyebilir ve girişim potansiyelini köreltebilir.
- Yöneticilerin dikkatini gereğinden fazla geleceğe çevirebilir ve bu durumda mevcut durumun ihmal edilmesi neticesi doğabilir.

### **1.3. Stratejik Yönetim**

#### **1.3.1. Stratejik Yönetim Tanımı**

Stratejik yönetim; 1980'lerden itibaren işletme literatürüne girmiş, “strateji” ve “yönetim” kavramlarının birleşmesiyle oluşan çağdaş bir yönetim tarzıdır. Önceleri yalnız işletme alanında kullanılmasıyla birlikte zamanla kamu yönetimi alanında da sıkça kullanılır hale gelmiştir.<sup>49</sup>

Stratejik yönetimin henüz işletme biliminde yeni kullanılmaya başlandığı 20.yüzyılın ikinci yarısında, anlam olarak konu üzerinde net bir fikir birliğine varılamamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlamı ifade etmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim kararları örgütün yönetim fonksiyonlarının tamamının önündedir. Stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerine kararlar verilmesi ile ilgili olan süreçtir.<sup>50</sup>

Stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin “ uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesine imkân sağlayacak, ona

---

<sup>49</sup> Aşgın, Sait, **Kamuda Stratejik Yönetim**, Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları, Ankara 2006, s.9.

<sup>50</sup> Güçlü, **a.g.e.**, s.70.

rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üstünde kâr getirisi sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim uzun dönemdeki faaliyetler ile ilgilidir.<sup>51</sup>

Stratejik yönetim geleceğe dönük çabalaradır. Vizyon, geleceğe nasıl bakıldığını ifade eder ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Ancak, stratejik yönetim geleceğin net bir planının yapılmasını ifade etmemektedir. Nitekim örgütün dış çevresinin sürekli değişim içinde olması planların bir defa yapılıp onların değişmez kalıplar haline getirilmesini engellemektedir. Bununla birlikte örgüt, çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri görmesinin yanında kendi zaaflarının farkında olmasını gerektirmektedir.<sup>52</sup>

Stratejik yönetimin başarılı olması vizyon, misyon, amaç, hedef, yön ve yol gibi zincirin halkalarının kuvvetli olmasına bağlıdır.<sup>53</sup>

Konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak adına, stratejik yönetim ile ilgili çeşitli görüşler ve tanımlar yaparak devam edeceğiz:

- Stratejik yönetim, işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli biçimde kullanma sürecidir.<sup>54</sup>
- Stratejik yönetim, bu günü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir.<sup>55</sup>
- Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>56</sup>

Önceki bölümde yapmış olduğumuz strateji tanımı çerçevesinde strateji; örgütün amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi süreci, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkinin tespiti neticesinde, örgüt amaçlarının yeniden düzenlenerek ihtiyaç duyulan kaynakların uzun

---

<sup>51</sup> Ülgen, a.g.e., s.28.

<sup>52</sup> Çetin, Sefa, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim**, Türk İdare Dergisi, Ankara 2005, S.449, s.94.

<sup>53</sup> Ertuna, Özer, **Stratejik Yönetim**, Okan Üniversitesi Yayınları, 1. Basım, İstanbul 2008, s.12.

<sup>54</sup> Ülgen, a.g.e., s.27.

<sup>55</sup> Şentürk, a.g.e., s.20.

<sup>56</sup> Taşkiran, a.g.e., s.193.

dönemde etkili olacak şekilde tertiplenmesidir. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejinin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin hayata geçirilmesi adına örgüt içi tedbirlerin alınarak uygulamaya konulması, sonrasında faaliyetlerin kontrolü sürecini kapsar. Bu faaliyetleri özetleyecek olursak:<sup>57</sup>

1. İşletmeyi ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
2. Çeşitli mamul/pazar bileşimleri için ayrıntılı stratejinin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak seçeneklerin belirlenmesi ve kaynaklarının dökümünün yapılması,
3. Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
4. Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, işletme faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
5. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Görüldüğü üzere stratejik yönetim genel olarak işletmenin dış çevresi ile ilgilidir. Sürekli değişen çevre yararlanılabilecek bir fırsat olmasının yanında bir tehdit olma özelliği de taşımaktadır. Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıların tekrarı değil, beklenmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.<sup>58</sup>

### **1.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Genel yönetimin sahip olduğu asli özellikleri de kapsamakla birlikte, stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri de bulunmaktadır. Bu anlamda, stratejik yönetim konusunun daha iyi anlaşılması adına stratejik yönetimin temel özelliklerini

---

<sup>57</sup> Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2004, s.35-36.

<sup>58</sup> Taşkiran, **a.g.e.**, s.194.

ortaya koymakta yarar vardır. Stratejik yönetimin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>59</sup>

1. Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: Tüm olarak örgütün geleceği ile ilgili olması ve örgütün geleceğine istikamet belirlemeye yönelik olması sebebiyle konu tepe yönetimini ilgilendirmektedir. Tepe yönetiminin ve liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaz. Strateji ve misyonun, çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi sayesinde uygulanması mümkün hale gelmektedir.
2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen süre zarfında, örgütün ne yapmaya karar verdiği, bu kararları nasıl uygulayacağı ve hedeflenen sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görür: İşletme, birbiriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulur. Çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, işletmeyi de etkilemektedir. Stratejik yönetimin çevreyi yakından takip etmesinin sebebi budur.
4. Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar: Stratejilerin örgüt için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, örgüt içindeki farklı birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önler.
5. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

---

<sup>59</sup> Dinçer, a.g.e., 2004, s.37.

6. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir: İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların mamul/ pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtılır.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile alakalı olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. İşletmenin çevresine, kendisine, bölüm ve fonksiyonlarına ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.
8. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

**Tablo 1: Stratejik Yönetim ve Klasik Yönetim Kıyaslaması<sup>60</sup>**

	<b>Klasik Yönetim</b>	<b>Stratejik Yönetim</b>
<b>Odak Noktası</b>	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
<b>Amaçları</b>	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceye uygun bir kârlılık	Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme
<b>Sınırlamaları</b>	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
<b>Sonuçları</b>	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
<b>Bilgi Kaynağı</b>	İşletme birimine ait işlem kayıtları, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
<b>Veri kaynağı</b>	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
<b>Organizasyon yapısı</b>	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek

<sup>60</sup> Aşgın, a.g.e., s.18.

<b>Liderlik</b>	Geleneksel, görev yönelimli	Değişimlerden etkilenir, açık
<b>Problem</b>	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikler	Tehir edilebilir uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
<b>Problem Çözme</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
<b>Zaman, Risk</b>	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

### 1.3.3. Stratejik Yönetimin Araçları

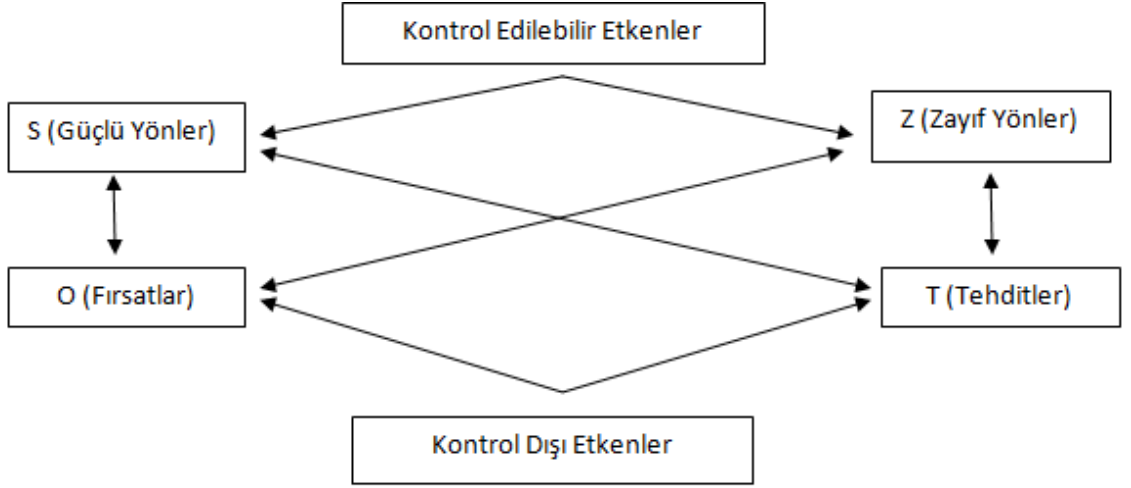
Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanışında çeşitli yönetim araçları kullanılır. Bu yönetim yaklaşımları stratejilerin karar verme sürecinin sağlıklı şekilde işleminde tercih edilen tekniklerdir. Stratejik yönetimde kullanılan bu yöntemleri aşağıda bir bütün olarak göstermekte yarar görüyoruz.<sup>61</sup>

Bu teknikler arasında hiç kuşkusuz en önemli olanı SWOT(GZFT) analizleridir. Bu analiz tekniğinin adı güçlü yönler (strength), zayıf yönler (weakness), fırsatlar (opportunity) ve tehditlerdir (threat) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Bu analizde örgütün iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Örgütün karakteristiğinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış ortamın getirdiği mevcut ve muhtemel tehditler ve fırsatlar ortaya konulmak suretiyle değerlendirilir.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.21.

<sup>62</sup> Aktan, **a.g.e.**, s.7.



**Şekil 1: SWOT (GZFT) Analizi<sup>63</sup>**

Bir diğer analiz türü olan portföy analizleri ise, strateji seçiminde kullanılan yöntemdir, genellikle matrisler ile yapılır. Alternatifler arasında öncelikleri belirlemek için kullanılan Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır. Senaryo analizi, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadeler olarak bilinir. Organizasyonun amaçlarının ve ilkelerinin yer aldığı, yazılı doküman olan vizyon bildirisidir. Misyon bildirisinde ise örgütün varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren yazılı bir metindir. Organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin doğrudan görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzmanlaşmalarına imkân sağlayan yönteme “delphi tekniği” denir. Bu saydığımız tekniklerin haricinde organizasyonlarda, açık grup tekniği, fayda-maliyet analizleri, risk analizleri, multivoting gibi çeşitli yönetim araçları sıkça kullanılmaktadır.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> 1/100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu, **SWOT (GZFT) Analizi**, [www.planlama.org](http://www.planlama.org), Dördüncü Bölüm, s.347.

<sup>64</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.21-22.

### 1.3.4. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetimin temel unsurlarını; tepe yöneticileri ve stratejistler, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri, mamul/pazar stratejileri ve işletmenin kaynakları olarak sıralayabiliriz.

#### 1. Tepe Yöneticileri ve Stratejistler:

Stratejik yönetimin en temel ögesi, örgüt içi yöneticilerdir. Stratejik yönetimin bir üst kademe fonksiyonu olması dolayısıyla tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Stratejik süreç ve analiz etme yetkisi danışmanlara ve uzmanlara verilebiliyor olsa da, stratejilerin tasarlanması, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine devredilemez ve tamamen tepe yöneticisinin sorumluluğundadır.<sup>65</sup>

Tepe yöneticileri, işletmenin ana yön motifleri, amaçlar, stratejiler ve temel problemler üzerinde dikkatini toplamalı ve öncelikleri koymalı, akabinde işletme sistemindeki bağılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetlerin bir bütün olarak birleşmesini sağlamalı ve bunları dengeli ve kararlı bir şekilde uygulamalıdır. Bu açıdan tepe yöneticisinin bilgi toplama, analiz etme, karar verme rolü ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin yenilikçi bir role sahip olmaları ayrıca önemlidir.<sup>66</sup>

Örgütlerde stratejist olarak planlama uzmanları veya planlama bölümünün olmaması durumunda, danışmanlar kullanılabilir. Planlama bölümü stratejistleri, işletmenin tüm bilgilerinin toplandığı bir merkez durumundadır. Bunların görevi karar alma sürecinde danışmanlık hizmeti sunmaktır. Örgüt içi kaynakların değerlendirilmesi yapıp, dış çevredeki tehdit ve fırsatların belirlenmesi akabinde stratejik alternatifler hazırlanır ve tepe yöneticisine karar alma sürecine yardımcı olurlar.<sup>67</sup>

#### 2. Örgütün Misyonu ve Amaçları:

Stratejik yönetimin bir diğer önemli öğelerinden birisi de örgütün misyon ve amaçları ile ilgilidir. İşletmeler kendilerini yasallaştırma adına, toplumsal değerlere

---

<sup>65</sup> Dinçer, a.g.e., s.20.

<sup>66</sup> Güçlü, a.g.e., s.75.

<sup>67</sup> Dinçer, a.g.e., s.21.



uygun bazı fonksiyonlar yerine getirirler. Bu yasal olma çabası işletmelere bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler topluma açık bir şekilde misyonlarını tanımlamak durumundadırlar. Peki, misyon nedir? Misyon işletmeyi diğer işletmelerden ayıran eğilimdir. İşletmenin ne tür bir işletme olduğu ve yaptığı işin ne olduğu ile ilgilidir. <sup>68</sup>

Ayrıca işletmeler gerçekleştirilecek amaçları da belirtmek durumundadır. Amaçlar kısmı işletmenin bir işi niçin yaptığı sorusunun cevabıdır. İşletmenin ne olmak istediği ve niçin bu amaçlara ulaşmak istediği belirlenmelidir. Misyon ve amaçların belirlenmesi, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel olacaktır. <sup>69</sup>

### 3. Dış Çevre Faktörleri:

Stratejik yönetim karar verme sürecinde uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak ve dış çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak kararlar verir. Çevrenin sürekli değişken bir unsur olması, işletmeler için uzun vadede belirsiz ve karmaşık bir süreçte kararlar alınırken dikkate alınması gereken önemli öğelerden bir tanesidir. Fırsatların ve tehditlerin değişkenliği yönetim adına karar verme sürecinde çevrenin daima baz alınması gerektiğini gösterir. <sup>70</sup>

### 4. Mamul/Pazar Stratejileri

Stratejik yönetimin dördüncü ögesi olan, mamul/pazar bileşimi ile ilgili olarak şu hususlar belirtilmelidir<sup>71</sup>:

- *Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Çünkü işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde büyüme ve gelişme imkânları yüksek ve düzenli olacaktır. Yeni bir mamul/pazar alanı seçilirken, önceki faaliyetler arasında ortak bir bağ bulunmalıdır. Mesela ilaç sanayi ile bankacılık arasında, mamul/pazar alanı açısından ortak bir bağ bulmak*

<sup>68</sup> Üzün, Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000, s.11.

<sup>69</sup> **A.g.e.**, s.11.

<sup>70</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.15.

<sup>71</sup> Dinçer, **a.g.e.**, s.22.

güçtür. Dolayısıyla bu gibi ortak bağıllık olmadığı durumlarda işletmenin gelişme imkânları sınırlı olmaktadır.

- *Mamul/Pazar'la ilgili faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir.* Bu istikamet, mevcut veya yeni mamullerle, mevcut veya yeni pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar. Buna göre bir işletme a) mevcut mamullerle mevcut pazarlarda faaliyetlerini arttırmaya, b) mevcut mamullerle yeni pazarlara girmeye c) yeni mamullerle mevcut pazarlarda gelişmeye ve d) yeni mamullerle yeni pazarlarda çeşitlendirme yapmaya yönelebilir.
- *İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır.* Faaliyet dalında hâkim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Bunun için yapılacak faaliyetlerde mamuller arasında ortak bağ, önemli bir katkı sağlayacaktır.
- *Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır.* Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini arttıracaktır.

### **1.3.5. Stratejik Yönetimin Yararları ve Önemi**

Stratejik yönetim sürecinde, organizasyonun varlık nedeni ve ufku ortaya konularak amaçların belirlenmesi gereklidir. Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetimin en genel faydası, organizasyonun kendi varlık sebebini sorgulaması ve ortaya koymasıdır. Bu şekilde örgüt hangi amaca hizmet ettiğini bilecek ve amaçları doğrultusunda çalışabilecektir.<sup>72</sup>

Stratejik yönetimin yararlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>73</sup>

- Örgütlere istikamet kazandırarak belirsizliklerden ve değişkenlerden en az etkilenmesini sağlar,
- Üst yöneticilere örgüte yön verme fırsatı sağlar,

---

<sup>72</sup> Kutlucan, K. Ümit, **Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması**, Atılım Üniversitesi, Ankara 2009, s.56.

<sup>73</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.11-12.

- Çevrenin değerlendirilmesi ve geleceği tahmin etme esas olduğundan, örgüt, gelişmeler karşısında ne gibi önlemler alacağı hususunda hazırlıklı olur,
- Örgüt kendi güçlü ve zayıf taraflarının bilincinde olduğundan teşebbüslerinde isabetli davranma fırsatı bulur,
- Dış faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalayan örgüt bunlara göre konum belirleme imkânı elde eder,
- Örgütün misyonu ve vizyonu ortak hedefler doğrultusunda çalışmayı gerektirdiğinden ve belirlenen strateji örgüte istikamet verdiği için alt birimler arasında koordinasyon sağlanmış olur,
- Kaynakların isabetli tahsisine zemin hazırlar.

Stratejik yönetim tarzının uygulanışından doğan yararlar, stratejik yönetimin önemini de ortaya koymaktadır. Bu yüzden önce yararlarını belirtmekte fayda gördük.

Stratejik yönetimin uygulandığı işletmelerde amaç tayini konusunda sorun yaşamayacaktır. Amaçlarını saptamak için gerekli hesaplamaları yapma fırsatı bulacak ve bununla birlikte yapılan stratejik analizler sayesinde kaynakların etkin ve verimli kullanımı gerçekleşecektir.<sup>74</sup>

Stratejik yönetim yaklaşımı örgütün vizyonunu ve misyonunu ortaya koymaktadır. Stratejik yönetimin benimsenmediği örgütler, buldukları konumda takılı kalma, sadece var olanı muhafaza etme ve günü kurtarma ile yetinmeye mahkûm olacaktır. Stratejik yönetimin bu anlamda önemi, örgütlere değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri imkânı vermesidir.<sup>75</sup>

### **1.3.6. Stratejik Yönetimde Başarısızlık Nedenleri**

Stratejik yönetimin etkililiği ile örgütün başarı düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Ancak stratejik yönetimin çeşitli nedenlerle başarısız olma durumları vardır. Stratejik yönetimi başarısızlığa götüren nedenlere aşağıda değinilecektir.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Eren, **a.g.e.**, İstanbul 2013, s.29.

<sup>75</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.12.

<sup>76</sup> Tokgöz, Nuray v.d., **Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayını**, 1. Baskı, Eskişehir 2012, s.17-18.

- Stratejik yönetime ilişkin yeterli düzeyde bilgi ve deneyimin olmaması,
- Örgütsel ödül sistemlerinin stratejik yönetim süreçleri ile ilişkilendirilmemiş olması,
- Örgütün içinde bulunduğu kriz ortamında, stratejik yönetim süreci için ayrılacak yeterli zaman ve kaynağın olmaması,
- Stratejik yönetim sürecinin zaman kaybı olarak görülmesi,
- Stratejik yönetim sürecinin zaman ve kaynak israfına yol açacağı için oldukça pahalı bir süreç olarak algılanması,
- Örgüt bünyesindeki bireylerin kişisel nedenlerle stratejik yönetim süreçlerinde yer alma konusunda isteksiz davranmaları,
- Başarılı örgütlerde başarının sürekliliğine olan inançtan dolayı ek çaba gösterme konusunda isteksizlik oluşması,
- Bireylerin gereğinden fazla uzun dönemli, uygulanması güç ve esnek olmayan stratejik yönetim süreçleri nedeniyle geçmişte yaşadıkları kötü deneyimler,
- Stratejik yönetimle gelen çeşitli değişikliklerin tehdit olarak algılanması,
- Stratejik yönetim sürecinde yaşanması muhtemel çeşitli belirsizlikleri yarattığı korku,
- Bireylerin dürüst bir şekilde stratejik yönetim süreçlerinde çeşitli yanlış uygulamalar sezmiş olmaları,
- Üst yönetimin stratejik yönetim süreçlerinin gerekliliği konusunda çalışanlarda güven yaratmamış olması gibi nedenler yer almaktadır.

## **1.4. Stratejik Planlama**

### **1.4.1. Stratejik Planlama Kavramı**

Stratejik planlama kavramı ilk kez 20. yy ikinci yarısında işletmeler tarafından belirsiz geleceklerini daha etkin planlama istekleriyle işletme yönetiminde uygulanmaya konulmuş ve 1980’li yıllarda kâr amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Muslu, Tuğba, **Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama**, Türkiye’de Yerel Yönetimler, İstanbul 2012, s.3.

Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, Alfred Chandler tarafından 1962 yılında yayımlanan, “Yapı ve Strateji” (Structure and Strategy) adlı kitaptır. Yazar meşhur kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Yine stratejik planlama konusunda çok önemli bir diğer eser ise I. Ansoff tarafından kaleme alınan “Kurumsal Strateji” (Corporate Strategy) adlı eserdir.<sup>78</sup>

Stratejik planlama, kuruluşların mevcut durumunu değerlendirerek, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturmalarıdır. Kuruluşların bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak strateji ve politikaları belirleyerek performanslarını izleme ve değerlendirmelerini sağlayan katılımcı, esnek bir yönetim yaklaşımıdır.<sup>79</sup>

Stratejik planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla, gerekli stratejilerin belirlenmesi sürecidir. Bu anlamda stratejik planlamayı, örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi yaptığına şekil veren ve yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çabalar bütünü olarak tanımlayabiliriz.<sup>80</sup>

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Yapıldıktan sonra, plan stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır.<sup>81</sup>

- Stratejik planlama, bir yönetim planlaması modelidir.
- Stratejik planlama, yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Stratejik planlama, giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Stratejik planlama, ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Stratejik planlama, kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.

---

<sup>78</sup> Gürer, Harun, **Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamasına Öneriler**, Sayıştay Dergisi, Ankara 2006, S.63, s.93.

<sup>79</sup> Taş, Cesurhan Hüseyin, 5018 sayılı **Kamu Mali yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama**, Türk İdare Dergisi, Ankara 2005, S.449, s.103.

<sup>80</sup> Şentürk, **a.g.e.**, s.19-20.

<sup>81</sup> Bircan, İsmail, **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, 42.yıl Özel Sayı, [y.y.] 2002, s.14.

- Stratejik planlama, işletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:<sup>82</sup>

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik planlama kavramını kamu yönetimi açısından ele aldığımızda, 5027 sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısındaki tanımı dikkate almak gerekecektir. Tanıma göre:

“Stratejik plan: Kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder.”<sup>83</sup>

#### 1.4.2. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik yönetimin bir aracı olarak ele aldığımız stratejik planlama anlayışının örgüt yönetimindeki başlıca amaçlarını sıralayacak olursak:<sup>84</sup>

- Stratejik planlama ile gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir: Stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek on yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür.
- Stratejik planlama sayesinde bugünün eğilimleri geleceği yorumlamada yardımcı olabilir: Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek zamanın habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, onlardan

<sup>82</sup> DPT, **Kamu idareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Ankara 2006, s.8.

<sup>83</sup> Şentürk, **a.g.e.**, s.21.

<sup>84</sup> Muslu, **a.g.e.**, s.3.

<sup>84</sup> Gürer, **a.g.e.**, s.93.

anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak olasıdır. Bunun sayesinde kurum geleceği tasarlama imkânı bulur. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütülebilirse başarılı sayılmaktadır.

- Stratejik planlamayla bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amacının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir: Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek istenen bir gelecek sağlanabilir.
- Stratejik planlama, kuruluşun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsezileri ve astların konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar.

### 1.4.3. Stratejik Planlamanın Önemi

Stratejik Planlamanın önemi işletmeler için II. Dünya savaşı ile başlayan gelişmeler sonrası net olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeleri dört maddede incelemek mümkündür.<sup>85</sup>

1. Teknolojik değişimin artış göstermesi: Savaştan sonrası ilk uyanış yıllarında teknolojiye büyük bir patlama yaşanmıştır. Yeni endüstrilerin gelişmesiyle birlikte, bu hızlı gelişim, işletmeleri, rekabet savunmacı olarak karşı durmaktansa yeni fırsatlar aramaya yöneltmiştir.
2. Yönetimsel görevlerin büyüyen karmaşıklığı: İşletmeler değişen ekonomik koşullar, enflasyon, kişi başına artan maliyet, tüketicideki değişim, pazar gelişimi, köyden kente göç, sosyal sorumluluklar ile yönetimsel görevler arasındaki ilişkiler gibi birçok dış faktörlerle ilgilenmek zorunda kalmıştır. Ayrıca işletme içinde çalışanların, işletme birimlerinin ve ürün veya hizmet çeşitlerinin büyümeleri ve bölünmeleri, yönetsel görevlerin büyüyen karmaşıklığının bir göstergesi olarak ortaya çıkmıştır.

---

<sup>85</sup> Üzün, Cengiz, **Stratejik Planlamada ve Stratejik Planın Geliştirilmesinde Halkla İlişkilerin Rolü**, (Doktora Tezi), İzmir 1998, s.52-53.

3. Dış Çevrenin Büyüyen Karmaşıklığı: İşletmeler tarafından, değişken sermaye maliyetlerinin, hissedarların taleplerinin, hükümet kararlarının, sendikal faaliyetlerin, halkın düşünce ve fikirlerinin, yeni yasaların ve diğer pek çok faktörlerin göz önünde bulundurulması gereklidir.
4. Geçerli kararlar ile gelecekteki sonuçlar arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması: Yönetim kararları gittikçe daha uzun vadeli kâr beklentilerine dönüşmeye başlamıştır. Dolayısıyla planlamalar önceki anlayışa nazaran değişim göstermiş ve vizyon kazanmıştır.

Stratejik planlamanın uygulanması ile örgütler belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yön çizebildikleri ve amaç belirlemesi yapabildiklerini keşfetmişlerdir. Stratejik plan ile değişen çevreye daha fazla uyum sağlanması ile örgütler için önemi son yıllarda giderek artmıştır.<sup>86</sup>

#### **1.4.4. Stratejik Planlamanın Özellikleri**

Yukarıda stratejik planlamanın, stratejik yönetimin temel araçlarından biri olduğuna değinilmekle birlikte stratejik planın amacı ve önemine değinmiştik. Burada stratejik planlamanın belli başlı özelliklerini maddeler halinde sıralayacağız.<sup>87</sup>

- Stratejik planlama, yönetim disiplininin beklenen tüm fonksiyonları barındırır ve dolayısıyla yönetim fonksiyonudur.
- Stratejik planlama, iç ve dış çevre şartlarını dikkate almaktadır. Gerçeklere dayanır. Dış çevre odaklı olmasıyla değişim koşullarına göre yenilenir, şartlara ayak uydurur dolayısıyla dinamiktir.
- Stratejik planlama, gelecek ile ilgilidir. Oluşturduğu vizyon ve buna ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerle geleceği tahminden öte kurgular. Gelecekte nerede olmak istediğini açıklar.
- Stratejik planlama, geleceği planlama iddiasındadır. Değişimi destekler ve geleceğe yöneliktir. Geleceğe yönelik eylemler olduğundan çok sayıda veri ve bilgiler kullanılır. Uzmanlık gerektirir.

---

<sup>86</sup> Üzün, a.g.e., s.51.

<sup>87</sup> Narinoğlu, Ahmet, **Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi S.B.E, Mersin 2006, s.65-66.



- Stratejik planlama, örgüt içinde en üst yönetimden altlara dışarıda paydaş ve hedef kitlelerin katılımını sağlar. Dolayısıyla ekip çalışmasını gerektirir, ortak bir çalışma yürütülmesini teşvik eder.
- Stratejik planlama, kurumun her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve eyleme geçme öngördüğünden mükemmelliği getirir bu şekilde kaliteyi artırır.
- Stratejik planlama, seçme ve önceliklendirme sürecidir. Stratejilerin seçimi ve önceliklendirilmesi, buna uygun hedefleri ortaya konması optimum kaynak kullanımını sağlar.
- Stratejik planlama, sonuçların planlanmasıdır. Girdilere değil çıktılara, sonuçlara odaklıdır.

#### 1.4.5. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlamanın örgütlerde sağlayacağı en temel yarar, stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğinin geliştirilmesidir. Stratejik planlama özel sektörün ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır.<sup>88</sup>

Stratejik planlamanın uygulanması ve örgütlerin yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri, büyüme odaklı düşünce sisteminin oturtulmasında, uzun dönemli düşünebilme becerilerinin geliştirilmesinde, yenilik yaratmada ve sorunlara çözüm getirebilme potansiyelinde önemli katkıları olacaktır.<sup>89</sup>

Stratejik planlama ile organizasyonlar; içerisinde buldukları şartlar karşısında yalnızca pasif, etkilenen bir konumdan çıkarak sürece etki eden, bu sayede örgütün menfaatleri doğrultusunda geleceğini belirleyebilen bir duruma gelmektedir.<sup>90</sup>

Stratejik planlama işletmeleri rekabet ortamında yer almaya teşvik etmektedir. Örgütler stratejik planlama ile yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu

---

<sup>88</sup> Kutluhan, Yılmaz, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması**, Sayıştay Dergisi, Ankara 2003, S.50-51, s.74.

<sup>89</sup> Bircan, İsmail, **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**, Planlama Dergisi, 42.yıl Özel Sayı 2002, s.18.

<sup>90</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.63.

sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmasında yararlı olmaktadır.<sup>91</sup>

Yöneticiler stratejik planlama ile sürekli değişimin yarattığı fırsat ve tehlikelere hazırlanabilir, onları kendileri için değerlendirebilir ve fırsatlar karşısında azami yararı elde ederken problemlerini en aza indirebilirler. Böylelikle rakipler karşısında firmanın sürekli güçlü ve avantajlı olması sağlanmış olur.<sup>92</sup>

Stratejik planlamanın özel sektörde gösterdiği yukarıdaki faydalar, kamu kurumlarında da benzer faydalar sağlayacaktır. Kamu kurumlarının değişen dünya düzenine uyum sağlamasını hızlandıracak, kaynak israfını önleyecek ve kamu kurumlarında özellikle ihtiyaç duyulan şeffaflığı getirecektir.

#### **1.4.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi**

Stratejik yönetim ile stratejik planlama birçok kaynakta aynı anlamda kullanılmış ve bu iki kavram, zihinlerde karışıklığa yol açmıştır. Stratejik yönetim ile stratejik planlama esasında birbirleriyle sıkı ilişkili ve etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Bununla birlikte bu iki kavramlar birbirinden oldukça ayrıdır.<sup>93</sup>

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olmakla beraber tepe yönetiminin sorumluluğundadır.<sup>94</sup> Stratejik yönetim bütün süreci dolayısı ile planlamayı da içine alacak şekilde daha geniş bir kavramdır. Stratejik plan ise sadece amaçlara ulaşmak için izlenecek yola yoğunlaşır.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Şentürk, **a.g.e.**, s.23.

<sup>92</sup> < <http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/375-isletme-yonetiminde-planlamanin-yararlari-ve-zararlari.html>>.

<sup>93</sup> Aşgın, **a.g.e.**, s.49.

<sup>94</sup> Çalış, Asuman, **Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma**, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, No.3, [y.y.] 1998, S.12, s.202.

<sup>95</sup> Özcan, Talha, Erhan, **Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama**, İstanbul 2011, (Yüksek Lisans Tezi), s.66.



**Şekil 2: Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki ilişki<sup>96</sup>**

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farklar şöyle özetlenebilir.<sup>97</sup>

- Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran hareketli dinamik bir yönetimdir. Eğer bir örgütte stratejik yönetim yaklaşımı mevcut ise, stratejik planlama bunun bir parçası ve aracı olarak işleyen bir “teknik” süreçtir.
- Stratejik yönetim bir sistem olarak bütün yönetim kademelerinde stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan kombine bir yapıdır. Stratejik planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir.

Görüldüğü üzere stratejik yönetim ile stratejik planlama özünde oldukça farklıdır. Stratejik yönetim daha çok bir mantalite, stratejik planlama ise bu mantalitenin gerçekleşmesi için uygulanan tekniktir. Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik yönetimin yalnızca bir aşaması bir tekniği olma özelliği taşımaktadır.

<sup>96</sup> Çoban, a.g.e., 1997, s.125.

<sup>97</sup> Aşgın, a.g.e., s.49.

### 1.4.7. Stratejik Planlama Süreci

İşletmeler ve kamu kuruluşları, gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatı inceleme, hedefleri belirleme, stratejik amaçların başarılması ve sonuçların ölçülmesi için bir süreç yaşarlar. Bu sürecin adı “biçimsel stratejik planlama süreci” olarak geçmektedir.<sup>98</sup> Bu süreçte çeşitli basamaklar yer almaktadır. Bu basamaklar örgütün yapısı, faaliyetleri ve içinde bulunduğu sektöre göre farklılıklar arz edebilmektedir.<sup>99</sup>

Stratejik planlama uzun vadeli olup geleceğe dönük bir bakış açısını ifade etmektedir. Kurum veya kuruluşun harcama bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Kurum veya kuruluşun önceliklerine göre kaynak özgülenmesinin yapılması gerekmekte ve hesap verme sorumluluğuna kılavuz etmesi gerekmektedir.<sup>100</sup>

Stratejik planlama, durum analizi ile başlamaktadır ve bu bölümde “neredeyiz?” sorusuna cevap verilmektedir. Stratejik planlama süreci, “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna cevap veren performans ölçme ve değerlendirme aşaması ile son bulmaktadır.<sup>101</sup>

Stratejik planlama süreci ile ilgili literatürde farklı kaynaklarda farklı modellerden söz edilse de, esasında farklılık sürecin içeriğinde değil, sınıflandırmada ve adlandırmadaki farklılıktan kaynaklanmaktadır.<sup>102</sup>

Genel anlamda stratejik planlama süreci dokuz adımdan oluşmaktadır. Bunlar:<sup>103</sup>

#### 1.Adım: Amaçların Belirlenmesi

Stratejik planlamanın en önemli adımı işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Belirlenecek bu amaçlarda en önemli husus ise işletmenin kaynaklarının büyük bir

---

<sup>98</sup> Üzün, **a.g.e.**, s.63.

<sup>99</sup> Can, Tacettin, **Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996, s.44.

<sup>100</sup> Taş, **a.g.e.**, s.103.

<sup>101</sup> Muslu, **a.g.e.**, s.12.

<sup>102</sup> Narinoğlu, **a.g.e.**, s.66.

<sup>103</sup> Üzün, **a.g.e.**, s.64.

bölümünü kapsamı gerektiğidir. Amaçların belirlenmesi kısmında anahtar adım işletmenin misyonunu belirlemektir.

Amaçlar kısmı işletmenin üst yönetiminin sorumluluğundadır ve bu çalışma şirketin misyonunu bir bakıma gözden geçirilip anlaşılmasını ve somut bir dile dökülmesini içermektedir. İşletme, amaçlar kısmını hazırlarken işletmenin değerlerini, sosyal ve etik olayları göz önünde bulundurmalı ve ona göre hazırlamalıdır.

## 2. Adım: Varolan Amaç ve Stratejilerin Tanımlanması

Stratejik yönetim tarafından işletmenin misyonu belirlenip somut amaçlara dönüştürülmesinin akabinde ikinci adım varolan amaç ve stratejileri tanımlamaktır. Amaçların belirlenmesi sürecinde misyon ve yeni amaçları belirlemede büyük değişikliklere yönelmesi, işletmenin genel amacına ulaşmasının imkansız olduğu durumlarda gerçekleşir. İşletmenin yeni belirlemiş olduğu amaçlar halihazırda mevcut olan amaçlara çok benzediği durumlarda bu göz önüne alınmalıdır.

## 3. Adım: Çevre Analizi

İşletmelerin çevre analizini yapma ihtiyaçlarının sebebi kısaca; ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, hukuksal ve politik uluslararası çevre faktörlerinin örgütü dolaylı olarak ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi içindir. Bir de işletmeyi doğrudan etkileyen; pazarın, tedarikçilerin, endüstrinin, rakiplerin ve diğer önemli faktörlerin ne şekilde etkilediğini belirlemek için çevre analizi yapılmaktadır. İşletmenin strateji belirlemedeki başarısı, çevre değişikliklerinin gözle görülür olduğu anda araştırılmasında yatmaktadır.

Çevre analizi; örgütün, önceden tahminde bulunarak doğrudan harekete geçen bir çevrenin, faaliyetlerini etkilemesine izin verir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin strateji uygulamalarına yönelik reaksiyonlarının stratejik tahmini, işletmeler için gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Bunun içinde rakiplerin, müşterilerin, hükümetin ve diğer çevre faktörlerinin yeni bir stratejiye nasıl cevap vereceğinin önceden tahmin edilmesi gerekmektedir.

#### 4. Adım: Kaynak Analizi

İşletmelerin rekabet avantajlarını ve dezavantajlarını tanımlaması için kaynak analizi gereklidir; Organizasyonun zayıf ve üstün yönlerini belirlemesi ise şimdiki ve gelecekteki rakipler karşısında alınacak olan stratejik kararlar için önemli bir yer tutmaktadır.

Kaynak analizi dört adımda yapılması önerilmektedir.

- a) İlk olarak işletmenin ana kaynaklarının, becerilerinin ve profilinin; finansal, fiziksel, örgütsel, insan kaynakları ve teknolojik olmak üzere beş alanda geliştirilmesi gerekmektedir.
- b) İkinci adımda ise işletmenin rekabet ettiği pazarda doğrularının belirlenmesi gerekmektedir.
- c) Üçüncü adımda işletmenin kaynak profiliyle, ürün/pazar doğrularını üstün ve zayıf yönlerini belirleyecek şekilde karşılaştırılması gerekmektedir.
- d) Son aşamada ise işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının rakiplere karşı durumunu göz önüne alarak, hangi kaynak ve becerilerinin pazarda anlamlı bir rekabet avantajı yakalamasına yeterli olacağını belirlenmesi şarttır.

#### 5. Adım: Stratejik Fırsatlar ve Tehditlerin Tanımlanması

Beşinci adımda işletmeler, amaç ve stratejileri tanımlamak suretiyle, çevre analizi ve işletmelerin kaynak analizini bir araya getirerek fırsat ve tehditleri belirleyebilmektedir.

#### 6. Adım: Gereken Stratejik Değişikliğin Boyutları – Varolan Strateji İçin Gerekli Değişimin Kapsamı

Örgütün, çevre ve kaynaklarını analiz etmesinin akabinde, mevcut stratejinin sonuçlarını tahmin etmesi mümkün olabilir. Çevrenin çok hareketli olmadığı ve stratejilerin sabit olduğu durumlarda, çevrenin ve stratejilerin sabit olmadığı durumlara göre tahmin yapmak daha kolay olacaktır. Dolayısıyla üst yönetim stratejik değişikliğe ihtiyaç olup olmayacağını kararını verebilecektir. Bu karar aynı zamanda performans

farklılıklarının tanımlanabilirliğine dayanır. Performans farklılıkları ne kadar büyükse, stratejik değişiklik de o kadar farklı olacaktır.

### 7. Adım: Stratejik Karar Verme

Stratejik yönetimin aradaki performans farkını kapatmak için stratejide bir değişiklik yapması gerekiyorsa, atılacak adım, alternatif stratejik yaklaşımların tanımlanması, değerlendirilmesi ve seçilmesi işlemi olacaktır. Buna stratejik karar verme işlemi adı verilir. Bu süreç şu aşamalarda ele alınabilir.

- a) Stratejik Alternatiflerin Tanımlanması: Tepe yönetim aradaki performans farklarını kapatabilmek için çeşitli alternatifler bulmalıdır. Stratejik yaklaşımla önemli bir değişiklik gerekiyorsa, daha fazla alternatif tanımlanmasına ihtiyaç duyulacaktır. Kalitenin artırılması, yeni tasarım, maliyet faktörü, yeni yatırımlar ve diğerleri birer alternatif unsur olarak değerlendirilebilir.
- b) Stratejik Alternatiflerin Değerlendirilmesi: Tepe yönetim, alternatifleri değerlendirirken, ya özellikli bir ürüne/hizmete veya onları sunan rakiplerine odaklanmalıdır. Rakipler üzerinde bir avantaj ya da üstünlük sağlayamayan bir strateji reddedilmelidir. Alternatiflerin değerlendirilmesinde dört kriter göz önüne alınmalıdır.
  - Strateji tutarlı amaç, hedef ve politikalara sahip olmalıdır.
  - İşletmenin kaynak ve tecrübeleri, alt sorunların çözümlerine yönelik olarak göz önünde bulundurulmalıdır.
  - İşletmenin strateji formulasyonunda tanımlanan kritik konulardaki kaynak ve güçlere odaklanıp, önemsiz konulardan ayrılmalıdır.
  - Strateji, istenilen sonuçları verebilmeli, sarf edilen çaba ve sonuç açısından vaat edici olmalıdır.
- c) Stratejik Alternatiflerin Seçimi: Bu aşamada tepe yönetim, olasılıklar arasında seçim yaparken, işletmenin yeteneklerini göz önüne almalıdır. Başarılı bir stratejik planlama işletmenin varolan üstünlüklerinin değerlendirilmesiyle oluşturulabilir.

## 8. Adım: Strateji Uygulaması

Üst yönetim tarafından belirlenen stratejiler, işletmenin operasyon planlarına yönlendirilir. Başarı için gerekli bir uyarlamadır En akılcı ve yaratıcı stratejiler bile uygulama olanağı bulamadıkça örgüte bir yararı söz konusu olamaz.

## 9. Adım: Gelişmenin Ölçülmesi ve Kontrolü

İşletmenin her biriminde uygulama sürdükçe, tepe yönetim periyodik olarak veya kritik aşamalarda stratejik plana göre gelişimi kontrol etmek zorundadır. Böylelikle işletmenin stratejik amaçlara yaklaşıp yaklaşmadığı, belirlenen stratejinin planladığı gibi uygulanıp uygulanmadığı ve tasarlanan sonuçlara ulaşip ulaşamadığı anlaşılabilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA

#### 2.1. Kamuda Stratejik Planlama

##### 2.1.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi

Stratejik planlama kavramı, ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından tartışılmaya başlanmış ve özel sektörde yerini almaya başlamıştır, kâr amacı gütmeyen sektörlerde ise yerini ancak 1980'li yıllardan sonra almaya başlamıştır.<sup>104</sup>

Özellikle kamu harcamalarındaki artış ve kamu harcamalarının sürdürülemez büyüklüğü, kamu harcamalarının kamu hizmetlerine dönüşme sürecinde oluşan kayıp ve gecikmeler, kötü yönetim ve geleceğin öngörülememesi kamu yönetimi açısından yeni arayışlar gündeme getirmiştir.<sup>105</sup>

Sanayi devrimi döneminde kamu yönetimi disiplini, o dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde katı, bürokratik ve mekanik yapısını 20. Yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar sürdürmüştür. Ancak bu katı yapı 20. Yüzyılın sonlarına doğru etkisini yavaş da olsa azaltmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde bu kırılmayla beraber bilgi çağının ve toplumunun dayandığı post modern yapısından hareketle yeni boyutlar kazanarak, kalite rekabetçilik, hesap verilebilirlik, saydamlık, etkinlik, katılımcılık gibi yeni yaklaşımlar kendini hissettirmeye başlamış ve kamu yönetiminde stratejik planlama gerekliliğine zemin hazırlamıştır.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Gürer, Harun, **Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamasına Yönelik Öneriler**, Sayıştay Dergisi, Ankara 2006, S.63, s.93.

<sup>105</sup> Erkan, Volkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, DPT, Ankara 2008, s.35.

<sup>106</sup> Söyler, İlhami, **Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?**, Maliye Dergisi, Ankara 2007, S.152, s.104.

Sayıdığımız bu nedenler ile beraber, stratejik yönetim kamu yönetimi alanında uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim ve stratejik planlamayı bu anlamda kamu yönetiminde yoğun olarak kullanan ülkelerin başında ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda gelmektedir. Özellikle ABD ve Avustralya, Stratejik yönetim anlayışını federal hükümetten, yerel yönetimlere, yüksek öğrenim kurumlarından, kamu sağlık kuruluşlarına kadar her alanda etkili bir biçimde uygulamaya koymuştur.<sup>107</sup>

Bu anlamda stratejik yönetim yaklaşımı, “etkili stratejiler planlayarak geliştirme ve bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol etme süreci” olarak tanımlandığında kamu yönetimi birimleri açısından önemli derecede esneklik ve özgürlüğü beraberinde getirdiğine kanaat edilir. Bu sayede aşırı merkezi yapı içerisinde çalışan ve sıkça siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşlarının stratejik planlar yapmak suretiyle etkili kamu politikaları üretme kapasitelerinin arttığı kabul edilmektedir.<sup>108</sup>

### **2.1.2. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Önemi**

Stratejik planlama kurumlar açısından, sahip oldukları konumu iyi değerlendirmenin verdiği güç ile geleceğin belirsizliği içerisinde en az sapma payı olan, geleceğe sağlam adımların atılmasına olanak veren bir araçtır. Bu açıdan kamu kurumlarının dünyadaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi, kamu kaynaklarını verimli bir biçimde kullanabilmesi, hizmet kalitesi ve faaliyetlerinin vatandaşların beklentilerini karşılayabilmesi gerekliliği bu aracı kullanmayı gerektirmektedir.<sup>109</sup>

Bu anlamda katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kamu kurumlarının mevcut durumları, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyona uygun amaçlar ve hedefler geliştirmeleri aynı

<sup>107</sup> Parlak, Bekir, Sobacı, Zahid, **Kamu Yönetimi**, Alfa Aktüel, 3.Baskı, Bursa 2010, s.309.

<sup>108</sup> Kutlu, Önder, Kocaoğlu, Mustafa, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışı: Konya İl Özel İdaresi Örneği**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya 2010, S.23, s.138.

<sup>109</sup> Kırılmaz, Muhammet, Gül, Serdar Kenan, **Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**, Adalet Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara 2013, s.105.

zamanda ölçülebilir göstergeler tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu kurumları bu gerekliliği stratejik planlama ile çözecektir.<sup>110</sup>

Stratejik yönetim süreci içerisinde kurumların sahip oldukları fiziki duruma, ekonomik kaynakların ve insan kaynaklarının durumuna ilişkin analizler yapılması sayesinde kamu kurumlarının, vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunulmasını ve vatandaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerinin karşılanmasını, kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamada önemli yararı söz konusu olacaktır.<sup>111</sup>

Bu açıdan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıran stratejik planlama, aynı zamanda kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, il gelişim planları ve bölgesel planlar ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımını sağlayacaktır.<sup>112</sup>

### **2.1.3. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetimine Katkıları**

Kamu yönetiminin mevcut yapısı düşünüldüğünde planlı hizmet üretme; kalkınma planları ve programlar ile belirlenen politikaları kurum düzeyinde iş programlarına ve bütçelere dayandırma, uygulamayı etkin bir şekilde izleme, değerlendirme ve son olarak kontrol etme sürecinde kamu bürokrasisinin aktif katılımı önem kazanmaktadır. Stratejik yönetim süreci, yöneticilerin “stratejik düşünme” ve “stratejik davranma” yeteneğini edinmesi sayesinde kamu yönetimine ciddi katkılar sağlayabilmektedir.<sup>113</sup>

Bu anlamda kamu kesimi açısından stratejik planlamanın aşağıdaki yararları sağlanması muhtemeldir.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Yılmaz, Kutluhan, **Kamu Kuruluşları Açısından Stratejik Planlama Uygulaması**, Sayıştay Dergisi, Ankara 2003, S.50-51, ss.76-78.

<sup>111</sup> Torlak, Ömer, Uzkurt, Cevahir, **Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş**, TODAİE Yayını, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Ankara 1999, s.249.

<sup>112</sup> Güven, Murat, Bağdigen, Muhlis, **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara 2008, s.175.

<sup>113</sup> Söyler, **a.g.e.**, s.107-108.

<sup>114</sup> Yılmaz, **a.g.e.**, s.78-79.

- a) Plan- program- bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- b) Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- c) Kuruluşların belirli hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- d) Vizyon değerlemesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- e) Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesini sağlayacaktır.
- f) Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- g) Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- h) Kuruluşlarda katılımcı yönetimi(yönetişim) geliştirecektir.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere kamu yönetimlerinin orta, uzun vadeli amaç ve hedeflerini ortaya koyacak stratejik plan hazırlamaları gerekmektedir. Stratejik planlama, kamu kuruluşlarının içinde buldukları mevcut pozisyonu tespit etme, muhtemel geleceği öngörme, hedeflerini belirleme ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme sürecini kapsamakta ve aynı zamanda yapılan işlerin performanslarını ölçmeye yarayan bir süreç olmaktadır. Bu sayede stratejik plan kamu kurumları açısından bir yol haritası niteliği taşımaktadır.<sup>115</sup>

#### **2.1.4 Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Uygulama Zorlukları**

Kamu yönetimini daha verimli ve etkin kılma adına dünyadaki gelişmelere binaen özel sektör ve kamu yönetiminin günümüzde önemli bir işbirliği ve yakınlaşma içinde olduğu görülmektedir. Bununla beraber kamu yönetimi ile özel sektör yönetimi arasındaki keskin sınır kalkmış ve iki kesimin çalışma biçimleri giderek birbirine

---

<sup>115</sup> Aksaraylı, Mehmet; Tüğen, Kamil; Akdeniz, Ahmet v.d., **Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye'deki Kamu Kurumlarının Analizi**, S.D.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, Isparta 2008, C.12, S.3, s.315.

benzemiş bulunmaktadır.<sup>116</sup> Ancak tüm bu yakınlaşma ve benzerliklere rağmen, kamu yönetimi ve özel sektör arasında belirgin bazı farklılıklar vardır. Söz konusu bu farklılıklar yapı ve işleyişten kaynaklanmakla beraber, stratejik yönetimin uygulanmasında birtakım sorunlara sebebiyet vermektedir.<sup>117</sup> Sözünü ettiğimiz bu zorluklara literatürde “engeller”, “güçlükler”, “sorunlar”, “kısıtlar” vb. gibi kavramlar kullanılmaktadır. Kelime itibari ile farklı olsalar da konumuz içerisinde benzer anlamları ifade edecek şekilde kullanacaklardır.

Kamu kurumlarının amaç belirsizliği, performans ölçütlerinin konulmasındaki zorluk, stratejik planlama sürecinde yeterli desteğin sağlanamaması, stratejik planın beklenmedik şekilde uygulamadan kaldırılması, kaynak kısıtları, yasal kısıtlar, planlama kültürünün gelişmemiş olması gibi sorunlar, kamu kurumlarında stratejik planlama sürecinin uygulanmasında karşılaşılabilecek zorluklar olarak dikkat çekmektedir.<sup>118</sup>

Kamu kesiminde çalışanların güvencelerinin fazla olması, çok çalışanla az çalışanı ayırmayı uygun kılmamaktadır. Çok çalışana uygun ödüllendirme ve az çalışanları cezalandırma veya işine son verme olanağının az olması veya olmaması stratejik planlamanın uygulamada önündeki engellerdendir.<sup>119</sup>

Kamu kurumlarının stratejik planlamayı hayata geçirmede karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri faaliyet alanlarından kaynaklanmaktadır. Özel sektör yönetiminden gelen stratejik planlama kavramı, kamu kesiminin faaliyet alanının çok geniş ve karmaşık yapıda olmasından dolayı uygulamada zorluklar yaşanmaktadır.<sup>120</sup>

Özellikle kamu kesiminin siyasal baskılara maruz kalabilmesi, yöneticilerin alacakları kararlarda siyasetçilerden etkilenmesi ve kamu kesiminde stratejik kararların

---

<sup>116</sup> Muslu, Tuğba, **Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama**, (Türkiye’de Yerel Yönetimler Ders Ödevi), İstanbul 2012, s.6.

<sup>117</sup> Parlak, **a.g.e.**, s.309.

<sup>118</sup> Kırılmaz, **a.g.e.**, s.91.

<sup>119</sup> Güner, Sinan, **Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**, Türk İdare Dergisi, Ankara 2005, S.446, s.76.

<sup>120</sup> Güven, Murat, Bağdigen, Muhlis, **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitapevi, Ankara 2008, s.179.

alınmasını engelleyen bürokrasinin mevcut olması uygulamada zorluk çıkaran etkenlerdendir.<sup>121</sup>

Kamu yönetiminde, otoriter ve kemikleşmiş yönetim anlayışı hâkimdir. Planlama ve ona bağlanmaya gerek olmayan, her şeyi yöneticinin bildiği, planladığı bir anlayış hâkimdir. Aynı zamanda tek elden yönetim kültürünün etkin olması ve yöneticilerin düzenledikleri toplantıları katılanların sadece onaylamak için çağırımları Stratejik planlama anlayışının oturmasını engellemektedir.<sup>122</sup>

## **2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama**

### **2.2.1. Stratejik Planlamanın Türkiye’de Gelişimi**

Dünyada ve Türkiye’de geleneksel kamu politikalarının, hizmet kalitesinin arttırılamaması, verimliliğin sağlanamaması, istihdam problemlerinin aşılabilmesi, enflasyonunun düşürülebilmesi, döviz kurlarının yükselmesi gibi konularda mücadelenin de yetersiz kaldığı sıklıkla dile getirilmiştir. Bu yetersizliklerin yol açtığı arayışlar ile beraber 1980’lerden sonra kamu yönetimi anlayışında, işletme yönetiminin etkileri görülmeye başlanmıştır. Kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından hedef belirleme ve gerçekleştirmeye yönelik yeni kamu yönetimi anlayışında, kamu yönetimine ve politikalarına stratejik yaklaşım merkezi konuma yükselmiştir.<sup>123</sup>

Dünya’daki gelişmelere paralel ülkemizde de son zamanlarda kamu bürokrasisinin içinde bulunduğu mali ve idari sorunların, Türk kamu yönetimine stratejik yönetim sürecinin entegre edilmesiyle aşılmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Söyler, a.g.e., s.112.

<sup>122</sup> Narinoğlu, Ahmet, **Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli**, Çağ Üniversitesi S.B.E, (Yüksek Lisans Tezi), Mersin 2006, s.78.

<sup>123</sup> Barca, Mehmet, Balcı, Asım, **Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır, Amme İdare Dergisi**, TODAİE, Ankara 2006, C.39, S.2, s.29-30.

<sup>124</sup> Maliye Bakanlığı, **2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi**, T.C Maliye Bakanlığı Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006, ss. 2-4.

Kalkınma Planları'nın hemen hepsinde yukarıda sözü edilen yeniden yapılanmadan söz edilmiştir, dolayısıyla ülkemiz adına yeni bir kavram değildir. 2003 yılından bu yana Türkiye'nin gündeminde bulunan çalışmaların temelinde ise, dünyadaki gelişmeler, ülkemizin mevcut durumu, Acil Eylem Planı ve son olarak 58. ve 59. Hükümetlerin Programları bulunmaktadır.<sup>125</sup>

Bütün bu gelişmelerin ışığında, Dünyada ve ülkemizde yaşanan değişimlere uyum sağlanması, küresel bir aktör olunabilmesi, kamu hizmetlerinde etkili ve verimli bir yapı oluşturularak vatandaş ile devlet arasındaki güvenin tesis edilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Son dönemde ülkemizde de stratejik yönetim ilkeleri adapte edilmeye çalışılmıştır. Bu anlamda stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi ve bu çerçevede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın yasal altyapısının oluşturulması hedeflenmiştir.

Mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.<sup>126</sup>

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektöründe gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri kapsamaktadır. Bu taahhütler üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; Makro ekonomik çerçeve, bankacılık reformu ve kamu sektörü reformudur.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve bu anlamda stratejik planlamanın hayata geçirilmesini içermektedir.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> A.g.e., s.4.

<sup>126</sup> Güner, a.g.e., s.100.

<sup>127</sup> Yılmaz, a.g.e., s.76.

### 2.2.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Yasal Çerçevesi (Mevzuat)

10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşmuştur. Söz konusu kanunda stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir.<sup>128</sup>

Kanun'un 3. Maddesinde, stratejik plan'ın tanımında: “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve niceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak bahsedilmiştir.<sup>129</sup>

Söz konusu kanun ile 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Ayrıca 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamak zorundadır.<sup>130</sup>

Belediye Kanunu olan 5393 sayılı kanunda, stratejik planı görüşmek ve kabul etmek belediye meclisinin görevleri arasında gösterilmektedir. Belediye encümenin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyerek belediye meclisine görüş bildirmek olarak kanunda yer almaktadır. Son olarak belediye başkanının, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetme görevi bulunduğu kanunda ifade edilmiştir.<sup>131</sup>

Büyükşehir Belediyesi Kanununda, yine büyükşehir belediyesinin stratejik plan hazırlamakla yükümlü olduğu ifade edilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanununda olduğu gibi 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanununda da büyükşehir belediyesi başkanının görevlerinden birinin belediyeyi, stratejik plana uygun yönetmek olduğu yer almaktadır.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Kurtuluş, Haluk, **Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale 2011, s.37.

<sup>129</sup> Yılmaz, **a.g.e.**, s.80.

<sup>130</sup> Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara 2006, s.2.

<sup>131</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, (14.01.2014), İnternet Erişim  
<<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>>.

<sup>132</sup> 5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu, (14.01.2014), İnternet Erişim  
<<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>>.



5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesinde "Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir." ifadesi yer almaktadır.<sup>133</sup>

Kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasında dayalı olarak hazırlanmaları ve bütçelerinin stratejik planlarda tespit edilen performans ölçütleri esaslı bütçelemeye ilişkin hükümler belirleme hususunda Maliye bakanlığı yetkilendirilmektedir.<sup>134</sup>

24 Aralık 2005 tarihli 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Söz konusu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile stratejik planlamayla ilgili çalışmaların koordinasyonu ile vazifelendirilmiştir.<sup>135</sup> Yukarıda sözünü ettiğimiz gelişmeler ve yasal alt yapı ile Türkiye'de Pilot kuruluşlar seçilmiş ve stratejik plan uygulamaları gerçekleştirilmiştir.

### 2.2.3. Pilot Kurum ve Kuruluşlar

Türkiye'de stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulması ile beraber 4 Temmuz 2003 tarih 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile stratejik planlamanın kamu kuruluşlarında uygulanmasını yaygınlaştırmak ve bununla ilgili yasal ve kurumsal düzenlemelere katkı yapmak amacıyla pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Seçilen bu pilot kuruluşlar yapıları, büyüklükleri ve bütçe türü gibi çeşitli kriterler dikkate alınmak suretiyle seçilmiştir. Bu kuruluşlar şunlardır.<sup>136</sup>

---

<sup>133</sup> Yıldırım, M. Fatih, **Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi**, DPT, Ankara 2011, s.84.

<sup>134</sup> Yılmaz, **a.g.e.**, s.80-81.

<sup>135</sup> Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26.05.2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete) <<http://www.mevzuat.gov.tr>> 14.01.2014.

<sup>136</sup> Erkan, **a.g.e.**, s.80.

- Tarım ve Köyişleri Bakanlığı,
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı,
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,
- Karayolları Genel Müdürlüğü,
- Hacattepe Üniversitesi,
- Denizli Valiliği (il Özel İdaresi),
- İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı stratejik planlama çalışmalarının pilot kuruluşlar ile işbirliği içinde sonuçlandırılmasından yetkili ve sorumlu olan kurumdur. Performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama çalışmaları ile uyumlu ve bir bütün olarak Maliye bakanlığı gözetiminde ve koordinasyonunda yürütülecektir.<sup>137</sup>

#### **2.2.4. Kamuda Stratejik planlamanın Mevcut Durumu**

Devlet Planlama Teşkilat'ına göre kamuda stratejik planlamanın mevcut durumu şu şekildedir;<sup>138</sup>

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Uygulama kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikle belirlenen geçiş programı dâhilinde yaygınlaştırılmaktadır.
- 2010 yılı başı itibarıyla 145 merkezi kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçilecektir. Merkezi yönetim kapsamında Mart 2008 itibarıyla 84 kamu idaresi stratejik plan hazırlamış, bunların arasından 26'sı performans programı hazırlamıştır.
- 2006 yılı başında kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesi amacıyla strateji geliştirme birimleri kurulmuş ancak bu kurumların

---

<sup>137</sup> Taş, Hüseyin Cesurhan, **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama**, Türk İdare Dergisi, [y.y.] [t.y.], s.109.

<sup>138</sup> Güven, Bağdigen, **a.g.e.**, s.184.

görevlerini yeterli ve etkili düzeyde yerine getirmekte yaşadıkları sıkıntılar tespit edilmesi amacıyla Strateji Geliştirme Birimleri Araştırması yapılmıştır.

Yine Devlet Planlama Teşkilatının verilerine göre geçmiş dönemde nelerin gerçekleştirildiğine yer vermek gerekecektir. Buna göre;<sup>139</sup>

- 2003/14 ve 2004/37 sayılı YPK Kararları uyarınca sekiz kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı bu sekiz kuruluşta yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevini üstlenmiştir
- Pilot uygulamalardan ve Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) ile işbirliği içinde gerçekleştirilen stratejik yönetim araştırmasından elde edilen neticelere binaen tüm kamu kuruluşlarında yaygınlaştırılmasına yönelik mevzuat düzenleme çalışmaları yürütülmüştür.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesine göre stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır.
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu elde edilen deneyimler ve stratejik planlama yönetmeliği doğrultusunda güncelleyerek ilgili tüm kuruluşların istifadesine sunmuştur.
- Performans esaslı bütçeleme çalışmaları, stratejik planlama ile bütünlük teşkil etmekte ve Maliye Bakanlığı koordinatörlüğünde yürütülmekte olup Performans Programı Hazırlama Rehberi kuruluşların istifadelerine sunulmuştur.

### **2.3. Türkiye'de Belediyeler**

Komün idarelerinin gerçek ve klasik örneğini teşkil eden belediyeler, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan

---

<sup>139</sup> Güven, Bağdigen, **a.g.e.**, s.185.

ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir.<sup>140</sup>

Köken itibarıyla Arap dilinden gelen Belediye kavramı; memleket, kasaba ve şehir anlamlarında kullanılan “belde” kelimesine (veya bazı kaynaklara göre beled) dayanmakta ve yine Arap dilinde kullanılan “Medine” kelimesi ile ilişkilendirilmektedir.<sup>141</sup>

Belediyeler genel olarak yerel ortak ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulmuş mahalli idari birimlerdir. Belediyelerin geçmişi batıda oldukça eski olmasına rağmen, Türkiye’de belediyelerin kurulması cumhuriyetin dönemine dayanmaktadır.<sup>142</sup>

Belediyeler pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de halka en yakın kuruluşlardır. Bu durumun nedeni, belediyelerin üstlendikleri görevlerin halkın günlük yaşamını etkilemesinden kaynaklanmaktadır.<sup>143</sup> Bu anlamda belediyelerle ilgili ilk yasal düzenleme 1930 tarihli 1580 sayılı Belediye kanunudur. Bugün yürürlükte olan kanun 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı Belediye kanunudur.<sup>144</sup>

5393 sayılı Belediye Kanununa göre Belediye; Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, “idari ve mali özerkliğe” sahip kamu tüzel kişisidir.<sup>145</sup> Dikkat edilirse burada 1580 sayılı Belediye Kanununda bulunmayan “özerklik” içeriğe eklenmiştir.

Türkiye’de belediyeler iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki geleneksel Belediyeler olarak da belirtilen 5393 sayılı belediye kanunu ile düzenlenen

---

<sup>140</sup> Ulusoy, Ahmet, Akdemir, Tekin, **Mahalli İdareler**, Seçkin Yayınları, 4. Baskı, Ankara 2006, s. 209.

<sup>141</sup> Yayla, Yıldızhan, **Belediye Nedir ?**, Birlik Yayınları, İstanbul 1987, s.7.

<sup>142</sup> Çelik, Ali, **Yerel Yönetimler**, T.C. Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir 1996, s.79.

<sup>143</sup> Akdemir, Tekin, Ulusoy, Ahmet, **Mahalli idareler Teori-Uygulama-Maliye**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001, s.145.

<sup>144</sup> Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan vd., **Mahalli İdareler**, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara 2006, s.148-149.

<sup>145</sup> 5393 sayılı Belediyeler Kanunu, Madde 3-a, Birinci Bölüm.

belediyelerdir. İkincisi ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediye kanunu ile oluşturulan belediyelerdir.<sup>146</sup>

### 2.3.1. Türkiye’de Belediyelerin Kuruluşu

Türkiye’de Belediye idaresinin kuruluşu ve sınırları konusunda 5393 sayılı kanunda belirtilen kriterler esas alınmaktadır. Kanuna göre bir belediye kurulabilmesi için yerleşim yerinin son nüfus sayımına göre en az 5000 nüfus eşiğini aşması gerekmektedir. Ancak il ve ilçe merkezlerinde 5000 rakamına bakılmaksızın belediye kurulması zorunludur. Yeni iskân nedeniyle oluşturulan ve nüfusu 5000 ve üzeri olan herhangi bir yerleşim yerinde, İçişleri Bakanlığının önerisi üzerine müşterek kararnameyle belediye kurulabilmektedir.<sup>147</sup>

<u>İçişleri Bakanlığından:</u>	
<b>Karar Sayısı: 2011/905</b>	
1 – Manisa İli Salihli İlçesi Merkez Bucağı Yaraşlı Köyünün, aynı ilin Ahmetli İlçesi Merkez Bucağına bağlanması; 5442 sayılı İl İdaresi Kanununun 2 nci maddesinin (B) ve (D) bentlerine göre uygun görülmüştür.	
2 – Bu Kararı İçişleri Bakanı yürütür.19/12/2011	
Abdullah GÜL	
CUMHURBAŞKANI	
Recep Tayyip ERDOĞAN	İdris Naim ŞAHİN
Başbakan	İçişleri Bakanı

**Şekil 3: Müşterek Kararname Örneği<sup>148</sup>**

5393 sayılı Kanuna göre bir köy yerleşiminde belediye kurulabilmesi için 3 temel şart aranmaktadır. Söz konusu kanunda bir köy yerinde belediyenin kurulabilmesi

<sup>146</sup> Kurtuluş, **a.g.e.**, s.40.

<sup>147</sup> Toprak, Zerrin, **Yerel Yönetimler**, Nobel Yayın, 6. Baskı, Ankara 2006, s.88.

<sup>148</sup> 20.12.2013 tarihli Resmi Gazete, S. 28148, (İnternet erişim) <<http://www.resmigazete.gov.tr>>.

için birinci koşul nüfus koşuludur.<sup>149</sup> 5393 sayılı kanuna göre bir köy yerleşiminde belediye kurulabilmesi için en az 5000 nüfusu bulunmalıdır.<sup>150</sup>

Bir köyde belediye kurulabilmesi için aranacak temel kriterlerden ikincisi mesafedir. Söz konusu kanunda bir köy yerinde belediye kurulabilmesi için yerleşim sahalarının, merkez kabul edilecek yerleşim yerinin meskûn sahasına azami 5 km mesafede bulunması gerekmektedir.<sup>151</sup>

Bir köyde belediye kurulabilmesinin üçüncü şartı, kurulacak belediyenin koruma alanlarına olan konumu ile alakalıdır. Söz konusu kanunda içme ve kullanma suyu havzaları ile sit ve diğer koruma alanlarına 5 km daha yakın olan yerleşim yerlerinde belediye kurulamaz.<sup>152</sup>

Ülkemizde yukarıda belirttiğimiz belediyelere ilave olarak, 1982 Anayasasıyla beraber büyükşehir belediyeleri de katılmıştır. Bu alanda ilk çalışmalar 12 Eylül 1980'den sonra başlamıştır.<sup>153</sup> Büyükşehir ile ilgili ilk yasa 3030 sayılı büyükşehir belediyesi kanunu iken zamanla doğan yetersizlikler neticesinde 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanunu yürürlüğe girmiştir.<sup>154</sup>

Büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanununda şartlar belirtilmiştir. İlgili kanunda bir yerleşim biriminde büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için yerleşim biriminin il olması gerekmektedir, en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesinden oluşması gerekmektedir, nüfusu 750.000 den fazla olmalıdır ve kanunla kurulmalıdır.<sup>155</sup>

### **2.3.2. Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları**

5393 Sayılı Belediye Kanunu'na Göre: Belediyelerin görev ve sorumlulukları 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesinde yer almaktadır. Buna göre

---

<sup>149</sup> Öner, Şerif, **Türkiye'de Belediye Yönetimi**, Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara 2006, s.57.

<sup>150</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, md.4/1.

<sup>151</sup> Tortop, Aykaç, **a.g.e.**, s.151.

<sup>152</sup> Öner, **a.g.e.**, s.57.

<sup>153</sup> <http://www.miargem.org.tr/index.php?mod=makale&m=624> , (06.12.2013).

<sup>154</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.217.

<sup>155</sup> Milli Produktivite Merkezi, **Belediyelerde Verimlilik Arttırma Hizmetleri Gereksinmesi ve Yönetimi**, Milli Produktivite Yayınları, Ankara 2006, s.27.

belediyelerin, kanunlara münhasıran başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki tüm görev ve hizmetleri yapmak ve yaptırmak, aynı zamanda gerekli kararları almak, uygulamak ve denetlemek gibi görevleri bulunmaktadır.<sup>156</sup>

Belediyelerin görev ve sorumlulukları 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesinde şu şekilde yer almaktadır.<sup>157</sup>

İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar.<sup>158</sup>

Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerekteğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.<sup>159</sup>

Belediyeler, yukarıda saydığımız görev ve sorumlulukları yerine getirirken; belediyenin mali durumunu ve hizmetin önceliğini dikkate almak zorundadır. Bu hizmetler, belediye sınırları içinde vatandaşa en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle

---

<sup>156</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.154.

<sup>157</sup> 5393 Sayılı Belediyeler Kanunu, 14. Madde.

<sup>158</sup> **A.g.e.**, 14. Madde.

<sup>159</sup> **A.g.e.**, 14. Madde.

sunulmalıdır. Belediye meclisi karar vermesi durumunda mücavir alanlara da belediye hizmet götürebilmektedir.<sup>160</sup>

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'na Göre: Büyükşehir belediyelerin görev ve sorumlulukları 5216 sayılı kanunun 7. Maddesinde yer almaktadır. İlgili kanunda büyükşehirlerin görev ve sorumluluk paylaşımları, ilçe ve ilk kademe belediyeleri arasında detaylı bir şekilde ortaya konmuştur.<sup>161</sup>

Büyükşehir belediyeleri için, 5216 sayılı büyükşehir belediye kanununda belirtilen görev, yetki ve sorumluluklar aşağıdaki gibidir.<sup>162</sup>

- a) İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak. Çevre düzeni plânına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları içinde nazım imar plânını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak. Büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.
- b) Büyükşehir ulaşım ana plânını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak ve kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek. Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek
- c) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek. Büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek.

<sup>160</sup> Keleş, Ruşen, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul 2009, s.245-246.

<sup>161</sup> Öner, **a.g.e.**, s.287.

<sup>162</sup> 5216 Sayılı Kanunu, 7. Madde.



- d) Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek.

İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları:<sup>163</sup>

- a) Kanunlara binaen büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- b) Büyükşehir katı atık yönetim planına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.
- c) Umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetimini sağlamak.
- d) Otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, özürülüler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak.
- e) Defin ve cenaze ile ilgili işleri yürütmek.

### 2.3.3. Belediyenin Organları

Türkiye’de Belediyeler yapısal anlamda; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı olmak üzere toplam üç temel organdan oluşmaktadır.<sup>164</sup> Belediye başkanı yürütme, meclis ve encümen karar organı vazifesini yürütmektedir.<sup>165</sup>

Türkiye’de Büyükşehir belediyeleri; büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni, büyükşehir belediye başkanı organlarından oluşmaktadır.<sup>166</sup>

Türkiye’de Büyükşehir belediye sistemi, iki kademeli belediye yönetiminden meydana gelmektedir. Üst basamağında anakent belediyesi yer almakta iken, alt basamağında ilçe belediyeleri ve/veya ilk kademe belediyeleri yer almaktadır.<sup>167</sup>

<sup>163</sup> 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 7. Maddesi.

<sup>164</sup> Erbaşı, Ali, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, Nobel Yayınları, Konya 2008, s.21.

<sup>165</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.157.

<sup>166</sup> Ulusoy, Akdemir, **a.g.e.**, s.181.

Belediye mevzuatı uyarınca belediye meclisi ve belediye başkanı hemşehriler tarafından seçimle belirlenmektedir.<sup>168</sup> Belediyelerin organları; yapısal farklılıklarından dolayı geleneksel belediyeler ve büyükşehir belediyeleri tasnifi yapılarak irdelenecektir.

### 2.3.3.1. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin en büyük görüşme ve karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşmaktadır.<sup>169</sup>

Üyeleri beş yılda bir nisbi temsil sistemiyle doğrudan halk tarafından seçilir. Siyasi partiler aldıkları oy oranına göre belediye meclislerinde üye bulundurma hakkına sahiptirler. Belediye meclisi üyelerinin sayısı o yerleşim yerinin nüfusuna göre belirlenmektedir.<sup>170</sup>

Belediye meclisi üyelikleri için; son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre nüfusu 10.000'den az olan belediyelerde üye sayısı en az 9'dur. Nüfusu 10.001-20.000 arasında olan belediyelerde üye sayısı 11, nüfusu 20.001-50.000 arasında olan belediyelerde üye sayısı 15, nüfusu 50.001-100.000 arasındaki belediyelerde üye sayısı 25, nüfusu 100.001-250.000 arasında olan belediyelerde üye sayısı 31, nüfusu 250.001-500.000 olan belediyelerde üye sayısı 37, nüfusu 500.001-1.000.000 arasındaki belediyelerde üye sayısı 45, nüfusu 1.000.000'dan fazla olan belediyelerde üye sayısı 55 olmak üzere belirtilen sayıdaki asıl üyelerin sayısı kadar yedek üyeler de seçilir.<sup>171</sup>

Belediye meclisinin toplantılarına belediye başkanı başkanlık eder. Belediye meclisi her ayın ilk haftasında, kendisince belirlenen toplantı yerinde toplanır. Belediye meclisinin gündemini belediye başkanı hazırlar. Gündem, en az üç gün önceden hem üyelere, hem de çeşitli yöntemlerle halka duyurulur.<sup>172</sup>

Büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir sınırları içerisindeki ilçe ve ilk kademe belediye meclislerinin üyelerinin beşte biri ile bu belediyelerin başkanlarından oluşur.

---

<sup>167</sup> [http://www.ekodialog.com/kamu\\_yonetimi/yerel\\_yonetim\\_belediye\\_il\\_ozel\\_idaresi.html](http://www.ekodialog.com/kamu_yonetimi/yerel_yonetim_belediye_il_ozel_idaresi.html) (06.12.2013)

<sup>168</sup> Öner, **a.g.e.**, s.102.

<sup>169</sup> 5393 Sayılı Belediyeler Kanunu, 17. Madde.

<sup>170</sup> Tortop, **a.g.e.**, s.157.

<sup>171</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.151.

<sup>172</sup> Keleş, **a.g.e.**, s.254-255.

Meclisin başkanı, büyükşehir belediye başkanıdır. Meclis her ayın ikinci haftası toplanır.<sup>173</sup>

Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanmakta ve katılanların salt çoğunluğuyla karar vermektedir. Ancak karar yeter sayısı, üye tam sayısının dörtte birinden az olamaz.<sup>174</sup>

Belediye meclisinin görev ve yetkileri ise 5393 Sayılı Belediye Kanununun 18'inci maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir.<sup>175</sup>

- a) Stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.
- b) Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek, bütçede kurumsal kodlama yapılan birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- c) Belediyenin imar plânlarını görüşmek ve onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek.
- d) Borçlanmaya karar vermek.
- e) Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.
- f) Kanunlarda vergi, resim, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifesini belirlemek.
- g) Şartlı bağışları kabul etmek.
- h) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin YTL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiyeye, kabul ve feragat karar vermek.

---

<sup>173</sup> 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 13. Madde.

<sup>174</sup> Toprak, **a.g.e.**, s.106.

<sup>175</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 18. Madde.

- i) Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.
- j) Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.
- k) Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.
- l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.
- m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmelikleri kabul etmek.
- n) Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.
- o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.
- p) Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda işbirliği yapılmasına karar vermek.
- q) Fahrî hemşehrilik payesi ve beratı vermek.
- r) Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.
- s) Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.
- t) İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

### 2.3.3.2. Belediye Encümeni

Belediye karar organlarının ikincisi olan belediye encümeni, bir karar organı olmakla birlikte danışma organı olma niteliği de taşımaktadır.<sup>176</sup>

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında; İl belediyelerinde ve nüfusu yüz bin'in üzerindeki belediyelerde, her yıl belediye meclisi tarafından kendi üyeleri arasında bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, belediye başkanının ve mali hizmetlerin birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere toplamda yedi kişiden oluşmaktadır.<sup>177</sup>

Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, belediye başkanının ve mali hizmetlerin birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere toplam beş kişiden oluşmaktadır.<sup>178</sup>

Büyükşehir belediye encümeni ise, 5216 sayılı kanun'da idari bir organ olarak düşünülmektedir. Encümen büyükşehir belediye başkanı veya katılmadığı zaman genel sekreterin başkanlığında, belediye meclisi tarafından bir yıl için saklı oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşmaktadır.<sup>179</sup>

Belediye encümen toplantısı, önceden belirlenen gün ve saatte haftada en az bir kere olmak üzere toplanır. Toplantı yeter sayısı üyelerin salt çoğunluğudur. Toplantıya katılanların salt çoğunluğu ise karar yeter sayısı olmaktadır. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından belirlenir ve yine kendisi encümen toplantısına başkanlık eder.<sup>180</sup>

Belediye encümeninin görev ve yetkilerini sıralayacak olursak, şunlardır<sup>181</sup>:

- a) Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

<sup>176</sup> Tortop, Aykaç, **a.g.e.**, s.164.

<sup>177</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 33. Madde.

<sup>178</sup> **A.g.e.**, 33.Madde.

<sup>179</sup> Ökmen, Mustafa, Parlak Bekir, **Kuram ve Uygulamada Yerel Yönetimler**, Orion Kitapevi, 3.Baskı, Ankara 2013, s.305-306.

<sup>180</sup> Öner, **a.g.e.**, s.114-115.

<sup>181</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 34. Madde.

- b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak.
- c) Öngörülemeyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek.
- d) Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.
- e) Kanunlarda öngörülen cezaları vermek.
- f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyumsuzluklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmemek üzere kiralanmasına karar vermek.
- h) Umuma açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek.
- i) Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirmek.

Büyükşehir belediye encümeni görev ve yetki bakımından, Belediye Kanunu'nun hükümlerine tâbi klasik belediyelerin belediye encümenine verilen görev ve yetkilerin aynılarını yerine getirmekle mesuldür. Ancak büyükşehir belediye encümeni, bunlara ilaveten Büyükşehir Belediye Kanunu'nun verdiği görevleri yerine getirmek ve yetkilerini kullanmakla da yükümlüdür.<sup>182</sup>

### **2.3.3.3. Belediye Başkanı**

Belediye başkanı belediye tüzel kişiliğinin başı ve yürütme organıdır. Kent halkı kendisini beş yıl yönetecek olan başkanını genel oyla seçmektedir. Belediye başkanı, belediye teşkilatının en yüksek amiri ve yürütme organı olması nedeniyle belediye meclisinde ve encümeninde alınan kararları uygular ve bu kararların uygulanmasından sorumludur.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Umuttepe Yayınları, 5. Baskı, Kocaeli 2012, s.208.

<sup>183</sup> Öner, a.g.e., s.156.

Büyükşehir belediyelerinde, büyükşehir ve ilçe/alt kademe belediye meclislerince alınmış olan kararları tümü büyükşehir belediye başkanına gönderilir.<sup>184</sup> Büyükşehir belediye başkanı, seçmenler tarafından beş yıllığına seçilir.<sup>185</sup>

Belediye başkanının görevi halktan ve yasalardan aldığı güçle belediye örgüt ve hizmetlerini yönetmek, merkezi yönetim ve diğer kurum ve kuruluşlara karşı halkını temsil etmek ve devlet törenlerinde, o yerin en büyük mülki amiri ve askeri komutanı yanında kent halkını temsilen bulunmaktır.<sup>186</sup>

Belediye başkanının, belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyelerin hak ve menfaatlerini korumak, belediye meclisine ve encümenine başkanlık etmek, belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, personelin performans ölçütlerini hazırlamak, Belediyelerin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek, belediye personelini atamak gibi görevleri bulunmaktadır.<sup>187</sup>

Büyükşehir belediye başkanınının 5216 sayılı kanunda gösterilen görev ve yetkileri 5393 sayılı kanundaki Belediye Başkanı'nın görevleri aynı olmakla birlikte, büyükşehir belediye başkanınının ilave görev ve yetkileri bulunmaktadır.

Belediye başkanının görev ve yetkileri 5393 Sayılı Kanun'un 38. Maddesine göre şunlardır:<sup>188</sup>

- a) Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.
- b) Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

<sup>184</sup> Erdem, İsmail, **Belediye Yönetimi ve Belediyecilik**, İlke Yayıncılık, İstanbul 2004, s.60-61.

<sup>185</sup> Sarıççek, Ejder, **Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi ve Son Dönemlerde Yapılan Yetki Devirleri'nin Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Açısından Ele Alınması**, (Yüksek Lisans Tezi), Bolu 2010, s.89.

<sup>186</sup> Erbaşı, **a.g.e.**, s.22.

<sup>187</sup> Tortop, Aykaç, **a.g.e.**, s.168.

<sup>188</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde: 38.

- c) Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- d) Meclise ve encümen başkanlık etmek.
- e) Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- f) Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- g) Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
- i) Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.
- j) Belediye personelini atamak.
- k) Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
- l) Şartsız bağışları kabul etmek.
- m) Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.
- n) Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürllülere yönelik hizmetleri yürütmek ve özürllüler merkezini oluşturmak.
- o) Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak.
- p) Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

#### **2.3.4. Belediyelerin Gelir ve Giderleri**

##### **2.3.4.1. Gelirleri**

5393 sayılı Kanun'un 59. Maddesinde yer alan belediyelerin gelirleri aşağıdaki gibidir:<sup>189</sup>

- a) Kanunlarla gösterilen belediye vergi, resim, harç ve katılma payları.
- b) Genel bütçe vergi gelirlerinden ayrılan pay.

---

<sup>189</sup> 5393 sayılı Belediye Kanunu, 59. Madde.



- c) Genel ve özel bütçeli idarelerden yapılacak ödemeler.
- d) Taşınır ve taşınmaz malların kira, satış ve başka suretle değerlendirilmesinden elde edilecek gelirler
- e) Belediye meclisi tarafından belirlenecek tarifelere göre tahsil edilecek hizmet karşılığı ücretler.
- f) Faiz ve ceza gelirleri.
- g) Bağışlar.
- h) Her türlü girişim, iştirak ve faaliyetler karşılığı sağlanacak gelirler.

Büyükşehir belediyelerinde büyükşehir sınırları ve mücavir alanları içinde belediyelerince tahsil edilen emlak vergisi tutarının tamamı ilgili ilçe ve ilk kademe belediyeleri tarafından alınır. Bunlardan büyükşehir belediyesine veya özel idareye ayrıca pay kesilmez.

5216 sayılı Kanun'un 23. Maddesinde yer alan Büyükşehir belediyesinin gelirleri aşağıdaki gibidir:<sup>190</sup>

- a) Genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden ilçe ve ilk kademe belediyelerine verilen paylardan Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlar içinde ayrılarak İller Bankası tarafından gönderilecek pay.
- b) Büyükşehir belediye sınırları içinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilât toplamı üzerinden Maliye Bakanlığı tarafından hesaplanıp, ertesini ayın sonuna kadar ilgili büyükşehir belediyesine yatırılacak % 5 pay.
- c) 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda yer alan oran ve esaslara göre büyükşehir belediyesince tahsil olunacak at yarışları dahil müşterek bahislerden elde edilen Eğlence Vergisinin % 20'si müşterek bahislere konu olan yarışların yapıldığı yerin belediyesine, % 30'u nüfuslarına göre dağıtılmak üzere diğer ilçe ve ilk kademe belediyelerine ayrıldıktan sonra kalan % 50'si.

---

<sup>190</sup> 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 16. Madde.

- d) Büyükşehir belediyesine bırakılan sosyal ve kültürel tesisler, spor, eğlence ve dinlenme yerleri ile yeşil sahalar içinde tahsil edilecek her türlü belediye vergi, resim ve harçları.
- e) 7'nci maddenin birinci fıkrasının (g) bendinde belirtilen alanlar ile bu alanlara cephesi bulunan binalar üzerindeki her türlü ilân ve reklamların vergileri ile asma, tahsis ve bakım ücretleri.
- f) 7'nci maddenin (f) bendine göre tespit edilen park yerlerinin işletilmesinden elde edilen gelirin ilçe ve ilk kademe belediyelerine, nüfuslarına göre dağıtılacak %50'sinden sonra kalacak %50'si.
- g) Hizmetlerin büyükşehir belediyesi tarafından yapılması şartıyla 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununda belirtilen oran ve esaslara göre alınacak yol, su ve kanalizasyon harcamalarına katılma payları.
- h) Kira, faiz ve ceza gelirleri.
- i) Kamu idare ve müesseselerinin yardımları.
- j) Bağlı kuruluşların kesin hesaplarındaki gelirleri ile giderleri arasında oluşan fazlalık sonucu aktarılacak gelirler.
- k) Büyükşehir belediyesi iktisadî teşebbüslerinin safi hasılatından büyükşehir belediye meclisi tarafından belirlenecek oranda alınan hisseler.
- l) Büyükşehir belediyesinin taşınır ve taşınmaz mal gelirleri.
- m) Yapılacak hizmetler karşılığı alınacak ücretler.
- n) Şartlı ve şartsız bağışlar.

#### **2.3.4.2. Giderleri**

Belediyelerin, 5393 Sayılı Belediyeler Kanunu'nun 60. Maddesine göre giderleri aşağıdaki gibidir:<sup>191</sup>

- a) Belediye binaları, tesisleri ile araç ve malzemelerinin temini, yapımı, bakımı ve onarımı için yapılan giderler.

---

<sup>191</sup> 5393 Sayılı Belediyeler Kanunu, 60. Madde.

- b) Belediyenin personeline ve seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim harcamaları ile diğer giderler.
- c) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- d) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- f) Belediye'nin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve katıldığı birliklerle ilgili ortaklık payı ve üyelik aidatı giderleri.
- g) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler.
- h) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ile sigorta giderleri.
- i) Dar gelirli, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özürülere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- j) Dava takip ve icra giderleri.
- k) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- l) Avukatlık, danışmanlık ve denetim hizmetleri karşılığı yapılacak ödemeler.
- m) Yurt içi ve yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve proje giderleri.
- n) Sosyo-kültürel, sanatsal ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.
- o) Belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- p) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.
- q) Şartlı bağışlarla ilgili yapılacak harcamalar.
- r) İmar düzenleme giderleri.
- s) Her türlü proje giderleri.

Büyükşehir belediyelerin, 5216 Sayılı Büyükşehir belediyeler Kanunu'nun 24. Maddesine göre giderleri aşağıdaki gibidir:<sup>192</sup>

- a) Belediye hizmet binaları ve tesislerin temini, bakım ve onarımı için yapılan giderler.
- b) Belediye personeline ve belediyenin seçilmiş organlarının üyelerine ödenen maaş, ücret, ödenek, huzur hakkı, yolluklar, hizmete ilişkin eğitim ile diğer giderleri.
- c) İlçe, ilk kademe belediyeleri ile bağlı kuruluşlara yapacakları yardımlar ve ortak proje giderleri.
- d) Her türlü alt yapı, yapım, onarım ve bakım giderleri.
- e) Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri ile diğer görev ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılacak giderler.
- f) Vergi, resim, harç, katılma payı, hizmet karşılığı alınacak ücretler ve diğer gelirlerin takip ve tahsili için yapılacak giderler.
- g) Belediyenin kuruluşuna katıldığı şirket, kuruluş ve birliklerle ilgili ortaklık payı ile üyelik aidatı giderleri.
- h) Mezarlıkların tesisi, korunması ve bakımına ilişkin giderler.
- i) Faiz, borçlanmaya ilişkin diğer ödemeler ve sigorta giderleri.
- j) Dar gelirli, yoksul, muhtaç ve kimsesizler ile özörlölere yapılacak sosyal hizmet ve yardımlar.
- k) Dava takip ve icra giderleri.
- l) Temsil, tören, ağırlama ve tanıtım giderleri.
- m) Avukatlık, danışmanlık ve denetim ödemeleri.
- n) Kamu yararı görölen konularda yurt içi ve yurt dışı kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve diğer proje giderleri.
- o) Spor, sosyal, kültürel ve bilimsel etkinlikler için yapılan giderler.

---

<sup>192</sup> 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 24. Madde.

- p) Büyükşehir belediye hizmetleriyle ilgili olarak yapılan kamuoyu yoklaması ve araştırması giderleri.
- q) Kanunla verilen görevler ve hizmetlerin yürütülmesi için yapılan diğer giderler.

## 2.4. Belediyelerde Stratejik Planlama

### 2.4.1. Belediyelerde Stratejik Planlama Çalışmaları

Devlet yapısını etkin ve verimli kılan bir yönetim için, merkezi yönetimi hantallıktan kurtarmak ve devlet ile halkı bütünleştirecek yapısal anlamda bir değişikliğin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan sunduğu hizmetler ve ülkenin demokratik yapısı yönünden önem taşıyan belediyeler, yapısal değişim konusunda üzerinde önemle durulan kuruluşlar olmaktadır.<sup>193</sup>

Belediyeler kamu yönetiminde hizmetlerin halka götürülmesinde oldukça önemli olan kuruluşlardır. Türk Kamu yönetimi anlayışında genel olarak yeniliklere kapalı olarak gözükmekte olsalar da, içinde bulunulan dönemin getirdiği; küreselleşme, teknoloji vb. gibi yeniliklere bağlı olarak belediyelerin kendilerini yönetsel ve örgütsel yapılarında güncellemek zorunda kaldığına şahit olmaktadır.<sup>194</sup>

Türkiye’de belediyeler, özellikle 1980 sonrası liberalleşme politikaları ve 1990’larda belirginleşen küreselleşme, bölgeleşme ve yerelleşme eğilimleriyle birlikte kendilerini güncellemek zorunda kalmışlardır.<sup>195</sup> Bu güncelleme anlayışı, özel sektör yönetim ve organizasyon modellerine yönelimi arttırmıştır ve toplam kalite, süreç yönetimi ve Stratejik yönetim gibi modeller kurtarıcı modeller olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>196</sup>

Dünyadaki gelişmelerle paralel olarak, 2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de de reform anlayışları gelişmiştir ve 2005 yılında başlayan yasalaşma hareketleri ile

---

<sup>193</sup> Tortop, Nuri, **Merkezi İdare Kuruluşlarında ve Yerel Yönetimlerde Reform Yapılması Gereken Alanlar**, İller ve Belediyeler Dergisi, Ankara 2000, S.662, s. 698-699.

<sup>194</sup> Demir, Namık, **Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim**, Türk İdare Dergisi, Ankara 1996, S.410, s.113.

<sup>195</sup> Ökmen, Mustafa, Yılmaz, Abdullah, **Kamu Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara 2004, s.62.

<sup>196</sup> Erbaşı, **a.g.e.**, s.63.

uygulama alanı bulmuştur. Belediye halkının çeşitlenen ve format değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik bu çalışmalar, belediyeler tarafından yapılmaya başlanmıştır.<sup>197</sup>

#### 2.4.2. Stratejik Yönetimin Belediyelere Sağlayacağı Faydalar

Stratejik yönetim uygulayan belediyeler, yönetimde stratejik düşünme ve davranma kabiliyeti kazanacaklar, aynı zamanda belediyeler iç ve dış yapısı hakkında sistematik bilgi toplamak suretiyle paydaş analizi yapabileceklerdir. Bunun önemli bir avantajı, belediyelerin gelecekle ilgili hedeflerini tanımlayıp, hangilerine öncelik vermeleri gerektiğini belirleyebilmeleridir.<sup>198</sup>

Stratejik planlama, belediyelerin amaç ve hedefleri ile kaynakları arasında bağ kurulmasını sağlar; ihtiyaçların değişimi ile birlikte, hizmetler ve kaynakların ışığında temel stratejilerin değerlendirilmesine olanak verir.<sup>199</sup>

Stratejik planlama yapmanın yerel idarelerin yönetim anlayışında ve yapılanmalarında ciddi değişiklikler getireceği kabul edilmektedir. Bu anlamda stratejik yönetim uygulayan ve uygulamayan belediyeler arasındaki farkı ortaya koymak konumuz açısından yararlı olacaktır.<sup>200</sup>

**Tablo 2: Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Karşılaştırılması<sup>201</sup>**

Stratejik Planı Olan Yerel İdare	Stratejik Planı Olmayan Yerel İdare
Yerel idarelerin amaç ve önceliklerine göre planlama	Yerel idare kaynaklarına göre planlama
Süreç planlaması	Dönem planlaması
Katılımcı planlama	Yol gösterici planlama
Yerel idare çalışanlarını kapsar	Yerel idare yöneticilerini kapsar
Plan süreklidir. Koşullara göre değişebilir	Statiktir. Değişim göstermez.

<sup>197</sup> Azaklı, Sedat, **Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin önemi**, E-Akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık Dergisi, 2008, S.52, <<http://www.e-akademi.org>>.

<sup>198</sup> Sevsay, Haktan, **Belediyelerde Stratejik Bütçe Yönetimi**, Yerel Siyaset Dergisi, Manisa 2008, S.33, s.84.

<sup>199</sup> **Türkiye’de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi**, Kent Basımevi, İstanbul 1993, s.63.

<sup>200</sup> Narinoğlu, **a.g.e.**, s.87.

<sup>201</sup> **A.g.e.**, s.87.

Liderlik gerektirir	Yöneticilik yeterlidir
Bilgiye ve analize dayanır	Tahmine ve beklentilere dayalıdır
Açık ve şeffaf planlama	Kapalı mekânlarda planlama
Etkinlik, verimlilik, kalite odaklı planlama	Büyüme, gelişme odaklı planlama
İkna edici, Kabul görür planlama	Emredici planlama
Esnek ve duyarlı planlama	Katı, değişmez planlama
İnsan merkezli planlama	Kurum, sektör merkezli planlama
Göreve, misyona dayalı planlama	Kurallara dayalı planlama
Yerel idare alanının bütününe esas alır	Belli sektör ve alanları esas alır
Yerel idareye özgü şartlar dikkate alınır	Standart planlama

Yukarıdaki karşılaştırmadan anlaşılacağı üzere, belediyelerde stratejik planlama ile normal planlama arasında ciddi farklar doğmaktadır. Normal planlamada, geleceği yönetme iddiası olmayıp mevcut durumdan hareketle planlama söz konusu iken; stratejik planlamada, bugünü geleceğe taşıma ve geleceği yönetme iddiası vardır. Yine normal planlamada, planın katı ve değişmez olması dikkat çekiyor ancak stratejik planlamada, plan esnek ve duyarlıdır.

Stratejik plan hakkında yukarıdaki karşılaştırmayı yaptıktan sonra, stratejik planın belediyelere sağlayacağı katkılara göz atmakta yarar var. Katkılar kısaca şunlardır:<sup>202</sup>

- Merkezi yönetimin, belediye faaliyetlerini yakından izleyebilmesini ve denetleyebilmesini sağlar.
- Personelin başarı değerlemesinin yapılmasına olanak sağlar.
- Personelin eylemlerini gerçekleştirmelerinde rehber olma niteliği taşır.
- Belediyenin kuvvetli yönlerinin, zayıf yönlerinin, fırsatlarının ve tehditlerinin belirlenmesini sağlar.
- Belirsizliklerin mevcut olduğu bir ortamda faaliyet gösteren belediyelerin istikrarlı bir yapıya kavuşmasını sağlar.

<sup>202</sup> Narinoğlu, a.g.e., s.88.

- Rekabet avantajının sağlanmasına katkı eder.
- Teknolojik gelişmeleri izlemeye katkı sağlar.
- Belediyenin kısıtlamalarını ve sınırlarını değerlendirmesine olanak sağlar.

### **2.4.3. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlamanın Yasal Çerçevesi (Mevzuat)**

Türkiye’de belediyelerin stratejik plan hazırlamasına yönelik zorunluluk 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu, 5393 sayılı belediye kanunu ve 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanunu ile gündeme gelmiştir.

Söz Konusu kanunlara göre nüfusu 50.000’in üstünde olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunludur.<sup>203</sup>

#### **2.4.3.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu**

Stratejik planlamanın hazırlanması, görüşülmesi, kabul edilmesi ve bunlara ilişkin raporların sunulması gibi hükümler 5393 sayılı belediye kanun’unun 18, 34, 38, 41, 56 ve 61. maddelerinde yer almaktadır.<sup>204</sup>

Belediye meclisinin görev ve yetkilerinin yer aldığı ilgili kanunun 18. maddesinin (a) bendine göre belediye meclisi, stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarının hazırlanması, belediye faaliyetlerinin düzenlenmesi ve performans ölçütlerinin görüşülmesi ve kabul edilmesi görevlerini yerine getirmekle sorumludur.<sup>205</sup>

Belediye kanun’unun 34. maddesinin (a) bendinde belediye encümeninin görev ve yetkilerinden bahsedilmiş, söz konusu maddede encümenin görevleri arasında stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek olduğuna yönelik hükümler yer almaktadır.<sup>206</sup>

Yine aynı kanunun 38. maddesinin (b) bendinde belediye başkanının görev ve yetkileri olarak, belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin

<sup>203</sup> Karaarslan, Erkan, **Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama**, [y.y.], [t.y], s.1.

<sup>204</sup> Murat, Bağdigen, **a.g.e.**, s.149.

<sup>205</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 18. Madde.

<sup>206</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 34. Madde.



kurumsal stratejileri oluşturmak, oluşturulan stratejilere uygun olmak kaydıyla bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlenip değerlendirilmesini sağlamak ve son olarak bunlarla ilgili raporları meclise sunmak gibi sorumlulukların olduğu belirtilmiştir.<sup>207</sup>

Belediye başkanının, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan hazırlayıp belediye meclisine sunma görevi yine 5393 sayılı belediye kanununun 41. maddesinde yer almaktadır. Yine aynı maddede stratejik plânın üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla alakadar sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınmak suretiyle hazırlanacağı ve meclis tarafından kabul edilerek yürürlüğe girebileceği ifade edilmiştir.<sup>208</sup>

Faaliyet raporu başlığı taşıyan 56. maddenin ilk bendinde belediye başkanının, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin 4. fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre sürdürülen faaliyetleri, belirtilmiş performans kıstaslarına göre hedef ve gerçekleşme durumu ile belirlenen hedeflerden sapmaların nedenlerini ve belediyenin borçlarının durumunu gösteren faaliyet raporunu hazırlama görevi mevcuttur. Ayrıca faaliyet raporunda, kanunda belirtilen ilgililerin de bilgi ve değerlendirmelerine yer verilir.<sup>209</sup>

Son olarak belediye bütçesi adı altında düzenlenen 61. Maddeye yer vermekte yarar var. Kanunun ilgili maddesinde, belediyenin stratejik planına ve performansına uygun olarak hazırlanan bütçenin, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterdiği ifade edilmiş, ayrıca gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verileceği yer almıştır.<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 38. Madde.

<sup>208</sup> Karasu, Mithat, Arman, **Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz**, İnt. Journal of Management Economics and Busieness., [y.y.] 2012, C.8, S.16, s.164.

<sup>209</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 56, 27.01.2014, <<http://www.yerelsiyaset.com/>>.

<sup>210</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 61, 27.01.2014, <<http://www.kahramanmaras.bel.tr/>>.

#### 2.4.3.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

Büyükşehir belediyeleri ile büyükşehir sınırlarına dâhil belediyeleri kapsayan ve büyükşehir belediyesi yönetiminin hukukî statüsünü düzenlemek, hizmetlerin plânlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamayı amaç edinen 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanun'unun 7, 18 ve 21. maddelerinde stratejik planlamaya ilişkin hükümlere yer verilmiştir.<sup>211</sup>

Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumluluklarını düzenleyen 5216 sayılı kanunun 7. maddesinin (a) bendinde büyükşehir belediyesinin ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlama ile ilgili görev, yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır.<sup>212</sup>

5216 sayılı kanunun büyükşehir belediye başkanının görev ve sorumluluklarının düzenlendiği 18. maddesinin (b) bendinde belediye başkanının, belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerini ve personelin performans kıstaslarını belirlemek ve son olarak bunlarla ilgili raporları meclise sunma görevi bulunmaktadır.<sup>213</sup>

Son olarak 5216 sayılı büyükşehir belediyesi kanununun 21. maddesinde stratejik planlama ile ilgili kısma yer verilecektir. Büyükşehir belediyesinin teşkilat yapısını düzenleyen maddede, büyükşehir belediyesi teşkilâtının; sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluştuğuna değinilmiştir. Ayrıca büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik plânına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcıları tarafından sağlandığı hükmü yer almaktadır.

<sup>211</sup> 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Madde 1-2, 28.01.2014, <<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/>>.

<sup>212</sup> Güven, Bağdigen, **a.g.e.**, s.145.

<sup>213</sup> 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, Madde: 18/b, 28.01.2014, <<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/>>.

Yukarıda sayılan yasal düzenlemelerden anlaşılacağı üzere, yerel yönetimlerde çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışı oluşturulmaya çalışılmıştır. Etkinlik ve verimlilik esasına dayanan bu anlayış kapsamında belediyelerde stratejik yönetim uygulamaları yasalarla zorunlu hale getirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MANİSA BELEDİYESİ

#### KARŞILAŞTIRMALI STRATEJİK PLAN ANALİZİ

##### 3.1. Durum Analizi

Manisa Belediyesi stratejik planında, durum değerlendirmesi olarak da bilinen bu başlık kapsamında dış çevre analizi, iç çevre analizi, paydaş analizi ve bunların birlikte analiz edildiği G.Z.F.T analizi yer almaktadır.<sup>214</sup>

Manisa Belediyesi'nin 2006-2010 ve 2010-2014 Stratejik Planlarında, Manisa ilinin tarihçesine değinilmemiş olması dikkat çekmektedir.

##### 3.1.1. Dış Çevre Analizi

Manisa Belediyesi stratejik planında, dış çevre analizi başlığı altında belediye hizmetlerinin esas teşkil eden ana konularından olan coğrafi konum ve kentleşme, demografik yapı, ulaşım, altyapı, ekonomik yapı işlenecektir.

##### 3.1.1.1. Coğrafi Konum ve Kentleşme

Manisa kenti Ege bölgesinin batı kesiminde Manisa(Spil) dağı eteğinde, Gediz ırmağının geçtiği Manisa ovası kenarında kurulmuştur. Batı Anadolu'nun denize kıyısı bulunmayan, fakat kıyıya en yakın ilidir.<sup>215</sup>

Kentin önünde, Gediz vadisi ve ovasının devamı olarak doğuya ve kuzeye uzanan Manisa ovası, akarsuların ve sellerin getirdiği alüvyonlarla dolduğu için tarım

---

<sup>214</sup>Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2010-2014)**, s.3.

<sup>215</sup> Alan Mustafa, **Çalışma Raporu (2006-2010)**, Manisa Nüfus ve Vatandaşlık Müd. Yayımlı:20, Manisa 2011, s.1.

açısından oldukça verimlidir. Aynı zamanda Manisa ilinin içinden geçen Manisa fay hattı mevcuttur ve olası aktiflik durumunda deprem riski oluşturmaktadır.<sup>216</sup>

Manisa'nın kentsel gelişimi; etrafını çevreleyen Spil dağı ve Gediz nehri ile kuzey ve güney yönlerinden kısıtlanmıştır. Şehrin gelişimi için geriye batı ve güneybatı yönü kalmaktadır ve bu yüzden yapılaşma son yıllarda Manisa'nın verimli ovalarına yönelmiştir. Ayrıca Manisa'nın doğu yönünde yapılaşmanın kuraldışı bir şekilde geliştiği gözlemlenmiştir.

Manisa kentinde 1960'lardan itibaren tarımda iş olanaklarının azalmasıyla birlikte ülke geneline paralel olarak kırsal kesimden özellikle istihdam verebilen ilçe merkezlerine nüfus akışı yoğun olarak meydana gelmektedir. Manisa/Merkez, son yirmi yıl içerisinde Ege bölgesinde nüfusu oransal olarak en hızlı artan il merkezi konumundadır. Doğal olarak bu hızlı nüfus artışı çarpık yapılaşma, önemli alt yapı sorunları ve konut ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Manisa Belediyesinin 1/5000 imar planında gelişme alanı olarak planlanan alanlar; Yeni mahalle, Horozköy, Barbaros mahallesi, Nurlupınar mahallesi, Uncubozköy ve çevresi, Manisa Birlik alanı, Keçiliköy, Karaçay batısı Organize Sanayi Bölgesi gelişme alanı ve kentin gelişme alanı şeklindedir. Yukarıda saymış olduğumuz; Barboros mahallesi, Nurlupınar mahallesi, Yeni mahalle, Keçiliköy mahalleleri kaçak yapıların yoğun olduğu bölgeler olarak dikkat çekmektedir.

Manisa planlı yapılmasını sürdürdüğü Yeni Manisa 2. Etap gelişme alanının konuta açılma çalışmaları deva etmektedir. Bu bölgede 10500 konut ve 42000 nüfus hedeflenmektedir.<sup>217</sup>

### **3.1.1.2. Demografik Yapı**

Manisa nüfusunun çok hızlı bir şekilde arttığını coğrafi konum ve kentleşme kısmında ele almıştık. 1990 yılında Manisa merkez nüfusu 158.928'ken 2000 yılında 214.345'e yükselmiştir ve 2008 yılında 278.967'ye çıkmıştır.<sup>218</sup>

---

<sup>216</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.3.

<sup>217</sup> **A.g.e.**, s.4.

Buna karşın Manisa/Merkez ilçenin nüfusu TÜİK raporuna göre 2005 yılı ortalarında 303.155 olarak ölçülmüştür, bu durum Manisa Belediyesi stratejik planıyla TÜİK raporunun çeliştiğini göstermektedir. Son olarak Manisa Merkez ilçenin nüfusunun 2011 yılında 364.547 olarak ölçülmüştür.<sup>219</sup>

**Tablo 3: Manisa Merkez(Şehir) Nüfusu<sup>220</sup>**

İLÇE ADI	1990	2000	2007	2008
Merkez	158.928	214.345	281.890	278.967

Manisa’da nüfus artışının nedenlerinden biri olarak hiç kukesuz göç olgusu incelenmelidir. Manisa 1990’lı yıllarda vilayet dışından yoğun göç almasına karşın 2000 yılından itibaren vilayet içerisinde Manisa’ya doğru göç akımının yoğunlaştığı görülmektedir. Manisa en çok Ağrı, Muş, Erzurum, Kars ve Balıkesir’den göç almıştır.<sup>221</sup> Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK 2000) verilerine göre net göç hızı yüzde 3.21 olmuştur.<sup>222</sup>

Manisa’nın nüfus yapısı incelendiğinde, ülkemizin genel yapısına benzer bir şekilde genç bir görünümünün olduğu görülüyor. Bununla birlikte yaşlı nüfus olarak gösterebileceğimiz 65 yaş ve üstü nüfus azımsanmayacak bir düzeydedir. Yaşlı nüfusun önümüzdeki yıllarda artacağı varsayıldığında, sağlık hizmetlerine ve sosyal hizmetlere ciddi önem verilmesi gerektiği karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan 15 yaş ve altı nüfusun %25 düzeyinde olması, gelecek açısından dinamik nüfusta sıkıntı yaşanmayacağını göstermektedir.<sup>223</sup>

**Tablo 4: Manisa Merkez Şehir Nüfusunun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı(2008)<sup>224</sup>**

YAŞ ARALIĞI	NÜFUS
-------------	-------

<sup>218</sup> A.g.e., s.5.

<sup>219</sup> Alan, a.g.e., s.2.

<sup>220</sup> Manisa Belediyesi, a.g.e., s.5.

<sup>221</sup> A.g.e., s.5.

<sup>222</sup> CBÜ Tıp Fakültesi, Manisa Nüfus ve Sağlık Araştırması 2005, Manisa 2007, s.2.

<sup>223</sup> Manisa Belediyesi, a.g.e., s.5-6.

<sup>224</sup> A.g.e., s.5.

0-14	67.924
15-64	195.304
65 ve üstü	15.738
TOPLAM	278.967

Yine Manisa Belediyesinin demografik yapısı ile ilgili Manisa Belediyesinin 2006-2010 Stratejik Planında herhangi bir bilgiye rastlamıyoruz ancak buradaki verilerin 2006-2010 yılları arasını da kapsamı bakımından karşılaştırma yapmamıza olanak tanımaktadır.

### 3.1.1.3. Ekonomik Yapı

Manisa kent ekonomisi 1970'lere kadar tarım sektörü üzerine kurulmuş iken, 1970'lerden sonra sanayi sektörü ağırlık kazanmıştır. Sanayisi cumhuriyetin ilk yıllarından gıda dokuma, deri ve tarımsal sanayi gibi dallarında iken 1980'lerden itibaren üretim çeşitliliği çoğalmış ve özellikle elektrik, elektronik, makine, oto yan sanayi dallarında gelişme göstermiştir.

Manisa bölgesinin coğrafi konumu ve organize sanayi bölgesinin varlığı özellikle Manisa kent ekonomisinde önemli rol oynamıştır. Organize Sanayi Bölgesinin yatırımcılara sunduğu rekabet avantajları Financial Times dergisinin 28 kriterlere göre yaptığı değerlendirmede farklı yıllarda değişik kategorilerde yatırıma uygunluk bakımından Avrupa'nın yatırıma en uygun ili seçilmiştir. Manisa sanayisinin özellikle ekonomik krizin etkisinin azalması ve yeni yatırım alanlarının açılmasıyla birlikte nüfusta ciddi sıçramalara yer edeceği düşünülmektedir<sup>225</sup>

Manisa'nın hiç kuşkusuz en önemli gelir kaynaklarından biri olan tarımsal üretime göz atacak olursak, Manisa/Merkez ilçede sebze üretiminde domates, patlıcan, karpuz; tarla ürünlerinde ise mısır, pamuk ön plana çıkmaktadır. Meyve üretiminde ise üzüm ve kiraz önemli bir yer tutmaktadır. Aşağıdaki tabloda vilayet genelinde ekim alanı, üretim miktarı ve verim yer almaktadır.

<sup>225</sup> A.g.e., s.8-9.

**Tablo 5: Manisa İli Önemli Bitkisel Ürünler(2011)<sup>226</sup>**

Ürünün Cinsi	Ekim Alanı (Ha.)	Üretim Miktarı (Ton)	Verim (Kg./Ha.)
Buğday	119.725	313.034	2.615
Arpa	34.326	78.147	2.277
Pamuk(kütlü)	2.408	10.641	4.419
Tütün	45.709	31.919	698
Zeytin	83.996	198.985	2.369
Yaş Üzüm	70.465	1.444.594	20.501
Mısır	47.544	881.8	57.195
Haşhaş(Kapsül)	2.913	2.794	959
Kavun	5.693	147.834	25.968
Karpuz	4.107	116.394	28.340
Domates	14.904	948.954	63.671
Kiraz	8.851	21.226	2.403

Stratejik planlama sürecinde yapılan paydaş analizinde Manisa'nın gelişiminde önemli sorunlarından biri olarak beyaz yakalıların ve öğrencilerin yoğun olmasına rağmen Manisa ilinde ikamet etmemeleri ve Manisa ekonomisine katkılarının olmaması olarak tespit edilmiştir. Bunda en önemli etken hiç kuşkusuz İzmir metropolünün yakınlığı olmuştur.<sup>227</sup>

#### **3.1.1.4. Ulaşım ve Altyapı**

Manisa'da günlük hareket eden yolcu sayısının 25.000 civarında olduğu gözlemlenmiştir. Manisa şehir merkezi toplu ulaşımı Belediye denetiminde 274 adet özel minibüs, 30 adet özel halk otobüsü tarafından yapılmaktadır. Manisa Belediyesinin denetimli minibüsleri beş hatta çalışmasına karşın, halk otobüsleri dört hatta çalışmaktadır.

<sup>226</sup> A.g.e., s. 9.

<sup>227</sup> A.g.e., s.10.



Manisa’da son yıllarda artan araç sayısı ve şehir içi toplu ulaşım araçlarının yetersiz kalışı trafik sorunlarını meydana getirmektedir. Manisa’da 2003 yılında 52.581 araç mevcut iken, 2009 yılında araç sayısı neredeyse iki katına çıkmak suretiyle 94.271 sayısına ulaşmıştır, bu da beraberinde kentte ciddi bir otopark sorunu meydana getirmektedir.

Manisa’da temel altyapı büyük oranda tamamlanmış ancak arıtma tesisi yetersiz kaldığı ve katı atık bertaraf sisteminin gerekliliği kabul edilmektedir. Buna karşın Manisa’nın içme suyu şebeke hattı konusunda altyapı sorunu bulunmadığı düşünülmektedir.<sup>228</sup>

Dış çevre konusunda 2010-2014 Stratejik Planını esas alarak yazdıklarımız çerçevesinde, stratejik plan ile ilgili aşağıdaki tespitleri yapmamız mümkün;

- Tarih mirası bakımından Türkiye’nin en değerli illerinden biri olan Manisa’nın Stratejik planında “tarihçesi” ile ilgili bir kısmın bulunmaması
- Manisa sanayisinin büyümesinde ve gelişmesinde en önemli etkenlerden biri olan “denize yakınlık” ile ilgili bilgilere yer verilmemiş olması
- Alt yapı kısmında Manisa’nın günümüzde en temel sorunu kabul edilen otopark problemine yeterli ilginin gösterilmemiş olması
- Demografik yapı kısmında Manisa Merkez(Şehir) nüfusu bilgilerinin TÜİK raporuyla çelişmesi
- Durum Analizi kısmıyla ilgili 2006-2010 Stratejik planında herhangi bir bilginin olmaması ise kıyas yapmayı zorlaştırmaktadır.

### **3.1.2. İç Çevre Analizi**

#### **3.1.2.1. İnsan Kaynaklarının Yapısı**

Manisa Belediyesinde toplam 448 kadrolu personel çalışmaktadır, bunların 137’si işçi ve 311’i memur personelidir. Bu sayıya artı olarak farklı müdürlükler bünyesinde çalışan 812 personel bulunmaktadır. Kadrolu personelin 63’ü kadın ve 385’i erkektir. Kadın personel daha çok memur statüsündedir.

---

<sup>228</sup> A.g.e., s.13.

**Tablo 6: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı<sup>229</sup>**

	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>
<b>Memur</b>	61	250	13,6 %	55,8%
<b>İşçi</b>	2	135	0,4%	30,1%
<b>Toplam</b>	63	385	14,1%	85,9%

Manisa Belediyesi, memur personelinin eğitim durumuna göz atacak olursak; 119 personelin üniversite mezunu olduğu, 164 personelin lise mezunu olduğu ve son olarak 28 personelin lise mezunu dahi olmadığı dikkat çekmektedir. İşçi personelin eğitim dağılımında ise lisans mezununun sadece 2 kişi olduğu görülmekte, burada en kalabalık oran ilkokul mezunlarında toplam 82 işçi, son olarak işçi personelin 17'sinin sadece okuryazar olduğu ve herhangi bir mezuniyetinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 7: Memur Sayısı Personelin Kıdem Durumu<sup>230</sup>**

<b>Çalıştıkları Süre</b>	<b>Personel Sayısı</b>	<b>Yüzdellik Dilimi</b>
0-5 Yıl	81	26%
5-10 Yıl	30	10%
10-15 Yıl	34	11%
15-20 Yıl	119	38%
20-25 Yıl	27	9%
25-30 Yıl	20	6%
<b>Toplam</b>	<b>311</b>	<b>100%</b>

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere personelin, %36'sı henüz 10 yıl çalışma süresini aşmayanlardan oluşmakta, 10-20 yıl arası çalışanlar %49 oranında ve son olarak 20 yıl üstü çalışanlar %15'i teşkil etmektedir. Memur personelin kıdemleri dikkate alındığında önümüzdeki beş yıl içerisinde mevcut personel %30'unun emeklilik

<sup>229</sup> A.g.e., s.14.

<sup>230</sup> A.g.e., s.16.

hakkına sahip olacağı görülmektedir. Emekliye ayrılma durumları göz önüne alınıp personel alma planlamasının yapılması, işlerin devamlılığı açısından önemli olmaktadır.

**Tablo 8: İşçi Kıdem Durumu<sup>231</sup>**

Çalıştıkları Süre	Personel Sayısı	Yüzdeler Dilimi
0-5 Yıl	5	4%
5-10 Yıl	3	2%
10-15 Yıl	7	5%
15-20 Yıl	59	43%
20-25 Yıl	54	39%
25-30 Yıl	9	7%
<b>Toplam</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

Yukarıdaki tabloda İşçi kıdem durumları yer almaktadır, buna göre işçilerin; %6'sı henüz 10 yılını doldurmamış, %48'i 10-20 yıl arası, %46'sı 20-30 yıl arası çalışmıştır. İşçi personelin %40'ı önümüzdeki beş yıl içerisinde emeklilik hakkını elde edecektir.

### 3.1.2.2. Mali Yapı

Manisa Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planında yer alan mali yapı analizinde 2008 yılı verileri dikkate alınmış, neden olarak ise stratejik planın 2009 yılından itibaren uygulanacağı gösterilmiştir.

**Tablo 9: 2008 Mali Yılı Gelir Bütçesi Dağılımı<sup>232</sup>**

BÜTÇE KODU	HESAP ADI	YIL	NO	MİKTAR
800	Bütçe Gelirleri Hesabı	2008	301	80.580.046,71 TL
80001	Vergi Gelirleri	2008	301	13.458.702,75 TL
80003	Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri	2008	301	26.936.660,75 TL

<sup>231</sup> A.g.e., s.17.

<sup>232</sup> A.g.e., s.20.

80004	Bağışlar ve Özel Gelirler	2008	301	519.011,50 TL
80005	Diğer Gelirler	2008	301	38.568.060,14 TL
80006	Sermaye Gelirleri	2008	301	1.097.611,77 TL

Yukarıdaki tablo dikkate alındığında Manisa Belediye'sinin gelirlerinin sadece 1.097.611,77 TL'lik kısmının Sermaye geliri olduğu yani düzenli gelir olmadığı dikkat çekmektedir. Gelirlerin 79.522.307'lik kısmının düzenli gelir olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: 2008 Mali Yılı Gelir Bütçesi Dağılımı<sup>233</sup>**

<b>BÜTÇE KODU</b>	<b>HESAP ADI</b>	<b>YIL</b>	<b>MİKTAR</b>
830	Bütçe Giderleri Hesabı	2008	111.359.071,88 TL
83001	Personel Giderleri	2008	13.299.676,87 TL
83002	SGK Devlet Primi Giderleri	2008	1.953.453,34 TL
83003	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	2008	53.843.855,94 TL
83004	Faiz Giderleri	2008	3.110.819,70 TL
83006	Cari Transferler	2008	3.782.563,90 TL
80006	Sermaye Giderleri	2008	35.368.702,13 TL

Yukarıdaki tabloyu esas aldığımızda bütçe giderleri olan 111.359.071,88 TL tutarının 35.368.702,13 TL'lik kısmını yatırım harcamalarının teşkil ettiğini görmekteyiz. Cari ve transfer harcamalarının toplamı ise 75.990.370 TL olduğunu (faiz ödemeleri dâhil borç anapara taksitleri hariç) görmekteyiz.

<sup>233</sup> A.g.e., s.20.

### 3.1.2.3. Teknolojik ve Fiziksel Yapı

#### 3.1.2.3.1. Teknolojik yapı

Manisa Belediyesi'nin tüm daire müdürlükleri tek merkezden, oracle veri tabanlı sunucu üzerinden sözel ve sayısal bilgilere anında ulaşım hizmet verebilen sistemle yönetilmektedir. Bu sistem ile merkez hizmet binasında ve dışarıdaki tüm birimlerin online olarak bilgiye ulaşmaları, bilgi paylaşımları ve işlemlerini Bilgi İşlem Müdürlüğü sistem odasındaki Kent Bilgi Sisteminden yapabilmeleri sağlanmaktadır.

Kent Bilgi Sistemi ile Manisa'nın kadaströ bilgileri, binalar, cadde ve sokaklar, bina kapı yönleri, son yapılan numarataj bilgileri, mahalle sınırları, doğalgaz ve su alt yapısı, bina nitelik bilgileri, cadde sokak ve bina fotoğraflarına erişim sağlamak mümkündür.

İdari Bilgi Sistemi anlamında her daire müdürlüğünün evrak kayıt ve yazışmaları ile diğer ana faaliyet konularında istedikleri programları (Satınalma, taşınır modülü, Zabıta, itfaiye, personel işler modülleri vb.) tamamlanmış, Manisa Belediyesi Müdürlükleri tarafından kent bilgi sisteminden yapılabilmektedir. Ayrıca Kent Bilgi Sistemi ile elde edilebilen çıktılardan bir diğeri Adres Bilgi Sistemidir.<sup>234</sup>

Kent Bilgi Sistemi ile günümüz çağının vazgeçilmezi olan E-belediyeçilik yapılabilmekte ve halk dünyanın her yerinden Manisa Belediyesi ile ilgili işlerini sistem vasıtasıyla görebilmektedir. E-belediyeçilik kapsamında şehirde 1'i kabinli, 3'ü kabinsiz olmak üzere 4 adet Belediyematik hizmettedir.

Bu ve buna benzer bir teknolojik yapının daha öncesinde bulunup bulunmadığı ile ilgili bir bilgiliyi Manisa Belediyesi 2006-2010 Stratejik Planından maalesef Durum Analizine yer verilmediği için elde edemiyoruz.

---

<sup>234</sup> A.g.e., s.24.

### **3.1.2.3.2. Fiziksel Yapı**

Manisa Belediyesinin idari birimleri 1 hizmet binası ve buna ilaveten merkez hizmet binasının dışında hizmet veren; Su ve Kanalizasyon, İtfaiye, Kültür ve Sosyal, Zabıta, Trafik, Veterinerlik, Strateji Geliştirme Müdürlüklerinden oluşmaktadır.<sup>235</sup>

### **3.1.2.3.3. Motorlu Araç Kapasitesi**

Manisa Belediyesi bünyesinde 72 araç bulunmaktadır. Bu araçların yarısının modeli 15 sene ve daha öncesine aittir. Manisa Belediyesine ait; 5 otomobil, 6 Minibüs, 6 Kapalı Kamyonet, 2 Traktör, 1 Arasöz, 1 Kaynak Aracı, 15 Kamyonet, 16 Damperli Kamyon, 1 Asfalt Tamir Aracı, 1 Kasalı Kamyon, 5 Otobüs, 2 Cenaze Aracı, 3 Kanal Temizleme Aracı, 1 Kamyon bulunmaktadır.

### **3.1.3. Paydaş Analizi**

Paydaşlar, kuruluşun hizmetleri ile alâkadar olan, kuruluştan olumlu veya olumsuz, doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar olarak sınıflandırılabilir.<sup>236</sup>

Manisa Belediyesi, stratejik planlama sürecinde Manisa'daki sivil toplum örgütleri, meslek odaları ve kamu kurumlarının katılımını sağlamak amacıyla on beş kurum ve sivil toplum örgütünden muhtelif belediye hizmetleri ve belediyenin gelişmesine yönelik alınabilecek tedbirlerle ilgili fikir alışverişine girmiştir.

Manisa Belediyesinin dış paydaşları aşağıdaki gibidir;<sup>237</sup>

- İl Çevre ve Orman Müdürlüğü
- Türkiye İstatistik Kurumu
- Manisa Ticaret ve Sanayi Odası
- Manisa Esnaf ve Sanatkârlar Odaları
- Gediz Elektrik

<sup>235</sup> A.g.e., s.24.

<sup>236</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara 2006, s.18.

<sup>237</sup> A.g.e., s.25.

- MAGİAD
- Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü
- Manisa İl Emniyet Müdürlüğü
- Manisa İl Sağlık Müdürlüğü
- Bayındırlık ve İskân Müdürlüğü
- Manisa Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü
- Manisa İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
- Manisa Doğalgaz Dağıtım
- TMMOB Makine Mühendisleri Odası
- TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası

Yukarıda saymış olduğumuz dış paydaşların en fazla kentleşme ve çevre sorunları üzerine durduğu dikkat çekmektedir. Bu konuda on beş dış paydaştan sadece beş'i görüş bildirmemiştir. Kentleşme ve çevre sorunlarının ardından en çok görüş bildirilen konu ise “kentsel ekonomi” ve “çevre ve hava kirliliği” olmuştur. Manisa’da hava kirliliğine doğrudan etki eden sanayi kuruluşları olmasına rağmen, Manisa Ticaret ve Sanayi Odası’nın konuya ilgi göstermemesi ise şaşırtıcıdır.

Manisa’da dış paydaşların üzerinde önemle durduğu bir konu olan hava kirliliği ise doğalgazın yaygınlaştırılması ve diğer hava kirliliğine etki eden gazların salınımının kontrol altına alınması için sıkı denetimlerin yapılması ve modern çöp toplama tesisinin yapılmasının önemini ortaya koymuştur.<sup>238</sup>

Konunun başında paydaş analizi ile ilgili verdiğimiz tanımda DPT’ye göre iç paydaşlar, dış paydaşlar ve yararlanıcılar(vatandaşlar) olarak sınıflandırmıştık ancak Manisa Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planında konuyu tek başlık altında incelemiş ve paydaşları sınıflandırmamıştır. Özellikle stratejik plandan doğrudan etkilenen ve bir kentin en önemli yapıtaşı olan vatandaşların, “Paydaş Analizinde” yer almamaları bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca Manisa Belediyesinin 2006-2010 Stratejik Planında “Paydaş Analizi” konusuna hiç değinilmemesi dikkat çekmektedir.

---

<sup>238</sup> A.g.e., s.26.

### 3.1.4. GZFT Analizi

Stratejik planlama sürecinde G.Z.F.T analiz tekniği yaygın olarak kullanılan analiz tekniklerindedir. Bu teknikte kurumun ve kurumun kapsadığı şehrin güçlü, zayıf yönleri ile gelecekte oluşabilecek fırsatlar ve tehditler (riskler) tespit edilir. Ardından güçlü yönler ayrı ayrı fırsat ve tehditlerle karşılaştırılarak G.F ve G.T stratejileri; daha sonra zayıf yönler fırsat ve tehditlerle mukayese edilmek suretiyle Z.F ve Z.T stratejileri meydana getirilir.<sup>239</sup> Manisa Belediyesi açısından güçlü ve zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar aşağıda tek tek belirtilecektir.

#### 3.1.4.1. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

Manisa belediyesi açısından güçlü yönler ve zayıf yönler yer verecek olursak, Manisa Belediyesi stratejik planında şu şekilde belirtilmiştir:<sup>240</sup>

##### 3.1.4.1.1. Güçlü Yönler

Manisa belediyesinin tespit ettiği güçlü yönleri aşağıdaki gibidir.

- Önemli üst yapı tesislerinin tamamlanmış olması
- Su ve kanalizasyon altyapısının büyük ölçüde tamamlanmış olması
- Bilgi işlem alt yapısının güçlü olması
- Doğalgaz altyapısının olması
- GAÇ sistemi ve Numarataj çalışmalarının tamamlanmış olması
- Belediye kültür ve sosyal hizmet altyapısının büyük ölçüde oluşturulmuş olması
- Kaçak suyun önlenmesi
- Kadrolu personel harcamalarının gelir bütçesine oranının düşük olması
- Belediye personelinin eğitim ve deneyim seviyesinin yeterli olması
- İcra servisinin aktif hale getirilmesi
- Kalite yönetim sisteminin kurulmuş olması
- Hizmetlerin özelleştirilmiş olması

---

<sup>239</sup> A.g.e., s.29.

<sup>240</sup> A.g.e., s.29.



### 3.1.4.1.2. Zayıf Yönler

Manisa belediyesinin tespit ettiği zayıf yönleri aşağıdaki gibidir.

- Personel motivasyonunun düşük olması
- Borç miktarının yüksek düzeyde olması
- Kaçak ve çarpık yapılaşma
- Modern katı atık bertaraf sisteminin olmaması
- Modern, yeterli bir hizmet binasının olmayışı
- Birimler arası koordinasyon eksikliği
- Modern pazaryerlerinin yetersizliği
- Otopark sorunu
- Seyyar satıcılar ve kaldırım işgalleri
- Şantiye alanının yetersizliği
- Kriz yönetim planı ile ilgili hiç tatbikat yapılmamış olması
- Kültürel sosyal aktivite alanlarının yetersizliği (alışveriş merkezleri, sinema, restoran vs.)
- İzmir'e yakın olması: Manisa da çalışan nitelikli personel ve öğrencilerin ikamet etmek için İzmir'i tercih etmesi
- Şehir merkezinin dar bir alanda toplanması
- İmara açılacak yerlerin plansız durumda olması
- Cari ve transfer harcamalarının yüksek olması
- Ağır iş makineleri parkının zayıf olması
- Kurumlar arası koordinasyonun zayıf olması
- Kurum içi birimler arası koordinasyonun zayıf olması

### 3.1.4.2. Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi

Manisa Belediyesi'nin belirlemiş olduğu fırsatlar ve tehditler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.<sup>241</sup>

---

<sup>241</sup> A.g.e., s.30.

#### **3.1.4.2.1. Fırsatlar**

Aşağıda Manisa belediye'sinin fırsatları yer almaktadır.

- Sanayi ve hizmet sektöründe dışarıdan gelen yatırımcılar için cazip olması
- Sahip olduğu turizm potansiyeli nedeniyle şehrimizin turizm bakanlığı tarafından "Marka Kentler" içinde yer alması
- Tarıma elverişli topraklarının olması
- Bölge hastanesinin yapımı
- Gelişmiş bir Organize Sanayinin varlığı
- Celal Bayar Üniversitesi'nin gelişmesi
- A.B ve Kalkınma Ajansı kaynaklı açılacak fonlar
- İzmir-İstanbul güzergâhında olması
- İzmir'e, havaalanına ve limanlara yakın olması
- Vilayet merkezi olması
- Manisaspor'un süper lig de olması
- TOKİ yatırımları
- Yeni kanun ve yönetmeliklerle getirilen performans yönetimi, iç kontrol, katılımcı yönetim ve yerel kalkınma düzenlemeler
- Bölge Kalkınma Ajanslarının kurulması

#### **3.1.4.2.2. Tehditler**

Manisa belediyesi stratejik planında tehditler(riskler) ise şu şekilde belirtilmiştir:

- Merkezi hükümet kaynaklı belediye gelirlerini azaltıcı yasal düzenlemeler
- Manisa'nın deprem kuşağında olması
- Organize sanayideki ağırlıklı istihdamın tek bir sektörde toplanması ve global kriz riski
- Organize Sanayi Bölgesi'ndeki yeni istihdam alanlarının yaratacağı göç dalgası
- Yağmur suyu sularının kanalizasyon kanallarına bağlanmasından kaynaklanan tıkanma sorunları
- Manisa'nın hızlı göçle oluşan demografik yapısı nedeniyle oluşan sosyo-kültürel farklılıkların çatışmaya yol açabilmesi

- Kamu kurumlarına ilişkin genel yolsuzluk ve vurdumduymazlık algılanması

### 3.1.5. Stratejiler

Manisa Belediyesi için oluşturulan stratejiler ve politikalar TOWS(Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths) Analizi yapılarak belirlenir. Belirlenen her bir stratejik amaç için TOWS Matrisi kullanılır. TOWS Matrisine yazılan Stratejik Amaç için GZTF analizi yapılır.<sup>242</sup>

#### 3.1.5.1. GF Stratejileri

Kuruluşun güçlü taraflarını destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir.<sup>243</sup> Manisa Belediyesinin 2010-2014 GF stratejileri;<sup>244</sup>

1. Katma değeri yüksek olan yatırımların teşvik edilmesi
2. Modern yaşam alanlarının oluşturulması
3. Turizm sektörünün geliştirilmesi
4. Yerel kalkınma platformunun oluşturulması
5. Kültürel aktivitelerin teşvik edilmesi ve bunlar için gerekli tesislerin oluşturulması

#### 3.1.5.2. ZF Stratejileri

Kuruluşun zayıf olduğu noktaları kapatabilmek için kullandığı fırsatlardan meydana gelen stratejilerdir.<sup>245</sup> Manisa Belediyesinin 2010-2014 ZF stratejileri;<sup>246</sup>

1. Modern yaşam alanları ve kültürel sosyal tesislerin mevcutta Manisa’da oturan veya gelecekte yapılacak yatırımlarla belediyemize gelecek orta yüksek gelirli çalışanların ve öğrencilerin Manisa’ya yerleşmelerini sağlamak.

---

<sup>242</sup> Erişim Tarihi: 05.02.2014, <<http://www.kirklareli.edu.tr/download/by-files/38414490.html>>.

<sup>243</sup>Weihrich, Heinz, **The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis**, University of San Francisco, s.11.

<sup>244</sup>Manisa Belediyesi, a.g.e., s.31.

<sup>245</sup>Kendrick, Shawn, **The TOWS Matrix: Putting a SWOT Analysis into Action**, 2011, <<http://www.volunteerhub.com>>.

<sup>246</sup> Manisa Belediyesi, a.g.e., s.31.

2. Turizm potansiyelini işleyerek kültür, spor ve sağlık turizmini Manisa'da geliştirmek
3. Yenilikçi, farklı sosyal/kültürel alanlar ve ekonomik merkezler oluşturarak önemli yolların kavşağında bulunan kentimize tüketici çekmek; söz konusu merkezler yoluyla şehir merkezinin yoğunluğunu azaltmak
4. Yeni belediye hizmet binası oluşturarak, şehir merkezinin yoğunluğu azaltmak, birimler arası koordinasyonu arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek, arşiv sistemini modernleştirmek, personelin sosyal tesis ihtiyacını karşılamak
5. Çalışanların Belediye Kanununun ilgili hükümetlerinin verdiği imkânları kullanarak performans yönetimi ve ödüllendirilmesini sistemini kurmak
6. İlk iki madde ile ilgili A.B ve diğer kurumların hibe ve fon imkânlarından azami yararlanmak için kapasite oluşturmak
7. Katı Atık Bertaraf Tesisi ve Artıma Tesisi kurmak

### 3.1.5.3. GT Stratejileri

Kuruluşun güçlü yanlarını kullanarak dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltması için oluşturduğu stratejilerdir.<sup>247</sup> Manisa Belediyesinin 2010-2014 Stratejik Planında belirlemiş olduğu stratejiler aşağıdaki gibidir;<sup>248</sup>

1. Yeni açılacak işyerlerine dönük diğer kurumlarla işbirliği halinde mesleki eğiti kursları düzenlemesi
2. Manisa'da farklı sanayi kollarının geliştirilmesi
3. Kaçak yapılaşmayla mücadele için kurumsal kapasite geliştirilmesi
4. Şehrin atıl bölgelerinde kentsel dönüşümün gerçekleştirilmesi
5. Mevcut sanayinin rekabet avantajını koruması için tedbirlerin alınması
6. Şehrin varoşlarında sosyo-kültürel tesisler kurulması
7. Cari harcamalardan tasarruf edilmek suretiyle ağır iş makinelerin temin edilmesi
8. Belediyenin öz gelirlerinin istikrarlı bir şekilde arttırılması

---

<sup>247</sup> Chapman, Alan, **SWOT Analysis** 2007, Erişim Tarihi: 24.01.2014, <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.

<sup>248</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.31.

### 3.1.5.4. ZT Stratejileri

Kuruluşun zayıf olan taraflarının dış tehditlerden rahat bir şekilde etkilenmesini engellemek için savunma planlarını hazırlamaya yarayan stratejilerdir.<sup>249</sup> Manisa Belediyesi için ZT Stratejileri aşağıdaki gibidir,<sup>250</sup>

1. ISO 9001:2008 Kalite Yönetimi Sistemini uygulayarak birimler arası koordinasyonun sağlanması
2. TOKİ ve diğer kurumlarla işbirliği halinde önümüzdeki yıllarda artacak konut ihtiyacını kentsel ihtiyaçları gidermek, kenti daha estetik bir hale getirmek.
3. Cari ve transfer harcamalarında tasarrufa gidilmesi
4. Kişi başına düşen yeşil alanların artırılması

Yukarıda belirttiğimiz stratejiler 2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında yer almamaktadır, 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planında ise literatüre uygun stratejiler belirlenmiştir ve bu alanda birinci stratejik planın eksikleri giderilmiştir.

### 3.2. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimlik yapısını ortaya koymaktadır. Kuruluş olarak “nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı niteliğindedir.<sup>251</sup>

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması ile beraber, kuruluşun varmasını arzu ettiği noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya konmaktadır. Misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi, bu denklemlerle stratejik planın başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.<sup>252</sup>

Bu aşamada Manisa Belediye’sinin, misyon ve vizyonları ifade edilecek, temel değerleri açıklanacaktır.

<sup>249</sup> Swot Analysis, Erişim Tarihi: 06.02.2014, <<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>>.

<sup>250</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.31.

<sup>251</sup> Aşgın, Sait, **Stratejik Yönetim**, Strateji Geliştirme Bakanlığı, Ankara 2008, s.60.

<sup>252</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Haziran 2006, s.27.

### 3.2.1. Misyon Bildirimi

Misyon, Manisa Belediyesi stratejik planında kelime anlamı itibarıyla ele alınmış ve bir kişi veya topluluğun yüklendiği özel görev olarak açıklanmıştır. Kurumlar açısından düşünüldüğünde, bu kavram kurum çalışanlarına bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla seçilmiş uzun dönemli görev tanımı ve ortak bir değer olarak tanımlanır.<sup>253</sup>

Misyon, Manisa Belediyesi 2006-2010 ve 2010-2014 Stratejik Planında da; bir kuruluşun varlık sebebini açıklayan, “niçin varım? sorusuna verdiği cevaptır.” olarak tanımlanmıştır.

Belediyelerin misyonunun açık ve net olarak çok kısa bir paragraf veya metin halinde ortaya konmasında yarar vardır. Bu “misyon beyanı” olarak ifade edilmektedir. Misyon beyanı; amaç, temel değerler, stratejiler, standartlar, çalışma alanı, ve kimlik bileşenlerinden meydana gelmektedir.<sup>254</sup>

Misyon bildirimini belediyenin üst yönetimi tarafından planlama ekibiyle beraber hazırlanır. Misyon bildiriminde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir:<sup>255</sup>

- Kısa, öz, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin amacını tanımlayıcı olmalı.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi, kuruluş ve alanlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Bu çerçevede Manisa belediyesinin “misyon beyanının” yukarıda yer alan maddelere uyduğu gözlemlenmektedir. Öte yandan 2006-2010 stratejik planında yer alan “misyon beyanı” ile 2010-2014 stratejik planında yer alan beyanda herhangi bir farklılık arz etmediği dikkat çekmektedir. Her ikisinde de şu ifadeler yer almaktadır:

<sup>253</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.32.

<sup>254</sup> Narinoğlu, Ahmet, **Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli**, (Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi S.B.E, Mersin 2006, s.167.

<sup>255</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Haziran 2006, s.27.

Belediyeler, belde halkının ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş kamu kurumlarıdır. Temel misyonu halkın ortak ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunma olan belediyelerimizin bu misyonlarını etkin, verimli ve kaliteli biçimde gerçekleştirebilmeleri ve hizmet sundukları kentin yaşam kalitesini geliştirebilmesi için günümüz gelişmiş ülkelerinde uygulama alanı bulan çağdaş belediyeçilik anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Manisa Belediyesi misyonunu şu şekilde belirtmiştir.<sup>256</sup>

**“Çağdaş belediyeçilik anlayışı çerçevesinde halka hizmet için varız.”**

### **3.2.2. Vizyon Bildirimi**

Vizyon, kurumların kendilerini gelecekte olmalarını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu anlamda, gelecekteki varılması veya arzu edilen bir durula ilgili hayal veya rüyanın ifade edilmiş halidir.<sup>257</sup>

2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında, Vizyon; bir örgüt için realist, güvenli, çekici bir gelecek olarak tanımlanmışken, 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planında vizyon, tüm çalışanların paylaştığı kurumun geleceğine ait resim olarak tanımlanmıştır.

Her iki Manisa Belediyesi Stratejik Planında da, vizyon; “ne olmak istiyoruz” sorusuna verilen cevap olarak ifade edilmiştir.

Bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur olmakla beraber, birden çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha önemli olmaktadır. Vizyon aynı zamanda kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin kuvvetli bir anlatımı olmaktadır.<sup>258</sup>

Güçlü bir vizyon aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmalıdır:<sup>259</sup>

- İdealist olmalı; yürekten gelip, hissedilmesi gerekmektedir.

<sup>256</sup> Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2006-2010)**, s.6; Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2010 - 2014)**, s.32.

<sup>257</sup> Ülgen, H ve Mirza, S.K, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5.Baskı, Beta yayınları, İstanbul 2010, s.177.

<sup>258</sup> Vardar, Yüksel, **Stratejik Planlama**, < [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr)>, Ankara 2011, s.33

<sup>259</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara 2006, s.29.

- Kuruluş vizyonunu diğerlerinden ayırt edici, farklı kılan özelliklere sahip olmalı ve bu yönüyle özgün olmalıdır.
- Kuruluşun çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çekebilecek özelliklere sahip olmalı, yani çekici olmalıdır.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildiriminin sahip olması gereken özellikler şöyledir:

- Kısa, öz ve akılda kalıcı olmalıdır.
- İlham verici ve iddialı olmalıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı olmalıdır.

Yukarıda saydığımız özellikler çerçevesinde Manisa Belediyesi Stratejik Planında yer alan vizyon beyanını incelediğimizde, 2006-2010 ve 2010-2014 stratejik planlarında vizyon bildiriminde herhangi bir değişikliğin olmadığı dikkat çekmektedir. Her ikisinde şu ifadeler yer almaktadır:

Gelişen ve değişen dünyamızda insanlarımızın ve şehirlerimizin ihtiyaçları hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak temel ihtiyaçları karşılanan toplumda yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Belediyeler, belde ve belde halkının ortak ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet veren kuruluşlar olarak, kentin gelişimini ve kent insanının ihtiyaçlarını sağlıklı ve sürdürülebilir biçimde karşılamak zorundadırlar. Bunun yolu belediyenin gelişim ve değişimleri takip etmesi, bu sürecin gerektirdiği dönüşümleri sağlayabilmesi gerekmektedir.<sup>260</sup>

Her iki stratejik planda da Manisa belediyesi bu dönüşümü sağlamada, paydaşların katılımına ve şeffaflığa önem verdiğini vurgulamıştır. Bu çerçevede Manisa Belediyesi vizyonunu şu şekilde belirlemiştir:

***“Şeffaf, katılımcı, değişen ve gelişen belediye”***

---

<sup>260</sup> Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2006-2010)** , s.6-7; Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2010 - 2014)** , s.32-33.



### 3.2.3. Temel Değerler

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmektedir.<sup>261</sup> İlkeler, bir kuruluşun vizyonuna ulaşmak ve misyonunu yerine getirmek için sergilediği çaba esnasında bağlı kalacağı değerleri ifade etmektedir. Başarının ve güvenin temel şartı olarak, ilkeli davranmayı gösterebiliriz. Kamu kurumlarının, kamu kaynaklarını kullanmak suretiyle, kamudan aldığı yetkiyle, kamuya hizmet üretmek amacıyla oluşu, kamu kurumları açısından ilkeli olmayı özellikle önemli kılmaktadır.<sup>262</sup>

Bu kısım 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planında “Temel Değerler” başlığı altında yer almış olup, 2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında “İlkeler” başlığı altında incelenmiştir.

Bu kısım 2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında detaylı olarak açıklanmasına karşın, 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planında daha kısa bir şekilde aktarılmıştır. Her iki stratejik planda da ilkeler/değerler tanımının aynı olduğu dikkat çekmektedir.

Manisa Belediyesinin ilkeleri her iki stratejik planda da 16 temel değerden oluşmaktadır. Manisa Belediyesi Stratejik Planında ilkeler ile ilgili yer alan açıklamalar aşağıdaki gibidir.<sup>263</sup>

#### Şeffaf Yönetim

- Gizliliğin korunması gerekmektedir.
- Herkesin gereksinim duyduğu bilgiye erişebilmesinin sağlanması gerekmektedir.
- Hesap verilebilirlik ilkesine sahip olmalıdır.

#### Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanımı

- Manisa’ya nitelik ve nicelik yönünden daha fazla hizmet sunabilmek için kaynakların etkin ve verimli kullanılması

<sup>261</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.33.

<sup>262</sup> Manisa Belediyesi, **Stratejik Plan (2006-2010)**, s.7.

<sup>263</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.8-14.

- Hizmette kalitenin sağlanması

### Katılımcı Yönetim

- Başta “Kent konseyleri” olmak üzere katılımı sağlayıcı mekanizmalar geliştirilmek suretiyle vatandaşın, Sivil Toplum Kuruluşlarının ve Meslek Odalarının karar ve uygulamalara katılımı sağlanmalıdır.
- Belediye çalışanları, Manisa ve Manisalıları daha kaliteli hizmet sunabilmek için belediye yönetimine katılımlarını artırıcı yaklaşım sergilemeleri sağlanmalıdır.

### Sürdürülebilirlik

- Manisa'nın gelişimini, çevreye duyarlı, gelecek nesillerimizin de haklarına saygılı biçimde gerçekleştirmektir.
- Manisa'nın sağlıklı yapılanmasını sağlamaktır.

### Hizmette Adil Davranışta Eşit Olmak

- Belediyenin karar ve uygulamalarının adalete dayanması gerekmektedir.
- Hizmetler, adil hizmet çerçevesinde öncelik sırasına göre verilmelidir.
- Kamu kaynakları, ihtiyaçlar ve öncelikler dikkate alınarak kullanılmalıdır.
- Manisa'da yaşayan herkes, aynı önemde kabul edilip, kimsenin ayrıcalıklı olmasına müsaade edilmemelidir.

### Değişime Uyum Sağlamak

- Gelişen ve değişen dünya şartlarına ayak uydurup, değişime uyum sağlanmak zorundadır.
- Kenti ve kentliyi ilgilendiren her alanda gelişmeler ve değişimler yakından takip edilip bunun gerektirdiği dönüşümler sağlanmalıdır.

### Vatandaş Odaklılık

- Önce insan sloganıyla, insanın hakkına saygı gösterilmeli, insan haysiyetine uygun hizmet sunulmalıdır.

- Belediye hizmetlerinin planlanmasında, uygulanmasında ve sunumunda halkın beklenti ve taleplerini dikkate alınmalıdır.

#### Önceliklerin Belirlenmesi

- Manisa şehir halkının belediye hizmetleri ile ilgili beklentilerinin ve ihtiyaçlarının öncelikleri belirlenmeli ve bu önceliklere göre hizmetlerin planlanması ve sunulması gerekmektedir.

#### Planlı ve Programlı Çalışma

- Günü birlik karar ve icraat değil, doğru hazırlanmış planlar ve programlar çerçevesinde hareket edilir.

#### Tarihi ve Kültürel Mirasın Korunması

- Tarihi mirasımıza sahip çıkmak, onu koruma/kullanma dengesi içerisinde yaşatmak gerekmektedir.

#### Toplumun Değer Yargılarına Saygılı Olmak

- Manisa halkının değer yargılarına saygılı olarak, toplumun hassasiyetlerine uygun olarak yönetim gerçekleştirmek.

#### Eğitimli Personel ve Güler Yüzlü Hizmet

- Kurum içi eğitime önem veren bir yaklaşım içerisinde olunmalıdır.
- Hizmet sunumunda güler yüzlü olmak temel sorumluluk olarak benimsenmelidir.

#### Kentlilik Bilincinin Geliştirilmesi

- Kent'te yaşayanların kenti sahiplenmesi sağlanmalıdır.

### Kentin Yaşam Kalitesinin Arttırılması

- Alt yapıdan donatıya, rekreasyondan sosyal ve kültürel hizmetlere kadar yerel hizmetlerin her alanında çağdaş normlara ulaşılmalıdır.

### Sağlıklı Kentleşme

- Yapı stokundan altyapıya, çevreden sosyal-kültürel yapıya kadar kenti ve kentliyi etkileyen her alanda sağlıklı gelişimin sağlanması gerekmektedir.

### Yeşil ve Ferah Kent

- Çevre ile uyumlu, halkın doğa ile birlikte yaşayabilmesi için yeşil alanların oluşturulması, var olanların korunması ve kullanılabilirliğin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Her iki stratejik planda da başlıklar aynı olmakla beraber sadece yerlerinin değişik olduğu gözlemlenmektedir. Bununla beraber 2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında ilkeler tek tek açıklanmış olmasına karşın 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planında sadece başlıklara yer verilmiştir.

### **3.3. Stratejik Amaçlar, Hedefler Ve Projeler**

Manisa Belediyesinin 2006-2010 Stratejik Planı kapsamında özel önem vereceği, kaynaklarının önemli bir bölümü aktaracağı ve belediyenin misyon ve vizyonuna ulaşabilmesi için yapılacak çalışmaların yoğunlaşacağı alanlar 3 ayrı stratejik yaklaşım temel alınarak belirlenmiştir.<sup>264</sup> Bunlar;

- 1) Yaşam Kalitesinin Arttırılması
- 2) Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi
- 3) Yerel Kalkınma Çalışmalarının Yapılması

Bu odak alanlar çerçevesinde Manisa Belediyesi 2006-2010 Stratejik Planında amaç ve hedeflerini belirlemiştir. Stratejik alan ve stratejik amaçlar aktarılmakla birlikte

---

<sup>264</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.15.

çok fazla hedef yer aldığı için bu hedefler özetlenerek ve aralarından seçilerek aktarılacaktır.<sup>265</sup>

### **3.3.1. Yaşam Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Stratejiler (2006-2010)**

Bu bölümde stratejiler, yaşam kalitesinin arttırılmasına yöneliktir. Yaşam kalitesini arttırma adına belirlenen ilk amaç, kentsel altyapı ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden geliştirilmesi olmuştur.

Belirlenen amaç için toplam on ayrı hedef oluşturulmuştur. Bu hedefler kurumlar arası koordinasyon ve işbirliğinin her yıl yapılmasını, mevcut altyapı ile ilgili verilerin su işleri müdürlüğünde toplanması, altyapı yenileme projesinin hazırlanması, arıtma tesisinin kapasitesinin arttırılması, altyapı şebeke temizliğinin her yıl yapılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca Doğalgaz çalışmaları ile koordineli asfalt tretuar yenileme çalışmaları, yol genişletme ve yeni yol açımı çalışmaları, yayalaştırma çalışmaları, üst-alt geçit çalışmaları gibi hedefleri içermektedir.

Yaşam kalitesini arttırmaya yönelik belirlenen ikinci amaç, Manisa'nın donatı alanlarının geliştirilmesi suretiyle yaşam standartlarının arttırılmasına yöneliktir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesine yönelik on hedef belirlenmiştir.

Bu hedeflerden ilki, mevcut derelerin çevresiyle birlikte ıslahı, ikincisi ise Ağlayan kaya ve Çaybaşı rekreasyon düzenlemesinin 2006 yılında başlanıp 2007 yılında bitirilmesi ve son olarak refüj düzenlemelerini içermektedir. Ayrıca yeni mesire alanlarının yapımı, ağaç fidan dikim çalışmaları, çocuk oyun parklarının yenilenmesi, rekreatif alanlarda aydınlatma ve bakım çalışmalarının yapılması ve son olarak mahalle çeşmelerinin bakımının yapılması şeklinde belirlenmiştir.

Yaşam kalitesinin arttırılmasına yönelik üçüncü stratejik amaç, kentsel dönüşümü kapsamaktadır. Bu anlamda amaçlar, sağlıklı, planlı, estetik ve modern bir kentleşmenin oluşturulmasına yöneliktir.

Üçüncü stratejik amacın uygulanmasına yönelik hedeflerde 2006 yılına kadar öncelikli alanların tespit edilmesi, kentsel dönüşüm projesinin uygulanması, sağlıksız ve

---

<sup>265</sup> Manisa Belediyesi, **a.g.e.**, s.15-45.

çarpık yapının olduğu bölgelerin ıslahı, toplu konut çalışmaları, kent içindeki üretim alanlarının kentin dışına çıkarılması, her yıl 10 adet sunum yapılarak kamuoyunun modern kentleşme konusunda bilinçlendirilmesini içermektedir.

Dördüncü stratejik amacın konusunu çevre ve toplum sağlığının korunması açısından doğal kirlenmelere karşı korunmasına yönelik çalışmaların belirlenmesi, uygulanması, denetlenmesi ve bu konular üzerinde projeler üretilmesi içermektedir.

Çevre koruma alanında oluşturulan hedefleri, su kirliliği ile mücadele, hava kirliliği ile mücadele, toprak kirliliği ile mücadele ve işyerlerinde çevrenin korunmasına yönelik sıkı denetimler oluşturmaktadır.

Trafik sorununa etkin çözümlerin üretimine yönelik stratejiler ilgili bölümün beşinci stratejik amacını oluşturmaktadır. Bu anlamda toplam on adet hedef oluşturulmuştur.

Hedefler, trafik sorununa ilişkin durum tespitinin 2006 yılı içerisinde hazırlanması, 2007 yılına kadar ulaşım etüdü çalışmasının tamamlanması, yeni otoparkların yapımı konusunda yoğunlaşmaktadır. Bunların haricinde toplu taşıma sisteminin geliştirilmesine yönelik adımlar, kamyon tır otoparklarının oluşturulması, bina altı otopark yapımına teşvik, yaya trafiğinin güvenli hale getirilmesi ve sıkı denetim faaliyetlerinin yapılması ilgili bölümün hedefleri olmaktadır.

Sosyal güçsüzlerin desteklenmesi ve sosyal dayanışmanın geliştirilmesi; kent kültür hayatımızın zenginleştirilmesi gibi sosyal – kültürel faaliyetlerin üzerine stratejik amaçların altıncısında yer verilmiştir. Bu amaçlar yedi ayrı hedeften oluşmaktadır.

Bu amaçların hedeflerini, her yıl üç büyük etkinlik yapılması, her yıl on adet panel-konferans-seminer vb. etkinliklerinin geliştirilmesi, her yıl en az 3 tiyatro gösterisi, mesleki eğitim ve hobi kurslarının açılması, kültürel etkinliklerin çeşidinin arttırılması, günde iki bin ihtiyaç sahibine yemek servisi yapılması ve çeşitli nakdi yardımlar içermektedir.

Stratejik amaçlardan yedincisi, Manisalıların kentle bütünleşmesini ve kentini sahiplenmesini sağlamaya yönelik amaçlardan oluşmaktadır.

Bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik hedeflerden ilki, halkın kent yönetimine katılımı teşvik edilmesi, eēitim ve bilinçlendirme çalışmalarının yapılması, kentin folklorik deēerlerinin geliştirilmesi ve benimsenmesine yönelik adımlar oluşturmaktadır.

Bu bölümdeki son stratejik amaç, kentin olaēan üstü durumlarda hazırlıklı olmasına yönelik adımlarından oluşmaktadır. Bu amaçlara yönelik hedefler toplam yedi adettir ve olası kriz alanlarının tespiti, uygulanacak politikaların belirlenmesi, sorumluların belirlenmesi, kriz yönetim el kitabının oluşturulması ve afet altyapısının hazırlanması gibi konuları kapsamaktadır.

### **3.3.2. Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler (2006-2010)**

Belediyenin, kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik dokuz amaç belirlenmiştir. Her bir amaç için çeşitli hedefler tespit edilmiş ve bu hedefler ayrıntılarıyla verilmiştir. Bu başlık altında stratejik amaçlar ve hedefler ayrıntısına inilmeden verilecektir.

İlk stratejik amaç, belediyenin i ve dış paydaşlarıyla etkin ve sürdürülebilir iletişimin saēlanmasına yöneliktir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik sekiz hedef belirlenmiştir. Bu hedefler, yatay ve dikey koordinasyon deēerlendirme çalışmaları, çalışanlar arası sosyal aktiviteler, kamu ve diēer kurumlarla düzenli toplantılar, ekip bilincinin ve beyaz masa uygulamasının geliştirilmesi, tanıtım faaliyetleri ve Manisalıların taleplerinin tespit edilmesi şeklinde-dir.

Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik stratejik amaçların ikincisi insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. Belediye alışanlarının etkin, verimli çalışmalarının saēlanarak kaliteli hizmetin üretilmesi amaç olarak belirlenmiştir.

Bu amaç doērultusunda, personelin sorun tespiti, hizmet içi eēitim, kariyer planlaması, kalite çember uygulamaları, beyin fırtınası toplantıları, öneri-ödül sistemi kurulması, kurum içi kütüphane oluşturulması hedef olarak belirlenmiştir.

Kurumsal yapının geliştirilmesi ve sunulan hizmetlerin kalitesinin arttırılması, bu bölümde stratejik amaçların üçüncüsü olmuştur. Bu amaçlar, organizasyon yapısının

gözden geçirilmesi, kalite standardının oluşturulması, norm kadro çalışmalarının yapılmasına yönelik hedeflerle desteklenmektedir.

Stratejik amaçlardan dördüncüsü, mali yapının geliştirilmesine yöneliktir. Bu kapsamda, Manisa belediyesinin gelirlerinin artırılması ve kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik düzeyinin artırılması hedeflenmektedir.

Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik olan beşinci stratejik amaç, Manisa belediyesinin hizmetlerinin nicelik ve nitelik yönünden geliştirilmesi için Ulusal ve Uluslararası fonlar ve programlardan yararlanmak olarak belirlenmiştir.

Sorumlu kişi veya birimlerin tespiti, sorumluların eğitimi, düzenli takip sistemi, STK, meslek odaları ile işbirliği, diğer bölgelerdeki çalışmaların incelenmesi, proje havuzu oluşturulması hedefler olarak belirlenmiştir.

Arşiv sisteminin oluşturulması, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine bölümünde stratejik amaçlardan altıncısı olarak yer almaktadır ve bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik altı hedef yer almaktadır.

Sorumlu birimin belirlenmesi, arşiv sisteminin 2008 yılına kadar tamamlanması, arşiv yönetmeliğinin hazırlanması, ilgili personelin eğitimi ve mevcut arşivin merkezi arşive uyumsallaştırılması altıncı amacın hedeflerini oluşturmaktadır.

Stratejik amaçlardan yedincisine geçildiğinde, belediye hizmetlerinin etkinlik, verimlilik ve kalite için bilişim teknolojilerinden optimum yararlanma olarak belirlendiği görülmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik hedeflerin, ekipman ihtiyaçlarının karşılanması, program ihtiyacının karşılanması, eğitim, servis hizmetleri ve belediyede internet kullanımının yaygınlaştırılması olduğu dikkat çekmektedir.

Etkin hizmet sunumu, üretimi ve koordinasyonu için gerekli yeterli ve sağlıklı mekânların yapılması ve düzenlenmesi bu bölümün sekizinci amacı olmuştur. Bu kapsamda yeni hizmet binasının yapımı tek hedef olmuştur.

Bu bölümün son amacı ise mevzuat takip sisteminin geliştirilmesi şeklindedir. İlgili amaç, mevzuatın takibi ile sorumlu birimin belirlenmesi, temel kanunlarla ilgili



mevzuat değişikliklerinin ilgili birilere bildirilmesi ve mevzuat eğitimlerinin yapılması şeklinde hedefler oluşturularak desteklenmiştir.

### **3.3.3. Yerel Kalkınma Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Stratejiler (2006-2010)**

Yerel kalkınma çalışmalarının yapılmasına yönelik toplam iki adet amaç belirlenmiştir. Bu amaçlardan ilki kent ekonomisinin geliştirilmesine yöneliktir.

İstihdamın artırılması ve yaşam seviyesinin yükselmesine yönelik olan bu amaçların hedefleri, 2007 yılında yerel kalkınma platformunun kurulması ve şehre fuar, yeni garaj, Spil milli parkı yapılması gibi vizyon projeleri kazandırma olmuştur.

Bu bölümde stratejik amaç olarak Manisa'nın turizm sektöründen daha fazla pay almak suretiyle kentsel kalkınmaya katkı sağlaması olarak belirlenmiştir. Hedef olarak doğal ve tarihi varlıklarının tespit edilmesi, mekân kullanım politikalarının geliştirilmesi, diğer kurumlarla işbirliği, restorasyon çalışmaları ve koruma kullanma dengesi kurulması, tarihi mekanlarda gelene ve göreneklerin yaşatılması, halkı bu anlamda bilinçlendirme, yazılı ve görsel tanıtım çalışmaları, etkinlikler düzenlenmesi, Spil dağına yönelik projeler geliştirilmesi ve son olarak İzmir turizmi ile entegrasyon sağlanması çalışmaları belirlenmiştir.

Yukarıda verdiğimiz 2006-2010 stratejik planında üç stratejik alan başlığı altında toplamda on yedi adet stratejik amaç'a yer verilmiştir. Yukarıda belirttiğimiz stratejik amaçların iki ila on bir arası hedefleri mevcuttur. Her bir hedefin altında ayrıntılı bilgiler yer almaktadır ancak bazılarında başlangıç ve bitiş tarihleri belliyken, bazılarında tarihe hiç yer verilmemesi eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

Manisa Belediyesi'nin 2010-2014 Stratejik Planında ise yapılan durum analizlerinin ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar, misyon, vizyon ve temel değerler dikkate alınmak suretiyle hazırlanan stratejik amaçlar toplam on adettir. Aşağıda 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planına ait stratejik amaçlar, hedefler ve ilk stratejik amacın il hedefinin 1. faaliyetine yer verilecektir. Manisa Belediyesinin stratejik amaçları aşağıda belirtildiği şekildedir.

### **3.3.4.Yaşam Kalitesinin Arttırılması Yönelik Stratejiler(2010-2014)**

Bu bölümde kentlinin yaşam kalitesini arttırmaya yönelik stratejilerden ilki planlı, estetik, çevre dostu kentleşmenin sağlanmasıdır. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik dokuz ayrı hedef bulunmaktadır.

Bu hedefler, kaçak ve çarpık yapılaşmayla etkin mücadele yapılması, planlı kentleşmenin sağlanması, kente estetik bir görünüm kazandırılması, kentsel dönüşüm projelerinin uygulanması, katı ve sıvı atık bertaraf sistemlerinin kurulması şeklindedir. Ayrıca hava kirliliğinin azaltılması, yeşil alanların oluşturulması, çevre ve doğal hayat bilincinin gelişmesinin sağlanması ve hemşerilerin alışveriş ihtiyaçlarını giderecek modern mekânların sağlanması bu kısmın hedeflerini oluşturmaktadır.

Yaşam kalitesinin arttırılmasına yönelik amaçlardan bir diğeri hemşerilik ve kentlilik bilincinin geliştirilmesine yöneliktir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik tüm ilköğretim okullarında kentlilik bilincinin geliştirilmesi amacıyla aktiviteler düzenlenmesi ve hemşerilerin “Manisalılık” ve Manisa’ya aidiyet duygularının geliştirilmesi konusunda hedefler yer almaktadır.

Kentsel altyapı ve ulaşım sisteminin geliştirilmesi yine bu bölümün amaçları arasında yer almaktadır. Bu konuda yol ve kaldırım çalışmaları, şehir içi ulaşım sisteminin geliştirilmesi, mevcut içme suyu kaynaklarının, şebeke sisteminin sürdürülebilirliğinin sağlanması hedefler olarak yer almaktadır.

Bu konudaki amaçlardan bir diğeri, dezavantajlı kesimlerin sosyo-ekonomik durumunun geliştirilmesi olmuştur. Hedef olarak ise yaşlı, bakıma muhtaç ve engelli hemşerilerin hayat standartlarının geliştirilmesi, hizmet desteğine ihtiyaç duyan hemşeriler için tesis kapasitesinin geliştirilmesi belirlenmiştir.

### **3.3.5. Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesine Yönelik Stratejiler (2010-2014)**

Manisa belediyesinin kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik oluşturulan stratejilerden ilki mali yapının güçlendirilmesi hususundadır. Bu amaç doğrultusunda belediye öz gelirlerinin arttırılması, cari ve transfer harcamalarında tasarruf yapılması hedef olarak belirlenmiştir.

Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ile ilgili bir diğer amaç, insan kaynaklarının geliştirilmesi olmuştur. Verilen hizmetlerin daha kaliteli olması için kurum içi eğitim çalışmalarının gerçekleştirilmesi, personel motivasyonunun artırılması, belediye hizmetlerinde takım ruhunun oluşturulması, personelin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek için kariyer geliştirme planlarının hazırlanması ve son olarak personel performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi hedefler olarak tespit edilmiştir.

Katılımcı, şeffaf ve vatandaş odaklı yönetim başlıklı amaç kısmı yine kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik olmuştur. Bu amacın uygulanmasına yönelik hedefler ise belediye yönetiminde şeffaflığın sağlanması, sivil toplum ve meslek örgütlerinin fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve hizmetlerin mali kaynakların dağılımına ilişkin katılımcı karar mekanizmalarının geliştirilmesi şeklinde olmuştur.

Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik son amaç, fiziki ve teknolojik hizmet kapasitesinin geliştirilmesi olmuştur. Bu kapsamda oluşturulan hedefler, belediyenin bilgi işlem altyapısının güçlendirilmesi, elektronik belediyecilik hizmetlerini yaygınlaştırarak belediye hizmetlerin vatandaşlarımızın erişimini kolaylaştırmak iş ve işlemlerin süresini kısaltmak olarak tespit edilmiştir. Ayrıca Belediye hizmetlerinin verildiği fiziki alanların geliştirilmesi ve belediyenin araç, gereç, ağır iş makinesi ve ekipman envanterinin geliştirilmesi hedefler olarak belirtilmiştir.

### **3.3.6. Yerel Kalkınma Çalışmalarının Yapılmasına Yönelik Stratejiler (2006-2010)**

Yerel kalkınmanın sağlanması bu bölümün temel amacı şeklinde gözükmektedir. Bu amacın uygulanmasına yönelik dört ayrı hedef belirtilmiştir. Bu hedefler, diğer kurumlarla birlikte yerel kalkınma platformunun oluşturulması, Manisa yerel kalkınma stratejik planının oluşturulması, Manisa turizm master planının oluşturulması, istihdam oranını artırıcı hizmetlerin geliştirilmesi şeklinde olmuştur.

Yerel kalkınma çalışmalarının yapılmasına yönelik belirlenen stratejik amaç, kent kültür hayatının zenginleştirilmesi olarak yer almıştır. Bu anlamda her yıl üç büyük etkinliğin yapılması ve yapılan etkinliklerin internet sayfası vasıtasıyla halka duyurulması, yılın on iki ayında düzenlenecek kültürel etkinliklerle şehirdeki kültürel

hayatın canlı tutulması ve kültürel aktivitelerin düzenleneceği alanların sayının arttırılması bu amacın hedefi şeklinde belirlenmiştir.

Dikkat edildiğinde her iki stratejik planda benzer noktalara vurgu yapıldığı ve benzer alanlarda amaçların vurgulandığı anlaşılmaktadır. İki stratejik planın bu kısmıyla ilgili dikkat çeken noktası sunumlarının farklı oluşu ve 2006-2010 Manisa Belediyesi Stratejik Planında daha fazla stratejik amaç ve hedefin bulunduğu. Buna karşın 2010-2014 Manisa Belediyesi Stratejik Planı, bir öncekine göre çok daha detaylı sunulmuş ve faaliyet/projelere daha çok önem verilmiştir. Ancak doğal şartlarda 2010-2014 stratejik planında yer alan amaçların ve hedeflerin 2006-2010 stratejik planına göre daha güncel ve farklı olması beklenirken, bu beklenti pek yerini bulmamış görünüyor.

Stratejik planların dönemleri dikkate alındığında ilk stratejik plan ile ikinci stratejik plan dönemlerinde farklı belediye başkanları faaliyet göstermesine rağmen stratejik planlarının adeta birbirinin kopyası olması, zorunluluktan dolayı hazırlandığı izlenimini veriyor. Yinede 2006-2010 ve 2010-2014 stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflere kolayca ulaşabilmesi sayesinde hemşerilere, kentin geleceği ile ilgili bilgileri edinmesi konusunda destek olmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

1980’li yıllarda pek çok ülkede yaşanan mali kriz ve kamu yönetiminde yaşanan hantallık, halkın kamu hizmetlerinin kalitesi ve hızı konularındaki beklentileri, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir dönüşüm içerisinde olması, küreselleşmenin ciddi bir boyuta gelmesi kamu yönetimini mutlak değişime itmiştir. Bu değişim literatürde “Yeni Kamu Yönetimi” diye adlandırılmıştır ve özellikle kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık, etkenlik, etkililik, kalite, performans ve vatandaş odaklılık gibi ilkeleri kapsamaktadır. Bu ilkeler özel sektör işletmelerinin tekniklerini yönetim anlayışı olarak benimseme yoluyla, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayıcı unsur olacaktır. Tabi ki bu da amacı vatandaşa hizmet olan kurumların etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır.

Yukarıda bahsettiğimiz ilkeleri, kamu kurumlarının gerçekleştirebilmeleri için yeni yönetim sistemleri geliştirip uyguladıkları görülmektedir. Bu amaçla özellikle kamu yönetimine, özel sektörün geliştirdiği yönetim sistemlerinin adapte edilmeye çalışıldığı bir dönemdeyiz. Bu yönetim anlayışları arasında en önemlilerinden biri “stratejik yönetim” anlayışıdır. Kamu kurumlarında uygulanabilirliği dikkate alınarak, uygun bir şekilde kamu yönetimine adapte edilirse, kamu kurumlarının etkinliğinin artabileceği ve beklentilerin karşılanabileceği düşünülmektedir.

Özellikle halka en yakın kamu kuruluşları olan yerel yönetimlerde stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Nitekim Türkiye’de 1990’lı yıllarda önemli adımlar atmıştır. Söz konu adımlardan en önemlisi hiç kuşkusuz, yerel yönetimlerde stratejik yönetim anlayışını yerleştirme adına yürürlüğe konulan 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Bu kanunla birlikte il özel idarelerine ve nüfusu 50.000 ve üzeri olan belediyelere stratejik yönetim uygulamaları zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca yerel yönetimlerin ellerindeki kaynak ve imkânları değerlendirerek içinde buldukları çevre şartlarını ve bunun getirdiği fırsat ve tehditleri görmek suretiyle üstünlük ve zayıflıklarını kullanarak stratejik plan hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir.

Günümüzde kentsel ihtiyaçların süratle artması ve çeşitlenmesi, belediyelere, hizmetlerin etkin ve verimli şekilde karşılanması adına önemli sorumluluklar

yüklemektedir. Özellikle ülkemizde 1960'lerden sonra yaşanan hızlı kentleşme, teknolojik ve toplumsal gelişmelerin yanı sıra demokratikleşme eğilimleri belediyelere halk merkezli hizmet sunma, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir yerleşim imkânı sağlama gibi görevler yüklemekte, yeni ve değişen yaklaşımlar aynı zamanda belediyeler için yeni yönetim anlayışlarından olan stratejik yönetimi çok önemli kılmaktadır. Bu anlamda özel sektör yönetim anlayışı olan stratejik yönetim ve stratejik planlama belediyelere değişimin olumlu kazanımlarını sunma ve dinamizm sağlama hususunda önemli bir yer edinmektedir. Bu anlayıştan yola çıkarak, bugün ve gelecekteki kaynakların durumu ve çevredeki mevcut veya ileride doğabilecek fırsat ve tehditlere karşı ne tür bir stratejinin izleneceğini göz önünde bulundurarak, çevre koşullarını devamlı takip etmeyi ve ona süratle adapte olmayı hedefleyen stratejik yönetimin belediyelere yeni bir yönetim anlayışı ve yapılanma getireceği şüphesizdir.

Manisa Belediyesi de kanunun yüklediği zorunluluk ve çağın gerekliliklerine ayak uydurmak amacıyla ilk stratejik planını 2006-2010 yılları arasını kapsayan stratejik plan ile hazırlamıştır. İlk stratejik planda mevcut durumun analizine yer verilmediği ancak uygulanabilir stratejiler belirlendiği dikkat çekmektedir. Mevcut eksiklerin bazılarının 2010-2014 yılları arasını kapsayan stratejik planda giderildiği fark edilmektedir.

Stratejik plan, belediyelerin diğer kurumlarla, paydaşlarla işbirliği yaparak hazırlanması gerekirken, Manisa belediyesinin stratejik planlarında diğer kurumlarla işbirliğinin yapılmasında eksiklikler gözlemlenmektedir. Bunun yanında DPT'nin yayınlamış olduğu Kamu İdareleri için Stratejik Planlama kılavuzu hazırlama aşamasında referans alınması gerekirken, Manisa belediyesinin stratejik planında bu duruma tam olarak uyulmadığı dikkat çekmektedir. Ayrıca Manisa belediyesinin 2006-2010 ve 2010-2014 stratejik planları incelendiğinde, iki stratejik planın farklı belediye başkanları dönemine denk gelmesine rağmen aynı ifadelerle yazıldığı ve fazla güncellemelerin yapılmadığı fark edilmektedir.

Stratejik plan hazırlamakla sorumlu tüm belediyelerin ve özelde Manisa Belediyesinin stratejik planlamada başarılı olabilmesi için aşağıda belirteceğimiz maddelerin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır.

- 1) Uzman ve nitelikli kişilerden meydana gelen planlama birimleri kurulmalı, bu konuda hizmet veren danışman firmalardan ve Üniversitelerin insan kaynakları kapasitesi ve bilgi birikimden yararlanılmalı,
- 2) Yerel alanda kamu, sivil, özel kesim, işbirliğini sağlayacak ortam hazırlanmalı
- 3) Belediyenin kendi birimleri arasında iş birliği ve koordinasyonu sürekli kılabacak mekanizmalar geliştirilmeli,
- 4) Yöneticiler politik kaygılardan uzaklaşmalı, uzun vadeli düşünme ve ileriye yönelik stratejiler geliştirme eğilimi göstermeli,
- 5) Belediyeler çağın gelişimine uygun olarak sürekli değişim ve gelişim içerisinde olmalı,
- 6) Belediyelerin yöneticilerine stratejik plan eğitimi verilerek stratejik düşünme, davranma ve uygulama becerileri geliştirilmelidir.

Belediyeler her ne kadar yukarıdaki gereksinimleri gerçekleştirdiler de, uygulamada kamu sektörü – özel sektör farklılıklarından kaynaklanan bir takım güçlükleri vardır. Özellikle belediyelerin köklü kurumsal yapısı ve çalışan sayısının siyasi etkenlerle fazla olması değişime uyum sağlamayı olumsuz yönde etkilemektedir. Yine özel sektörde stratejik planın başarısı kâr ile ölçülebilirken, belediyelerde hizmetin ölçümünün yapılamaması olumsuz etkenlerden biridir. Ayrıca belediye personelinin eğitim seviyesi ve bu konudaki bilinçsizliği uygulamada zorluklara neden olduğu söylenebilir.

Belediyelerin daha iyi stratejik plan hazırlamaları için, hedefler ve amaçlar açık ve net bir şekilde ortaya konulmalı, stratejik planın hazırlanışı şeffaf olmalı, mevcut durum gerçeğe uygun belirlenmelidir. Stratejik plan uygulama aşamasında takip edilmeli, konulan hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmalıdır. Stratejik plan, esnek olmalı, yeniliklere ve değişikliklere uygun olmalı ve duruma göre revize edilmelidir. Ayrıca stratejik planda yer alan hedefler gerçekleştirilebilir olmalı, hayali vaatlerden uzak ve inandırıcı olmalıdır.

## KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun, Can, “**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**”, Çimento İşveren, 2008, S. 4, C.22,

Alan, Mustafa, “**Çalışma Raporu (2006-2010)**”, Manisa Nüfus ve Vatandaşlık Müd. Yayını:20, Manisa 2011

Aşgın, Sait, “**Kamuda Stratejik Yönetim**”, Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları, Ankara 2006

Aşgın, Sait, “**Stratejik Yönetim**”, İçişleri Bakanlığı Yayını, Ankara 2008

Azaklı, Sedat, “**Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi, E-Akademi Hukuk**”, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık Dergisi, 2008, <http://www.e-akademi.org>, S.52

Barca, Mehmet, Balcı, Asım, “**Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir**”, Amme İdare Dergisi, TODAİE, Ankara 2006, C.39, S.2

Başbakanlık Strateji birimi, **Stratejik Yaşam Rehberi**, Ankara 2004

Bozon, Osman, “**İşletme Bilgisi**”, Tutubay Yayınları, Ankara 2001

Can, Tacettin, “**Kamu kuruluşları için Stratejik Planlama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1996

CBÜ Tıp Fakültesi, “**Manisa Nüfus ve Sağlık Araştırması 2005**”, Mayıs 2007

Chapman, Alan, “**SWOT Analysis**”, Ekim 2007, <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>

Çalış, Asuman, “**Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama: Bir Araştırma**”, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, No.3, [Y.Y.] 1998, S.12

Çelik, Ali, “**Yerel Yönetimler**”, T.C. Dokuz Eylül Yayınları, 1. Baskı, İzmir 1996



Çetin, Sefa, “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim**”, Türk İdare Dergisi, Ankara 2005, S.449

Çoban, Hasan, “**Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**”, İnkılâp Kitabevi, İstanbul 1997

Demir, Namık, “**Mahalli İdarelerde Stratejik Yönetim**”, Türk İdare Dergisi, S.410, Ankara 1996

Devlet Planlama Teşkilatı, “**Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**”, Ankara 2006

Dinçer, Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, 3.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1996

Dinçer, Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2004

Doğan, Muhammer, “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, İzmir 1998,

Erbaşı, Ali, “**Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**”, Nobel Yayınları, Konya 2008

Erdem, İsmail, “**Belediye Yönetimi ve Belediyecilik**”, İlke Yayıncılık, İstanbul 2004

Eren, Erol, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2013

Eren, Erol, “**Stratejik Yönetim**”, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2006

Ertuna, Özer, “**Stratejik Yönetim**”, Okan Üniversitesi Yayınları, 1. Basım İstanbul 2008

Eryılmaz, Bilal, “**Kamu Yönetimi**”, Umuttepe Yayınları, 5. Baskı, Kocaeli 2012

Güçlü, Nezahat, “**Stratejik Yönetim**”, Gazi Fakültesi Dergisi, Ankara 2003, C.23, S.2

Güner, Sinan, “**Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**”, Türk İdare Dergisi, 2005, S.446

Gürer, Harun, “**Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulamasına Yönelik Öneriler**”, Sayıştay Dergisi, Ankara 2006, S.63

Güvemli, Oktay, “**İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama**”, 2.Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990

Güven, Murat, Bağdigen, Muhlis, “**Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**”, Gazi Kitapevi, Ankara2008

[http://www.ekodialog.com/kamu\\_yonetimi/yerel\\_yonetim\\_belediye\\_il\\_ozel\\_idaresi.htm](http://www.ekodialog.com/kamu_yonetimi/yerel_yonetim_belediye_il_ozel_idaresi.htm)  
1 (06.12.2013)

<http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamaları/375-isletme-yonetiminde-planlamanin-yararlari-ve-zararlari.html>

<http://www.kirklareli.edu.tr/download//by-files/38414490.html> 05.02.2014

<http://www.miargem.org.tr/index.php?mod=makale&m=624> (06.12.2013)

<https://balancedscorecard.org/Resources/StrategicPlanningBasics/tabid/459/Default.aspx>  
x (07.12.2013)

Karaarslan, Erkan, “**Mahalli İdarelerde Stratejik Planlama**”, (11.10.2013),  
<http://www.erkankaraarslan.org/>

Karasu, Mithat Arman, “**Büyükşehir Belediyelerinde, Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz**”, İnt. Journal of Management Economics and Busieness., Cilt 8, Sayı:16, 2012

Keleş, Ruşen, “**Yerinden Yönetim ve Siyaset**”, Cem Yayınevi,6. Baskı, İstanbul 2009

Kendrick, Shawn, “**The TOWS Matrix: Putting A SWOT Analysis Into Action**”,  
<http://www.volunteerhub.com> , 2011

Kırılmaz, Muhammet, Gül, Serdar, Kenan, “**Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**”, Adalet Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara 2013

Koçel, Tamer, “**İşletme Yöneticiliği**”, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2011

Köse, Arzu, “**Stratejik Yönetim**”, Kumsaati Yayınları, 1.Baskı, İstanbul 2008

Kurtuluş, Haluk, “**Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 2011

Kutlu, Önder; Kocaoğlu Mustafa, “**Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışı: Konya İl Özel İdaresi Örneği**”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Birimler Enstitüsü Dergisi, Konya 2010, S.23,

Kutlucan, K. Ümit, “**Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması**”, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2009

Kutluhan, Yılmaz, “**Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması**”, Sayıştay Dergisi, Ankara 2003, S.50-51

Maliye Bakanlığı, **2008-2012 Stratejik Plan çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi**, T.C Maliye Bakanlığı Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006

MEGEP, “**Kişisel Gelişim İş Organizasyonu**”, Ankara 2006

Milli Prodüktivite Merkezi, “**Belediyelerde Verimlilik Arttırma Hizmetleri Gereksinimleri ve Yönetimi**”, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara 2006

Mucuk, İsmet, “**Modern İşletmecilik**”, 15. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2005

Muslu, Tuğba, “**Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama**”, Türkiye’de Yerel Yönetimler, İstanbul 2012

Narinoğlu, Ahmet, “**Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi S.B.E, Mersin 2006

Odabaş, Çağlayan, “**Stratejik Yönetim ve E-Devlet**”, Sayıştay Dergisi, Ankara 2004, S.55

Ökmen, Mustafa, Parlak Bekir, “**Kuram ve Uygulamada Yerel Yönetimler**”, Orion Kitapevi, 3.Baskı, Ankara 2013

Ökmen, Mustafa, Yılmaz, Abdullah, “**Kamu Yönetimi**”, Gazi Kitabevi, Ankara 2004

Öner, Şerif, “**Türkiye’de Belediye Yönetimi**”, Nobel Yayın, 1. Baskı, Ankara 2006

Özcan, Talha, Erhan, “**Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2011

Parlak, Bekir, Sobacı, Zahid, “**Kamu Yönetimi**”, Alfa Aktüel, 3.Baskı, Bursa 2010

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tokol, Tuncer, “**İşletme**”, Ezgi Yayınları, Bursa 2001

Sarıçiçek, Ejder, “**Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi ve Son Dönemlerde Yapılan Yetki Devirleri’nin Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Açısından Ele Alınması**”, Yüksek Lisans Tezi, Bolu 2010

Sevsay, Haktan, “**Belediyelerde Stratejik Bütçe Yönetimi**”, Yerel Siyaset Dergisi, Manisa 2008, S.33

Söyler, İlhami, “**Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?**”, Maliye dergisi, Ankara 2007, S.152

Swot Analysis, 06.02.2014, <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>

Şentürk, Hulusi, “**Belediyelerde Stratejik Planlama**”, İlke Yayıncılık, İstanbul 2005

Taş, Hüseyin, Cesurhan, “**5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama**”, Türk İdare Dergisi, Ankara 2005, S. 449

Taşkıran, Necati, “**İşletme Stratejileri ve Politikaları**”, 3.Baskı, 9 Eylül Üniversitesi Yayın Birimi, İzmir 2003

Tokgöz, Nuray, “**Stratejik Yönetim**”, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1. Baskı, Eskişehir 2012

Toprak, Zerrin, “**Yerel Yönetimler**”, Nobel Yayın, 6. Baskı, Ankara 2006

Torlak, Ömer, Uzkuurt, Cevahir, “**Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş**”, TODAİE Yayını, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Ankara 1999

Tortop, Nuri, “**Yönetim Bilimi**”, ‘S’ Yayınları, Ankara 1983

Tortop, Nuri, Aykaç, Burhan v.d., “**Mahalli İdareler**”, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara 2006

Tüğen, Kamil; Aksaraylı, Mehmet; Akdeniz, Ahmet v.d., “**Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye’deki Kamu Kurumlarının Analizi**”, S.D.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, Isparta 2008, C.12, S.3

“**Türkiye’de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi**”, Kent Basımevi, İstanbul 1993

Ulusoy, Ahmet, Akdemir Tekin, “**Mahalli İdareler**”, Seçkin Yayınları, 4. Baskı, Ankara 2006

Ulusoy, Ahmet, Akdemir, Tekin, “**Mahalli İdareler Teori - Uygulama- Maliye**”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001

Ülgen, H ve Mirza, S.K, “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2010

Üzün, Cengiz, “**Stratejik Planlamada ve Stratejik Planın Geliştirilmesinde Halkla İlişkilerin Rolü**”, Doktora Tezi, İzmir 1998

Üzün, Cengiz, “**Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000

Vardar, Yüksel, “**Stratejik Planlama**”, [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr) , Ankara 2011

Volkan, Erkan, “**Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**”, DPT, Ankara 2008

Weirich, Heinz, “**The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis**”, University Of San Francisco, 1982

Yayla, Yıldızhan, “**Belediye Nedir?**”, Birlik Yayınları, İstanbul 1987

Yıldırım, M. Fatih, “**Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi**”, DPT, Ankara 2011

100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu, Dördüncü Bölüm - SWOT (GZFT) Analizi

20.12.2013 tarihli Resmi Gazete, Sayı: 28148, (İnternet erişim) <<http://www.resmigazete.gov.tr>>

5216 Büyükşehir Belediyesi Kanunu, (14.01.2014), internet erişim <<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>>

5393 sayılı Belediye Kanunu, (14.01.2014), internet erişim <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>

5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 18/a, 27.01.2014, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/>

5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 34/a, 27.01.2014, <http://www.resmigazete.gov.tr/>

5393 Sayılı Belediye Kanunu, Madde 38/b, 27.01.2014, <http://www.mevzuat.gov.tr/>

5393 sayılı Belediyeler Kanunu, Madde 3-a, Birinci Bölüm

Manisa Belediyesi, Stratejik Plan (2006-2010)

Manisa Belediyesi, Stratejik Plan (2010- 2014), Tablo

Manisa Belediyesi, Stratejik Plan (2010-2014)

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara 2006

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,  
(26.05.2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete), <http://www.mevzuat.gov.tr>, 14.01.2014