

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİĞİ:
ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
HALUK KURTULUŞ

Tez Danışmanı
YRD. DOÇ. DR. MUSTAFA GÖRÜN

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Proje No: 2010/8

Çanakkale – 2011

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

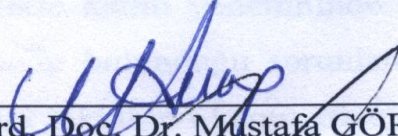
Tarih

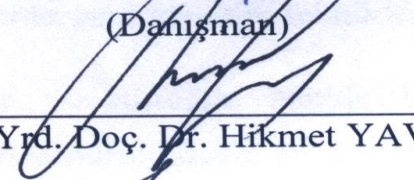
20/04/2011

Haluk KURTULUŞ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Haluk KURTULUŞ'a ait **BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN**
UYGULANABİLİRLİĞİ: ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ adlı çalışma,
jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı,
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Üye Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÖRÜN
(Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Hikmet YAVAŞ


Üye Yrd. Doç. Dr. Ülkü VARLIK


Üye Yrd. Doç. Dr. Sabri Sami TAN


Üye Yrd. Doç. Dr. Ayten AKATAY

Tez No : 398 564
Tez Savunma Tarihi : 20/04/2011


ONAY
Doç. Dr. Hamit PALABIYIK
Enstitü Müdürü
24.05.2011.

ÖZET

Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi Örneği

20. yüzyıl ve 21. yüzyılda ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik alanda yaşanan büyük değişim ve gelişim ile birlikte kamu yönetiminde de değişim süreci yaşanmaya başlamıştır. Kamu yönetiminin içinde bulunduğu sorunlara çözüm olarak yapılan yasal düzenlemelerle birlikte yeni yönetim teknikleri kamu yönetiminde kullanılmaya başlamış, bunun sonucu olarak da belediyelerde yeni yönetim teknikleri uygulamaya başlamıştır.

Bu çalışma genelde kamu yönetiminde özelde belediyelerde uygulanabilirliği açısından stratejik planlama üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama kavramları genel olarak anlatılmış, belediyelerin yasal ve kurumsal yapısı değerlendirilerek belediyelerde stratejik planlama süreci anlatılmıştır.

Çalışmanın son kısmını Çanakkale Belediyesi'nde yapılan alan araştırması oluşturmaktadır. Alan araştırması ile meclis üyeleri ve belediye personelinin stratejik planlama çalışmasından ne anladığı, bu süreci nasıl değerlendirdiği ve stratejik planlama konusundaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

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

ABSTRACT

Applicability To Municipalities Of Strategic Planning: The Case Of Municipality Of Çanakkale

With the great changes and developments in economic, political, culturel and technological areas took place in the 20th and 21st centuries, a changing proces have been witnessed to in public administration. Parallel with legal regulations put into practice. As a solution to the problems in public administration new management techniques have been started to be used in public administration. As a result this process, municipalities ahave also started to implement.

The aim of this study is to examine the applicability of strategic planning in public administration in general and in municipalities in particular. In this context, strategy, strategic planning and strategic management consepts are explained briefly. Then, strategic planning proces in municipalities are discussed by evaluating the legal and institutional structure of municipalities.

The last part of this study includes the field Çanakkale Municipality. In the field survey, the thoughts of council members and municipality staff on strategic planning, their evaluations on this process and their thoughts on strategic planning are revealed.

Key Words: Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Municipalities.

ÖNSÖZ

İhtiyaçların hızla yer değiştirdiği günümüzde yerel yönetimlerin halkın ihtiyaçlarını iyi analiz ederek stratejiler geliştirmeleri oldukça önemli hale gelmiştir. Belediyelerin stratejik planlama anlayışını benimsemesi, yerel halkın ihtiyaçlarını belirleme ve hedefleri gerçekleştirme noktasında önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu anlamda bu çalışmanın, ülkemiz belediyeciliğinde yeni bir kavram olan stratejik planlama anlayışının gelişmesine ve belediye yönetimlerince uygulanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın hazırlanmasında değerli düşünce ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÖRÜN'e, SPSS programındaki yardımlarından ötürü Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki GENÇ'e, değerli katkılarından dolayı jüri üyelerim olan Yrd. Doç. Dr. Hikmet YAVAŞ'a, Yrd. Doç. Dr. Ülkü VARLIK'a, Yrd. Doç. Dr. Sabri Sami TAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Ayten AKATAY'a, anketlerin uygulanmasında her türlü kolaylığı sağlayan Çanakkale Belediye'si meclis üyeleri ve personeline teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilir, bugünlere gelmemde emeği geçen aileme şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM 1

STRATEJİYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR, STRATEJİK PLANLAMANIN GELİŞİMİ VE KAMU KESİMİNDE UYGULANMASI

1. Strateji Kavramı	3
1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	5
1.1.1. Strateji ve Taktik	5
1.1.2. Strateji ve Program	5
1.1.3. Strateji ve Politika	5
1.1.4. Strateji ve Yöntem	6
1.1.5. Strateji ve Plan.....	7
2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama	7
2.1. Stratejik Yönetim.....	7
2.1.1. Stratejik Yönetimin Amaçları.....	10
2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	11
2.1.3. Stratejik Yönetimin Faydaları	12
2.2. Stratejik Planlama.....	14
2.2.1. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	15
2.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	15

2.2.3. Stratejik Planlamanın Faydaları.....	16
2.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki.....	18
2.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	20
3. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi	21
3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği	23
3.1.1. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	25
3.1.2. Başarılı Bir Stratejik Planlama İçin Öneriler.....	26
3.2. Stratejik Planlamanın Kamu Kesimi İçin Faydaları	28
3.3. Kamu Yönetiminde Uygulanan Stratejik Planlama Örnekleri	29
4. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama	31
5. Yerel Yönetimlerde Uygulanan Stratejik Planlama Örnekleri.....	32

BÖLÜM 2

TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

1. Türk Kamu Yönetimi ve Stratejik Planlama.....	34
1.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimine Neden Olan Etmenler	35
1.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi	37
2. Türkiye’de Belediyeler	39
2.1. Belediyelerin Yasal çerçevesi.....	40
2.1.1. Belediyenin Kuruluşu ve Organları.....	40
2.1.2. Belediye Meclisi	41
2.1.3. Belediye Encümeni.....	41
2.1.4. Belediye Başkanı	42
2.2. Belediyelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	42
3. Belediyelerde Stratejik Planlama.....	43

3.1. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlamaya İlişkin Yasal Çerçeve.....	44
3.1.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu:	45
3.1.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu:	46
3.2. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci	47
3.2.1. Hazırlık Dönemi	49
3.2.2. Durum Analizi	51
3.2.2.1. Kurum İçi Analiz ve Dış Çevre Analizi	51
3.2.2.2. Kurum İçi Analiz.....	52
3.2.2.3. Dış Çevre Analizi	55
3.2.2.4. Paydaş Analizi.....	57
3.2.3. Geleceğe Bakış	59
3.2.3.1. Misyon.....	59
3.2.3.2. Vizyon	61
3.2.3.3. İlkeler	63
3.2.3.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler.....	66
3.2.3.5. Performans Göstergeleri.....	68
3.2.4. Uygulama Stratejileri.....	69
3.2.5. İzleme Ve Değerlendirme.....	70
3.2.5.1. İzleme	71
3.2.5.2. Değerlendirme.....	72

BÖLÜM 3

ÇANAKKALE BELEDİYESİ’NDE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Araştırmanın Amacı.....	74
2. Araştırmanın Sınırları	74

3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Süreci.....	74
4. Evren ve Örneklem.....	75
5. Araştırmanın Bulguları.....	76
6. Sonuç ve Öneriler	100
KAYNAKÇA.....	106
EK: ANKET FORMU.....	115

KISALTMALAR

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
Böl.	:	Bölüm
çev.	:	Çeviren
der.	:	Derleyen
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
ed.	:	Editör
GPRA	:	Government Performance Results Act (Hükümet Performansı ve Sonuçları Kanunu)
GZFT	:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KRAs	:	Key Result Areas (Ana Sonuç Alanları)
md.	:	Madde
No.	:	Numero (Numara)
p.	:	Page (Sayfa)
FFPSAL-1	:	1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
RG.	:	Resmi Gazete
s.	:	Sayfa
ss.	:	Sayfa Sırası
SRAs	:	Strategic Result Areas (Stratejik Sonuç Alanları)
vb.	:	Ve Benzeri
Vol.	:	Volume (Sayı)
yy.	:	Yüzyıl

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Süreci	48
Tablo 2.2: Çanakkale Belediyesi'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri	54
Tablo 2.3: Çanakkale Belediyesi'nin Fırsat ve Tehditleri.....	57
Tablo 3.1: Örneklemin Dağılımı ve Evrene Oranı	76
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı	77
Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	79
Tablo 3.5: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	80
Tablo 3.6: İfade 1: Stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.	81
Tablo 3.7: İfade 2: Kurumumuz çalışan personele stratejik plan hakkında kurum içi eğitim vermiştir.....	82
Tablo 3.8: İfade 3: Stratejik plan çalışması yapmanın, kurumumuz için faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorum.	83
Tablo 3.9: İfade 4: Kurumumuzda stratejik planların hazırlanmasında uzman bir kadro görev almıştır.....	84
Tablo 3.10: İfade 5: Kurumumuzda stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahipti.	85
Tablo 3.11: İfade 6: Proje ekibi stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasını yapmıştır.....	86
Tablo 3.12: İfade 7: Stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, proje ekibi tarafından bilgilendirildim.	87
Tablo 3.13: İfade 8: Kurumumuzda stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir.	88
Tablo 3.14: İfade 9: Stratejik planın hazırlanması sürecinde, mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim.	89
Tablo 3.15: İfade 10: Kurumumuz stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.	90

Tablo 3.16: İfade 11: Kurumumuz stratejik plan çalışmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.	91
Tablo 3.17: İfade 12: Kurumumuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahibim.	92
Tablo 3.18: İfade 13: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen misyon büyük ölçüde anlamlıdır.	93
Tablo 3.19: İfade 14: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen vizyon büyük ölçüde etkileyicidir.	94
Tablo 3.20: İfade 15: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyemizin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur.	95
Tablo 3.21: İfade 16: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar ve stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.	96
Tablo 3.22: İfade 17: Kurumumuzda yapılan stratejik planın uygulamaya aktarılma düzeyi yeterli düzeydedir.	97
Tablo 3.23: İfade 18: Kurumumuzda stratejik plan uygulamaya aktarılırken herhangi bir aksama yaşanmamaktadır.	98
Tablo 3.24: İfade 19: Kurumumuzda personel ve yöneticiler stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmektedir.	99
Tablo 3.25: İfade 20: Kurumumuzun stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır.	100

GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ve küreselleşmenin etkisiyle dünya hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içine girmiştir. Bu denli büyük bir değişim ve dönüşümden kamu yönetimi de etkilenmiş ve klasik yönetim anlayışı yerini modern yönetim ve tekniklerine bırakmıştır. Yönetimde çağdaşlaşma ihtiyacı, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, yönetişim, stratejik yönetim, post-modern yönetim gibi yeni yönetim ve tekniklerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyada yaşanan bu gelişmeler, Türk Kamu Yönetimi'ni de etkisi altına almış, yeni yönetim ve tekniklerin kamu yönetiminde kullanılması gündeme gelmiştir. Bu hızlı değişim ve dönüşüm özellikle yerel düzeyde ortak ihtiyaçları karşılamak üzere olan belediyeleri de etkilemiştir.

Başlangıçta işletmeler açısından önemli olan, işletmelerin geleceğinin şekillendirilmesinde bir yönetim aracı olarak söz edilen ve bu nedenle de yalnızca işletmecilik ve ekonomi literatüründe araştırmalarda, makalelerde, kitaplarda anılan stratejik planlama; bugün kapsama alanı genişleyerek kamu sektöründe de kullanılabilir hale gelmiştir. Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulaması mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere uygun dağıtılarak etkin kullanımı ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Ülkemizde yerel yönetimlerde başlayan reform çalışmalarıyla birlikte stratejik planlama, Avrupa Birliği süreci ile de hız kazanarak hükümet programlarına yansımış ve sonuç olarak 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu yönetiminde uygulanmaya başlamıştır. Kısa bir süre sonrada, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler için stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulmuştur.

Stratejik planlamanın bir kamu örgütü olan belediyelerde uygulanabilirliğinin ortaya konulduğu bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle strateji kavramı ve bu kavramın tarihsel süreçte yüklendiği anlamlar tanımlanmaktadır. Strateji kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisine değindikten sonra stratejik yönetim kavramı anlatılmaktadır. Stratejik yönetimin amaçları, özellikleri ve faydaları başlıklarından sonra stratejik plan kavramına giriş yapılmaktadır. Stratejik planlamanın amaçları, özellikleri ve faydaları anlatıldıktan sonra stratejik plan ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Kamu yönetiminde stratejik planlamanın gelişimi değerlendirildikten sonra kamu yönetiminde stratejik planlamanın

uygulanabilirliği tartışılmış ve kamu yönetimi için faydaları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak da kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama hakkında örnekler verilmiştir.

İkinci bölümde, Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışına değinilmektedir. Stratejik planlamanın kamu yönetimimizde kullanılmaya başlanmasına neden olan etmenler üzerinde durularak ülkemizdeki gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra Türkiye’de belediyeler konusuna değinilmektedir. Belediyelerin yasal erevesi anlatıldıktan sonra belediyeler organik ve fonksiyonel açıdan incelenmiştir. Belediyelerde stratejik planlama başlığı altında belediyelerde stratejik planlamaya ilişkin yasal ereve anlatılmıştır. Son olarak ta belediyelerde stratejik planlama süreci anlatılmıştır.

nc bölüm ise, Çanakkale Belediyesi’nde yapılan stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırmasına ayrılmıştır. Bu bağlamda belediye meclis üyelerinin ve personelinin stratejik plan çalışmasından ne anladığı, bu süreci nasıl değerlendirdiği ve konu hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yönelik, anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde, anket çalışması kapsamında elde edilen bulgular, çalışmanın teorik erevesi de göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1

STRATEJİYE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR, STRATEJİK PLANLAMANIN GELİŞİMİ VE KAMU KESİMİNDE UYGULANMASI

Bu bölümde öncelikle strateji kavramı ve bu kavramın tarihsel süreçte yüklendiği anlamlar tanımlamaktadır. Strateji kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisine değindikten sonra stratejik yönetim kavramı anlatılmaktadır. Stratejik yönetimin amaçları, özellikleri ve faydaları başlıklarından sonra stratejik plan kavramına giriş yapılmaktadır. Stratejik planlamanın amaçları, özellikleri ve faydaları anlatıldıktan sonra stratejik plan ve stratejik yönetim arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Kamu yönetiminde stratejik planlamanın gelişimi değerlendirildikten sonra kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanabilirliği tartışılmış ve kamu yönetimi için faydaları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak da kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama hakkında örnekler verilmiştir.

1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin birçok anlamı olmakla birlikte kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunancada “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) sözcüklerinin birleşiminden oluşmuştur. Bazı yazarlar ise kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamına gelen kelimeden türetildiğini ifade etmektedirler¹. Günlük dilde strateji kelimesi “belirlenen hedefe ulaşmak için tutulan yol” anlamında kullanılmaktadır².

Strateji kavramı, ilk olarak askeri sevk ve idarede etme amacıyla kullanılmış ve bu anlamıyla yaygın kabul görmüştür. Bu bakımdan strateji genel bir harp planı olarak

¹ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren*, Temmuz, Sayı 4, Cilt 22, 2008, s.5.

² Sait Aşgın, Selen Görgün Ve Ümit Atalay(Hzl.), *Kamuda Stratejik Planlama*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006, s. 10.

tanımlanmakla birlikte savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir³.

Modern anlamda strateji kavramı 20. y.y. ikinci yarısında işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynaklarını en iyi şekilde kullanma sanatı anlamına gelmektedir. Ancak stratejinin işletme ve çevresi arasındaki ilişkilere yönelmesi, çevrenin sürekli değişim içerisinde olması nedeniyle belirsizliğin artarak hissedilmesi, işletme fonksiyonlarının giderek çeşitlenip karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı görüşlerinin olması gibi birçok sebepten ötürü herkes tarafından kabul edilen genel bir strateji tanımı yapılamamıştır⁴.

Günümüzde her alanda yaygın olarak kullanılan strateji kavramının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz⁵:

- **Strateji Yenilikçidir:** Kurumun her koşulda yenilenmesine yardımcı olmaktadır.
- **Strateji Gelişmecidir:** Kurumun daimi olarak gelişmesine yardımcı olmaktadır.
- **Strateji Dinamiktir:** Kurumu karmaşık ve dinamik çevre içerisinde sürekli canlı tutar.
- **Strateji Uyumludur:** Kurumun çevresiyle olan ilişkilerini düzenli kılar.
- **Strateji Yönlendiricidir:** Yönetimi yönlendirmede bir pusula gibi görür.
- **Strateji Öngörücüdür:** Kurumun yönünü geleceğe doğru döndürür.
- **Strateji Katılımcıdır:** Kurumda var olan tarafların hepsini kapsar.
- **Strateji Pragmatiktir:** Her daim iç ve dış çevre koşullarını dikkate alır.
- **Strateji Önceliklidir:** Analiz yapar ve öncelikleri saptar.
- **Strateji Silsilecidir:** Var olan amaçlara bağlı oluşur.

³ İsmail Bircan, "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon", *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, Ankara, 2002, s.13.

⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2007, s.17-18.

⁵ Ahmet Narinoğlu, *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Planlama*, Mart Matbaacılık, İstanbul 2009, s.101.

1.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Stratejinin yönetim literatüründe geçen politika, taktik, program, yöntem ve plan gibi kavramlarla olan ilişkisi aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.1.1. Strateji ve Taktik

İşletmenin kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanabilmesi için değişen durumlara uygun olarak alınan kısa dönemli kararlara taktik denir. Strateji ise, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynaklarını tahsis etmesiyle ilgili alınan genel kararlardır. Taktik bu noktada, tahsis edilen kaynakların uygulanmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla taktik kararların ayrıntılarını içermektedir. Taktikler; daha özel ve kısa dönemli fikirlerden ve uygulamalardan, işletmenin tamamını değil, belirli bölümlerini içine alan kararlardan, işletme içi analizlere dayanan planlardan ve son olarak stratejinin uygulanmasına yardımcı bir vasıtadan ibaret olduğu söylenebilir⁶.

1.1.2. Strateji ve Program

Süreçlerin belirlenmesi, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacağı yer ve zamanların belirlenmesi ve bu faaliyetleri kimlerin uygulayacağını saptanmasına program denir. Program kısa süre ile ilgilidir, tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Strateji ise işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin hedefleri açısından değerlendirilip seçilmesini gerektirmektedir. Programlar bir defaya mahsus planlardan oluştuğu için politikalardan ve stratejilerden bu yönüyle ayrılmaktadır. Ayrıca programlar alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir ve esneklik özelliği çok azdır⁷.

1.1.3. Strateji ve Politika

Yol gösterme ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla izlenen yol veya genel plana politika denir. Politika uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemeyen kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlardır. Oysa politika yeter ölçüde

⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ...*, s. 25-26.

⁷ Erol Eren, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2005, s.23.

tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan sürekli kararlardan oluşmaktadır⁸.

Politika ve strateji arasındaki en önemli fark; politikaların karar alımında bir düşünme rehberi olması, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda hedeflerin oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağlamasıdır. Stratejilerin dinamik, politikaların ise bazı emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir. Politikalar daha uzun süreli olmakla birlikte hedeflerle daima doğrudan doğruya ilgili değildir. Stratejiler ise, tam tersine, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar⁹.

Strateji ile politika arasındaki ilişki son derece yakın olmakla birlikte bir hayli etkileşimli olması gerekmektedir. Stratejiler, nasıl gerçekleştirilebileceklerine dair gerçekçi birtakım fikirlerle geliştirilmelidirler; politikalar da arzulanan sonuçlara nasıl katkıda bulduklarını açıklayan bir stratejik çerçeve içinde var olmalıdırlar. Strateji ve politikayı birbirinden ayırmak, ulaşılamaz stratejik amaçların belirlenmesi ve politika programlarının, kamusal gereksinimlerin karşılanmasına olan katkılarından ziyade bizatihi varlıklarına dayanan bir meşruiyet geliştirmesi riskini taşımaktadır. Bu iki kavramın sıkı bir biçimde bütünleştirilmesi, stratejilerin en uygun politikalar kullanılarak uygulanmasının yolunu açacak ve farklı politikaların birbiriyle çelişmeden stratejik sonuçlar doğrultusunda birlikte işlemesini sağlayacaktır¹⁰.

1.1.4. Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği bakımından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir problemi ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın ve stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Bu açıdan strateji ve politika kapsam açısından yönetime göre daha geniştir. Önemli hususlardan biri yöntemin özellikle stratejiye göre standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir¹¹.

⁸ Nezihat Güçlü, "Stratejik Yönetim", *Ankara, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.68.

⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ...*, s. 29-30.

¹⁰ Başbakanlık Strateji Birimi, *Strateji Yaşam Rehberi*, 2004, s.6.

¹¹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ...*, s. 23-24.

1.1.5. Strateji ve Plan

Plan geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış şekli biçiminde tanımlanabilir. Plan, kararlaştırılmış bir hareket tarzının ifadesidir. Plan için başlangıçta bir hedefin belirlenmiş olması gerekmektedir¹². Belirlenen hedeflere ulaşmak için araçların ve yolların kararlaştırılması yani, neyin nasıl yapılacağıının saptanması plan aracılığıyla mümkün hale gelir. Strateji ise, uzun süreli amaçlar ve seçimler ile ilgilidir. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıklanan kavramları içermektedir. Çünkü plan, örgütün çevresiyle, çevresel değişim ve gelişimiyle ilgilenmektedir. Bu yönü ile stratejiye yaklaşmaktadır. Plan rakamlandırılmış hedeflerin tespiti ve hedeflere ulaştıracak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Ayrıca stratejide olduğu gibi planda da bir risk ve belirsizlik durumu hakimdir¹³.

2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Strateji kavramı savunma alanında uzun zamandır kullanılan bir kavram olup zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, yönetim bilimi alanında önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır¹⁴.

2.1. Stratejik Yönetim

Yönetim alanında stratejik bakış açısının gelişmesi öncelikle işletme planlarının stratejik bakış açısıyla hazırlanması ile olmuştur. Stratejik planlama adıyla anılan bu planlama yaklaşımı daha sonra stratejik yönetim olarak geliştirilmiştir¹⁵.

Stratejik yönetim, organizasyonun uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinden getiri sağlayabilmesi için, organizasyonun sahip olduğu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasıdır¹⁶. Uzun dönemli olma ifadesinden, içerisinde bulunduğu sektörün özelliklerini göz önünde bulundurarak arzulanan nihai sonuca varma ve bunun gerçekleşmesi için tahminler

¹² Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2006, s. 112.

¹³ Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2008, s. 6-7.

¹⁴ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim...”, s.6.

¹⁵ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İlke Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 19.

¹⁶ Murat Koçyiğit, “İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Ekim, Cilt:1, No:2, 2006, s.44.

yapabilme kastedilmektedir. Sürdürülebilir rekabetle anlatılmak istenen de organizasyonun çevresinde olan değişime ayak uydurabilmesi veya mümkünse çevresini değiştirebilme kapasitesinin var olmasıdır¹⁷.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini ve bu geliştirdiği stratejileri planlamasını, uygulanmasını ve kontrol edebilmesini ifade eder. Başka bir deyişle, yoğun bir rekabet içerisinde bulunan şirketlerin var olan rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, hangi stratejileri uygulamaları gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır¹⁸. Diğer bir tanıma göre stratejik yönetim, bir işletmenin strateji oluşturmada takip ettiği tüm aşamaları içeren bir karar alma sürecidir¹⁹.

Thompson stratejik yönetimi, bir organizasyonun hedeflerinin belirlendiği, belirlenen hedeflerin belirli bir zaman ölçeğinde uygulanmak üzere eylem planlarının hazırladığı, bu eylem planlarının uygulandığı ve değerlendirildiği bir yönetim süreci olarak açıklar²⁰.

Analitik bir bakış açısıyla stratejik yönetimi üç evrede inceleyebiliriz. Birinci evre, örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek kararların alınması ve planların yapılması, başka bir deyişle, stratejik planlamanın oluşturulma aşamasıdır. İkinci evre, stratejinin yürürlüğe girmesi için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapıp uygulanmasından oluşur. Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirlenen sonuçların elde edilip edilemediğinin her evrede sürekli olarak kontrol edilmesi ve düzeltmeye yönelik önlemler alınması ise son evre içinde yer almaktadır²¹.

Stratejik yönetim; eğilimlerin gözlemlenmesi, stratejik tepkiler gerektiren konuların belirlenmesiyle birlikte stratejilerin yürütülmesi ve performansın ölçülmesi üzerinde durur²².

¹⁷ Sefa Çetin, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 449, 2005, s.94.

¹⁸ Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, (ed. C.Can Aktan), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, (içinde) Seçkin, Ankara 2006, s.169.

¹⁹ Arzu Köse, *Stratejik Yönetim*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008, s.61

²⁰ J.L. Thompson, *Strategic Management: Awareness and Change*, Chapman and Hall, London, 1994, s.6-7.

²¹ Erol Eren, “Stratejik Yönetim...”, s.5.

²² Ufuk Durna, Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35 sayı:1, 2002, s. 63.

Stratejik yönetim kavramı günümüzde kullandığımız anlama gelinceye değin dört evreden geçmiştir diyebiliriz. Bu evreler şu şekilde açıklanabilir²³:

- Birinci evreyi “Temel Finansal Planlama” dönemi oluşturur. Bu evrede, var olan kaynaklarla ne kadar iş yapılacağı ve yapılacak bu faaliyetlerden ne kadar kar elde edilebileceği hesaplanmaktadır. Bu evrede çevreyle olan ilişkilerin önemi henüz tam anlaşılammıştır.
- İkinci evreyi “Tahmin Temelli Planlama” evresi oluşturmaktadır. Bu evrede, sayısal tekniklerin kullanmakta ve geçmiş dönemin verileri göz önünde bulundurularak gelecek dönemler tahmin edilmektedir.
- Üçüncü evre ise “Dışa Yönelimli Stratejik Planlama” evresidir. Tahmin temelli planlama geçmişe ait verilere dayanarak gelecek dönemler hakkında tahminde bulunmayı mümkün kılarken, gelecekteki verilerin oluşmasına neden olan çevresel faktörleri ve bu çevresel faktörlerin etkilerini dikkate almamaktadır. Bu sebeple gelecek yıllara ilişkin tahminlerde önemli yanlışlar meydana gelmektedir. Oysa dışa yönelimli stratejik planlama bir işletmenin uzun dönem başarısında etkili olan ekonomik, sosyo-kültürel, politik, yasal, teknolojik, doğal ve ekolojik vb. genel çevre koşullarıyla birlikte o işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriye ilişkin koşulların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Uzun dönemli bir plan oluşturabilmek için işletmenin uzun dönemdeki başarısı üzerinde etkiler oluşturacak dış çevre faktörlerini iyi analiz etmek ve hatta bu konuda bir model oluşturmak, daha sonrada dış çevreden gelebilecek olan tehditler ile fırsat ve imkanları dikkate alan bir faaliyet planı, davranış biçimi oluşturmak gerekmektedir.
- Son evre ise “Stratejik Yönetim” evresidir. 1980’li yıllarda bu kavram fikrinsel bir düşünce olarak dönemin kitap ve dergilerinde kullanılmaya başladı. Stratejik planlama kavramı daha sonraları yerleşti fakat uygulanması ve varsa aksak yönlerinin zamanında ortaya konulması ve aksaklıkları düzeltmek için önlemlerin alınması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle planın başarılı olabilmesi için uygulama etkin ve ciddi bir şekilde yerine getirilmeli ve oluşan ya da oluşabilecek aksaklıkların zamanında fark edilmesini sağlayacak bir kontrol

²³ Erol Eren, Necdet Timur, *Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2008, s.5-6.

mekanizması oluşturulmalıdır. Böylece 1980’li yıllardan itibaren stratejik planlama, uygulama ve kontrol evrelerini de içine alan “stratejik yönetim” akımı başlamış oldu.

Stratejik yönetimi kavrayabilmek için, stratejik yönetimi aşamalara ayırarak açıklamak gerekmektedir. Bunlar stratejilerin oluşturulması, uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesinden oluşur. Yönetim eylemi bu aşamaların tamamından geçerek son bulur. Stratejik planlama da bu aşamaların planlaması faaliyetidir²⁴. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, var olan örgütün hem kendi durumunu, hem de örgüt dışındaki çevrenin analizine olanak vermesidir. Kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir örgütün başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde örgüt dışındaki çevre, örnek olarak, pazar yapısı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vb. göz önüne alınmalıdır. Bütün bunlar göz önüne alındıktan sonra örgütün strateji ve hareket planları oluşur²⁵.

2.1.1. Stratejik Yönetimin Amaçları

Koteen stratejik yönetimin başlıca beş amacı olduğunu belirtmektedir²⁶. Bunlar: Stratejik yönleri belirlemek, kaynakların öncelikli kullanılmasına rehber oluşturmak, mükemmellik standartları belirlemek, çevresel belirsizlik ve değişimle başa çıkmak ile kontrol ve değerlendirme için objektif temeller oluşturmak şeklinde sıralanabilir.

- *Stratejik yönleri belirlemek:* Stratejik yönetim, stratejik yönleri belirlemede üç amaca sahiptir: İlk olarak nereye gitmek istediğini açıklayan hedefler belirler ve oraya gitmek için hangi girişimlerde bulunması gerektiğini saptar. Daha sonra kaynak ve becerilerini nerelere tahsis etmek istediğini gösterir. Son olarak ise üst kademe yönetimin ve tüm örgütün amaçlar ve araçlar üzerine yoğunlaşmasını sağlar.
- *Kaynakların öncelikli kullanılmasına rehber oluşturmak:* Eğer yeryüzünde var olan kaynaklar sınırsız olsaydı planlamaya daha az ihtiyaç duyulurdu. Ancak gerçek şu ki yeryüzünde bulunan kaynaklar kıttır. Bu yüzden modern yöneticiler planlarını yaparlarken kaynakların son derece sınırlı olduğunun

²⁴ Ahmet Narinoğlu, *Yerel Yönetimlerde ...*, s.122.

²⁵ Osman Saraç, “Benchmarking Ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, Ocak-Mart, 2005, s.68.

²⁶ Jack Koteen, *Strategic Management In Public And Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns In An Era Of Limits*, Second Edition, Praeger Publishers, Santa Barbara-California, 1997, s. 28-29.

bilincinde olmalıdırlar. Amaç, stratejik yönetim sayesinde kaynakların en verimli çıktılara dönüştürebileceği öncelikli alanları belirlemek olmalıdır.

- *Mükemmellik standartları belirlemek:* Stratejik yönetim program yöneticilerine mükemmellik standartlarını belirlemek ve bir ortak değerler kültürü oluşturmak için araçlar sağlar. Performans gösterge ya da ölçümlerinin kullanılması eylemlerin kontrol ve değerlendirmesini ve herhangi bir ilerlemenin olup olmadığının belirlenmesini sağlar. Bu, stratejik öncelik ve programların etkin bir şekilde uygulanmasını hem kolaylaştırır hem de garanti altına alır.
- *Çevresel belirsizlik ve değişimle başa çıkmak:* Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu herkes tarafından bilinse de beklenmedik gelişmelere asla tam olarak hazırlıklı olamayız. Ancak planlama yöntemleri ile değişimin doğasında olan riskleri azaltabilir ve var olan yükümlülüklerle başa çıkabiliriz.
- *Kontrol ve değerlendirme için objektif temeller oluşturma:* Stratejik yönetimin özünü yönlü amaçlar, yeni stratejik öncelikler ve performans göstergeleri geliştirmek oluşturur. Böylece programları yönlendirme, onları rotada tutma, problemleri zamanında tanımlama ve başarıdaki gelişmeleri ölçme daha da kolaylaşır. Nereye gidilmek istendiğini, oraya nasıl gidileceğini, doğru yere varıldığının nasıl anlaşılacağını belirten kılavuzların planlama anlayışından yoksun olması, kontrol ve değerlendirme eylemleri için hiçbir nesnel dayanağın olmayacağı anlamına gelmektedir. Sistematik bir planlamadan yoksun yapılacak değerlendirmeler, düzeltmeler ve kararlar da iş işten geçtikten sonra yapılmış olacaktır.

2.1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de içermektedir. Ayrıca stratejik yönetimin kendine özgü bir takım özellikleri de mevcuttur. Stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz²⁷:

- Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve organizasyonun uzun vadede karlılığını ve verimliliğinin yükseltmeyi amaçlar. Bu bakımdan uzun vadeli amaçlarla ilgilenir.

²⁷ Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004, s.72

- Stratejik yönetim, organizasyonun hem kendi içerisinde hem de dışarıyla etkileşimli olduğu bilerek hareket eder. Organizasyonun başarısı için analizler yapar ve stratejiler geliştirir.
- Stratejik yönetim, ekip çalışmasına olanak verir ve organizasyon içerisinde birimler arası koordinasyon sağlar. Organizasyonlar için en uygun karar alma ve yürütme tekniklerini belirler. En üst birimden en alt birime kadar tüm birimlerin hareket alanını belirler.
- Stratejik yönetim, organizasyonun rasyonel kararlar almasına yardımcı olur. Stratejilerin üretilmesinde ve seçiminde rekabet ve portföy analizleri yaparak organizasyonun pazarda kalma, pazardan çekilme, başka örgütlerle işbirliği ve birleşme v.b. konularda organizasyonun yol haritasını oluşturur.
- Stratejik yönetim toplam kalite yönetimi tekniklerinden faydalanarak organizasyonda var olan problemlerin belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik yönetim üst düzey yönetim tarafından hazırlanır. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi yönetim sürecinde yer alacak olan yönetici, uzman ve danışmanların doğru olarak seçilmesine bağlıdır.

2.1.3. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetim anlayışı organizasyona çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı sağlar. Bu sebeple örgüt, nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlanma şansına sahip olur. Böylece stratejik yönetim, organizasyonun içinde bulunduğu belirsiz, değişken ve riskli çevrede işletmenin yönünü belirlemede yardımcı olur²⁸.

Çevresel uyum gerekliliği ve arayışının stratejik yönetimi gerekli kıldığını söyleyen Sucu, stratejik yönetimin faydalarını şöyle özetlemektedir²⁹:

- Stratejik yönetim, etkinlik ve verimliliğin artmasına neden olur ve alınan kararların niteliği yükselir.

²⁸ Nezeat Güçlü, "Stratejik Yönetim"... , s.74.

²⁹ Yaşar Sucu, *Örnek Olay Çözümlemesi ve Stratejik Yönetim*, Bolu, Ders Notları, 2000, s. 55 <www.yasarsucu.net/word1/SY.doc> (20.04.2010).

- Stratejik yönetim, organizasyonun bir bütün olarak ortak amaca yönelir. Belirlenen ortak amaç ve amaçlara ulaşmada etkinlikler arasındaki zamansal ve hiyerarşik uyumun gerçekleştirilmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, çevrenin analiz edilmesini, geleceğin tahmin edilmesini, çevreden gelecek tehditlerin ve fırsatların görülmesini sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun çıkar gurupları ile olan ilişkilerinin düzenli bir biçimde yürütülmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, organizasyonda oluşturulacak ve uygulanacak diğer planlar için rehber görevi görür. Organizasyonların kendilerini değerlendirme olanağı sağlar.
- Stratejik yönetim, organizasyonların yeni oluşabilecek sorunları önleyebilmelerine yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, organizasyon çalışanları arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur ve çalışanların motive olmasına olanak verir.
- Stratejik yönetim, değişen çevreye ayak uydurmak için sürekli bir yenilenmeyi öngörür. Bu da organizasyon içerisinde var olan değişime karşı direncin kırılmasını sağlar.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde var olan tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir. Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere bu dört unsur stratejik yönetim için büyük önem taşımaktadır³⁰:

- *Vizyon*, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.
- *Misyon*, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.

³⁰ Coşkun Can Aktan, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, *Yeni Türkiye*, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998. s.336.

- *Strateji*, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlamadır.
- *Aksiyon*, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

2.2. Stratejik Planlama

1950'li yıllara kadar hakim olan kısa vadeli plan anlayışı örgütler için yeterli olmaktaydı. 1950'lerden sonra kurum içi analiz perspektifi sağlayan uzun vadeli planlamaya geçilmeye başlandı. 1970 sonrasında ise dış çevre üzerinde yoğunlaşan stratejik planlama anlayışına geçildi³¹. Bu dönemdeki stratejik planlama anlayışı, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmemiş, kendi başına değerlendirilmiştir. 1970'lerde geleceğin tahmin edilmesi, dış çevrenin analizi ve örgütün üstün ve zayıf yönlerinin göz önüne alınarak uygun stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmalar sistematik bir hal almıştır³².

Devlet Planlama Teşkilatı'nca hazırlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"te stratejik plan şöyle tanımlanmıştır³³:

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

DPT'nin kamu idareleri için hazırlamış olduğu stratejik planlama kılavuzunda stratejik planlama, bir kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşımaktadır. Kuruluş bütçesinin belirlenen amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere göre belirlenmesine ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder³⁴.

Geleceğin şekillendirilmesi stratejik planlamada önemli olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini

³¹ F. Neval Genç, "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, Nisan, 2009, s.202.

³² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s.62

³³ Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/05/2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

³⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT, 2.sürüm, Ankara 2006, s.7.

belirlemekten ziyade, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermek olarak ifade edilebilir³⁵.

2.2.1. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olan stratejik planlamanın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz³⁶:

- *Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir*: Stratejik planlar doğrultusunda gerçekleşen eylemler ile gelecekte gerçekleşebilecek olaylara yön verilebilir. Hedeflenen amaçlar doğrultusunda geliştirilen stratejik uzun dönemli kararlar geleceği var olan amaçlar çerçevesinde etkileyebilir.
- *Bugünün eğilimleri geleceği önceden tahmin etmesine yardımcı olabilir*: Şu ana ait birçok olay gelecekte vuku bulacak olayların habercisi olabilmektedir. Yaşanan olaylarda görülen eğilimleri yorumlayıp, anlamlar çıkararak, geleceğe yönelik bir takım varsayımlar tanımlanabilmektedir. Bu, kuruluş ya da kurumun geleceğinin oluşturulmasına yardımcı olur. Yöneticiler kısa vadeli planları, uzun vadeli planlarla birlikte yürütebilirlerse başarılı olacaklardır.
- *Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler*: Karar aşamasının gerekli olan belgeler ile başlanarak işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan sıralama yardımı ile fırsatlardan istifade edilebilir. Yaşanan olumsuz gelişmeler olumlu bir hale getirilerek arzulanan bir gelecek elde edilebilir.

2.2.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Yukarıda tanımını yaptığımız ve amaçlarını belirttiğimiz stratejik planlamanın belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır³⁷:

- Stratejik planlama, farklı amaçlar ve durumlar için uygulanabilen kavramlar ve prosedürler dizisinden oluşmaktadır. Stratejik planlar amaçlarına ve çerçevelerine göre farklı şekillerde olabilirler.

³⁵ Berat Bir Bayraktar, Asiye Kakırman Yıldız, “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, *Bilgi Dünyası*, Cilt: 8, Sayı: 2, Ekim, 2007, s.287.

³⁶ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde ...”, s.15.

³⁷ F. Neval Genç, “Türk Kamu Yönetiminde ...”, s.203.

- Stratejik planlama, bir örgütün nasıl hareket edeceğine ilişkin kararların ve faaliyetlerin üretilmesine yardım eder. Örgüt ve çevresi arasında uzun dönemli dengenin kurulmasını ve sürdürülmesini amaçlar.
- Stratejik plan, örgütün bütünü hakkında bilgi sağlamak amacıyla sistematik bir süreç ortaya koyar ve bunu uzun vadeli yön oluşturmak için kullanır. Oluşturulan bu yönü spesifik amaçlara, araçlara ve faaliyetlere dönüştürür.
- Stratejik planlama farklı sektörlerde ve seviyelerdeki yöneticilerin karşılaştıkları ortak ve karmaşık sorunların çözümünde kullanılmaktadır.
- Stratejik planlama, orta ve uzun dönemli planlardan farklı olarak oluşabilecek yeni eğilimleri, duraklamaları ve sürprizleri tahmin eder. Ayrıca yeni fırsatları ve başlangıçları avantaja dönüştürmeye çalışır.
- Stratejik plan yapımı, süreçler, kurumsal tasarım ve mobilizasyon ile ilgili olduğu gibi bütünleşik sosyo-mekansal faaliyetler aracılığıyla da yönlendirilmektedir.
- Stratejik planlamanın kapasitesi, planlamanın içeriği, prosedürleri, siyasi istek ve istenilen sonuçlara ulaşılmasına bağlıdır.

2.2.3. Stratejik Planlamanın Faydaları

Günümüzde dış çevre hızlı bir biçimde değişmektedir. Stratejinin temel amacı örgütün imkanları, olanakları ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve riskli olan çevrede örgüte bir yön çizecektir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başarısızlıklarının temel sebebi stratejinin yokluğu veya strateji yanlışlığıdır. Çünkü belirsizlik ortamında stratejilerden yoksun olan bir örgüt için başarısızlık kaçınılmazdır³⁸.

³⁸ Harun Güner, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63, 2006, s. 94.

Örgütlerde stratejik planın uygulanması, üzerinde birçok yazarında uzlaştığı şu faydaları sağlayacaktır³⁹:

- Stratejik planlamanın birinci ve belki de en önemli faydası; anahtar aktörler arasında stratejik görüşme ve iletişim aracılığıyla stratejik düşüncenin, hareketin ve öğrenmenin artmasıdır. Böylece hareket için önceliklerin belirlenmesine ve örgütün gelecekteki yönünün açıklanmasına; örgütsel öğrenme için dikkat gösterilmesine, örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplamasına yardımcı olur.
- Stratejik planlamanın ikinci faydası; gelişmiş kararların verilmesini sağlamasıdır. Örgüt için önemli konuları belirler ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapmaları gerektiği hususunda yardımcı olur. Stratejik planlama karar alıcıların, bu günün kararlarını alırken bu kararların gelecekteki olası sonuçları ışığında nelerle karşılaşabileceklerini görmelerini sağlar. Tutarlı ve savunulabilir temeller geliştirilerek kararların alınmasına ve alınan bu kararların sonuçlarının yönetilmesine yardımcı olur. Stratejik planlama örgütün kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olur.
- Stratejik planlamanın sağladığı üçüncü fayda ise; örgütsel etkinliği arttırmasıdır. Örgütler stratejik planlama ile iç ve dış baskılar sonucu oluşan talepleri akıllıca cevaplarlar, önemli örgütsel konuları izah etmek için cesaretlenirler ve hızla değişen durumları etkili bir şekilde yönetebilirler.
- Stratejik planın örgütlere sağladığı dördüncü faydası ise; geniş toplumsal sistemlerin artan etkinliğini üretebilmesidir.
- Son olarak stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamaktadır. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar görevlerini ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirir, örgüt çalışanları arasında takım çalışmasını güçlendirirler.

Yukarıda saydığımız faydalara ek olarak, stratejik planlama örgüt içi katılımı artırır. Planlama sürecinde katılımı gerek amaç gerekse araçtır. Stratejik planın sahiplenme ve benimsenmesinin sağlanması, uygulanabilirlik şansının artması katılımı artırır.

³⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2004, s. 11-12.

ile sağlanmaktadır. Katılımcılık ile planlama sürecinde ilgili kişi, grup ve kuruluşların görüşleri alınır ve karar alma süreçlerine bizatihi katılımları sağlanır⁴⁰.

2.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Stratejik planlama temelde bir organizasyonun nerede olduğu ve buradan nereye gitmesi gerektiği ile ilgili amaç ve sonuçlara rehberlik eden sürekli ve sistematik bir süreçtir⁴¹. Stratejik yönetim ise, stratejik planlamayı kaynakları örgütleme, yürütme ve kontrol etme gibi diğer temel yönetim fonksiyonları ile birleştirerek organizasyonun daha refah bir geleceğe götürür⁴². Stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde olup, stratejik yönetimin yerine getirdiği yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir.⁴³ Douglas ve Janet Vinzant stratejik planlamayı, stratejik yönetimin yapı taşı olarak tanımlamaktadır.⁴⁴ Stratejik planlama stratejik yönetim için temel unsur teşkil etmekte birlikte stratejik yönetimin özünü oluşturmamaktadır⁴⁵.

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark: stratejik planlamanın, en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetimin; stratejik sonuçların üretilmesine odaklanmasıdır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerden oluşmaktadır. Sonuç olarak, stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha kapsamlıdır⁴⁶.

⁴⁰ Nahit Bingöl, "Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama", (ed. C.Can Aktan), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, (içinde) Seçkin, Ankara 2006, s.200.

⁴¹ Phillip Blackerby, "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, vol.39, no.2, 1994, p.21.

⁴² *Strategic Planning and Performance Measurement Handbook*, Arizona State Government, USA, 1998, <www.ospb.state.az.us> (10.10.2009).

⁴³ Kenan Çıkar, Yakup Aslanteppe, Mesut Kaya, "Çağdaş Bir Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Yönetim Ve Emniyet Genel Müdürlüğü", *Polis Dergisi*, Sayı: 41, 2004, <www.egm.gov.tr/egitim/dergi> (10.10.2009).

⁴⁴ H. Douglas Vinzant and Janet Vinzant, "Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices", *Public Administration Quarterly*, vol.20, no.2, 1996., p. 203.

⁴⁵ Arie Halachmi, William Patrick Hardy, and Bernie Lee Rhoades, "Demographic Data and Strategic Analysis", *Public Administration Quarterly*, vol.17 no.2, 1993, p. 165.

⁴⁶ Sezai Öztöp, Muharrem Es, "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Planlama", *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 5, 2006, <www.yerelsiyaset.com> (10.10.2009).

Bir başka görüşe göre stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklar şunlardır⁴⁷:

- Hazırlanan planın uygulama evresini içerdiğinden stratejik yönetimde aktörlerin tamamının katılımı söz konusudur. Stratejik planlama ise sınırlı sayıda aktörün katılımıyla oluşmaktadır.
- Stratejik planlama, örgütün çevresi içerisindeki konumunu belirlemekle sınırlıdır. Stratejik yönetim ise davranış uzmanlarının geliştirilmesiyle de ilgilenmektedir.
- Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıkları göz önünde bulundururken, stratejik yönetim bireyleri ilhamını, uzmanlıklarını, örgütün değişim yeteneğini çevre boyutunun etkilerini de işin içine katar.

Hussey'e⁴⁸ göre, stratejik yönetimin stratejik planlama kavramına eklediği unsurlar Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar

Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar (ürünler, pazarlar ve çevre gibi)	Eklenen: iç unsurlar (organizasyon, [yönetim] biçimi ve iklimi gibi)
Problem çözümü için strateji formülasyonu	Eklenen: uygulama ve kontrol
Dış çevrenin gerçeklerine odaklanılır.	Eklenen: sosyal ve politik açılar
Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim	Eklenen: “planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Kaynak: Hussey 1999: 382.

⁴⁷ Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, (ed. Hüseyin Özgür, Muhittin Acar), Çağdaş Kamu Yönetimi II (içinde), 2004, s.213.

⁴⁸ Hussey, David, “Igor Ansoff’s Continuing Contribution to Strategic Management” *Strategic Change*, Vol: 8, No: 7, 1999, s.382.

2.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Stratejik planlama ve yönetimin yukarıda saymış olduğumuz faydalarının ortaya çıkması ve sürecin olumlu işlemesi garanti değildir. Stratejik plan yapmak ya da stratejik düşünmek otomatik olarak başarıyı getirmeyecektir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Dolayısıyla liderlerin, yöneticilerin ve planlamacıların stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında dikkatli olmaları gerekmektedir. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan duruma ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez⁴⁹.

Stratejik planlamanın önemli problemlerinden biri sahiplenmedir. Stratejik planlamanın başarısı için planın gerek üst yönetim düzeyinde gerek kuruluş düzeyinde sahiplenilmesi gereklidir. Planlamaya üst yönetim desteği ve katılımının olacağı varsayımı stratejik planlama ile düşülen temel tuzaklardan biridir. Planlama, tepe yönetiminin strateji oluşturmadaki gücünü azaltan bir araçtır. Yöneticinin gelişen durumlar karşısında göstereceği sezgisel kararların yerini büyük ölçüde kurallar almaktadır⁵⁰.

Eksik verilerle ve/veya doğruluğu kontrol edilmeden toplanan ve kullanılan verilerle yapılan analizler, başarı yerine başarısızlık ve krizlere, yatırımların tamamıyla boşa gitmesine neden olmaktadır. Bilinçli stratejiler veya stratejik yönetim uygulanan kuruluşlarda çalışan personel daha kolay motive edilebilir. Ancak, çalışanların motivasyonu bir sonuç olduğu kadar, bilinçli strateji geliştirme ve uygulama ile geleceğe yönelik belirsizliklerin azaltılması unsurlarının aralarındaki bu olumlu etkileşimin önemli bir sorunudur. Çalışanların motive olması ve kuruluşun iyi tanınması için belirsizliğin düşük seviyede olması ve bilinçli-tutarlı stratejik yönetimin uygulanıyor olması gerekmektedir; bilinçli-tutarlı strateji geliştirmek ve uygulamak için de belirsizliğin az ve çalışanların iyi motive olmuş, kuruluşunu iyi tanıyor olması gerekmektedir. Dolayısıyla,

⁴⁹ Hüseyin Özgür, "Kamu Örgütlerinde...", s.244.

⁵⁰ Volkan Erkan, Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.34.

olumlu sonuç doğurması beklenen bu etkileşimler başlangıç aşamasında önemli açmaz ve kısır döngüleri barındırmaktadır⁵¹.

3. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi

1980'lerden bu yana dünyada geleneksel kamu politikası araçlarının, hizmet kalitesinin artırılmaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir biçimde yükseltilmemesi, işsizliğin ortadan kaldırılamaması, talebin dalgalanması, enflasyonun düşürülebilmesi, döviz kurlarının yükselmesi gibi konularla mücadele etmekte yetersiz kaldığı sıklıkla gündeme getirilmektedir. Bu yetersizliğin yol açmış olduğu arayışlar sonucunda geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliğine doğru bir kayma yaşanmaktadır. Kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından hedef belirleme ve gerçekleştirmeye yönelik yeni kamu işletmeciliği anlayışına geçilmiş, kamu yönetiminde ve politikalarında stratejik yaklaşım merkezi bir konuma yükselmeye başlamıştır⁵².

Kamu örgütlerinde stratejik planlama gibi yeni yönetim sistemlerinin kullanılmaya başlanmasının en önemli sebebi, kamu örgütlerinin artan sayıda ve karmaşıklaşan ciddi problemlerin çözümünde işletme kökenli yeni yönetim tekniklerinin kendilerine yardım edeceğine olan inançlarıdır. Karşılaşılan bu problemlerin sürekli değişime uğramaları, genelde kamu örgütlerinin özelde belediyelerin yeni yönetim modelleri aramasına sebep olmuştur⁵³.

Stratejik planlamada misyon, vizyon, strateji ve yapılacak eylemler saptanırken, benzer sorulara cevap aranmakta ve bir öncelik sıralaması yapılmaktadır. Bu sebeple, stratejik planlama kamu organizasyonlarında öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken hizmetlerin yerine getirilmesinde ve mali krizler açısından, kıt olan kaynakların rasyonel kullanımının sağlanmasında etkin bir araç olarak gündeme gelmektedir. Ayrıca kamu yönetiminde olan elektrik ve telekomünikasyon vb. bazı hizmet alanları, gelişen teknoloji ile birlikte doğal tekel olma özelliğini yitirmiş ve rekabete açılmıştır. Bu durumda, özel şirket kuruluşlarıyla rekabet etmek zorunda kalan kamu örgütleri, özel sektörün kullandığı ve kendisine rekabet avantajları sağlayan bazı yöntem ve teknikleri kamu sektörüne adapte

⁵¹ Hüseyin Özgür, "Kamu Örgütlerinde...", s.245-247.

⁵² Mehmet Barca, Asım Balcı, "Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?", *Amme İdare Dergisi*, Cilt:39, Sayı:2, TODAİE, Ankara 2006, s.29-30.

⁵³ Sedat Azaklı, "Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi", *E-akademi Dergisi*, Haziran, Sayı:52, 2006, < www.e-akademi.org > (8.11.2009).

etme çabasına girmektedirler. Bu tekniklerden biride stratejik planlamadır. Bunlara ek olarak, günümüzde demokratikleşme eğiliminin etkisiyle demokratik yönetimin olmazsa olmaz koşulları olan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin yükseldiği ve talep edildiği bir ortamda, stratejik planlamanın, kamu organizasyonlarının neyi, niçin, nasıl ve neden o şekilde yaptıklarının cevabını verebilmesine faydalı olabileceğine inanılmaktadır. Bahsedilen bu sebeplerden ötürü, stratejik planlama kamu yönetiminde uygulanmaya başlamıştır⁵⁴.

Kamu sektöründe stratejik planlama süreci özel sektör stratejik planlama süreçlerinin dışında gelişmiştir. Stratejik düşünmenin ilk aşamalarında yönetimden ziyade planlama amaçlanmıştır⁵⁵.

Kamuda Stratejik Planlama, bir kamu organizasyonunun mevcut durumunu saptama, muhtemel geleceğini öngörme, hedeflerini belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve yapılan işlerin sonuçlarını ölçen bir süreçtir⁵⁶. Kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütler için stratejik planlamanın önemi sürdürülebilir kamusal değer yaratmaktır. Başka bir ifade ile stratejik planlamanın amacı olan kamusal değer yaratmak, kamusal yararı ve ortak iyiliği arttıracak girişimler, politikalar, programlar, projeler, hizmetler ve altyapılar üretmek anlamına gelmektedir⁵⁷. Etkili stratejiler planlayarak geliştirme ve bunları uygulayarak sonuçlarını kontrol etme süreci, kamu yönetimi birimleri için ciddi derecede esnekliği ve özgürlüğü beraberinde getirmektedir. Böylece aşırı merkezi yapı içerisinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşlarının politika üretme kapasiteleri artmaktadır⁵⁸.

⁵⁴ Mustafa Ökmen, Bekir Parlak, *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*, 2. Basım, Alfa-Aktüel Yayınları, Bursa 2010, s.503-504.

⁵⁵ C., Reid Scott, John Yeabsley and Ernst Zöllner, “*Local government’s Role in strategic Policy and Planning*”, Local Futures, 2004, s. 5. <www.lcalfutures.ac.nz> (04.04.2010).

⁵⁶ Sait Asgın, Selen Görgün Ve Ümit Atalay(Hzl.), *Kamuda Stratejik Planlama...*, s. 16.

⁵⁷ Mehmet Barca, Ahmet Nohutçu, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, (ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (içinde) 2008, s. 341.

⁵⁸ Önder Kutlu, Mustafa Kocaoğlu, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışı: Konya İl Özel İdaresi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 23, 2010, s. 138.

3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği

Kamu hizmetleri, bir kamu tüzel kişisi veya onun denetimi altında olan bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir⁵⁹. Özel sektörde ise daha çok kişisel fayda ön plandadır. Kamu hizmetleri özel sektör tarafından sunulan mal ve hizmetlerden bu ve buna benzer birtakım farklılıklardan dolayı ayrılmaktadır. Bu farklılıklar ise şunlardır⁶⁰:

- *Siyasal Çevre:* Kamu yönetimi, siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturur. Bu nedenle kamu yönetimi, siyasal sistemin içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenmektedir. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetler konusunda siyasal yönetici ve organlara sorumludurlar. Siyasal yöneticiler veya organlar zaman zaman yaptıkları denetimlerle, kamu yöneticilerinin bu sorumluluğunu değerlendirmektedir. Kamu kurumlarının faaliyetleri her bakımdan geniş bir kesimin ilgi merkezi halindedir. Kamu yönetimi, siyasal çevrenin dışında, bir de hizmet sunduğu “sosyal çevreye” sahiptir. Ancak bu durum özel yönetim için söz konusu değildir.
- *Kamu Yararı ve Özel Yarar:* Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı “tam kamusal” ya da “yarı kamusal” niteliktedir. Tam kamusal mal ve hizmetlerin tüketiminde dışlama yoktur ve aynı zamanda da tüketiminde rekabet yoktur. Toplumun ortak çıkarına yönelik olarak üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerdir. Buna karşılık özel malların ise tüketiminde hem rekabet hem de dışlama vardır. Kamu hizmetlerinden yararlananlara “halk”, “kamu” ya da “toplum”; özel mal ve hizmetleri satın alanlara ise “müşteri” denilmektedir.
- *Serbestlik:* Özel işletmeler, kamu örgütlerine oranla genel olarak daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri, devletin birer parçasıdır ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun bir denetime tabi tutulmuşlardır. Kamu hizmetleri süreklidir, herkese eşit olarak sunulmaktadır ve müşteriye göre farklılık göstermemektedir. Kamu yöneticileri hizmet sunumunda önceden belirlenen kurallara uygun olarak hareket etmek zorundadırlar. Özel kesimdeki yöneticiler,

⁵⁹ Kemal Gözler, *İdare Hukukuna Giriş*, 10. Basım, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009, s.297.

⁶⁰ Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaası, İstanbul 2007, s. 45-50

işletmesinin sorunlarını çözmek ve verimliliğini arttırmak gibi konularda, kamu yöneticilerine göre daha geniş bir serbestliğe sahiptirler.

- *Sosyal Maliyet:* Kamu yönetimi özel sektörden farklı olarak sosyal maliyet kavramıyla da ilgilenmek zorundadır. Sınâî ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibariyle topluma genel olarak yüklediği yüke sosyal maliyet denilmektedir. Polis ve sağlık hizmetleri sosyal maliyeti telafi etmek veyahut en aza indirmek için yürütülmektedir. Özel sektör kuruluşları için sosyal maliyeti önlemeye yönelik faaliyetlerin, firma karını azaltacağını düşünmektedirler ve sosyal maliyetle ilgilenmek istememektedirler.
- *Siyasal Liderliğin Sık Değişmesi:* Kamu yöneticileri siyasal bir çevrede faaliyet göstermektedirler bunun sonucu olarak da siyasal liderliğin çok sık değişimiyle karşı karşıya gelmektedirler. Siyasal etkiler ve baskılar nedeniyle kamu yöneticileri, zamanlarının büyük bir kısmını kısa dönemli tedbirler ve programlar hazırlamakla geçirmektedirler. Özel sektörde ise, politika değişiklikleri, tepeden değil, daha çok piyasa koşullarının dinamiklerine göre meydana gelmektedir.
- *Kurumların Yapısı ve Yöneticilerin Motivasyonu:* Kamu kurumları genelde tekel konumdadırlar ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdırlar. Bürokratları motive eden temel etken, prestij ve otorite kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu kurumlarının yapısı ve personeli ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Özel sektör yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken piyasa mekanizmasıdır. İşletme yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilmektedir.
- *Hakemlik:* Kamu yönetimi, çelişen sosyal çıkarlar arasında bir arabulucu niteliğinde faaliyette bulunmaktadır. Devlet 1980'den itibaren birçok alandan çekilmiş bu alanları piyasa aktörlerine bırakmıştır. Bu aktörlerin oyunun kurallarına göre hareket etmesini sağlamak amacıyla da düzenleyici ve denetleyici bağımsız idari otoriteler meydana getirmiştir.
- *Kamu Gücü:* Özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler, tarafların eşitliği esasına dayanmaktadır. Kamu yönetimi ise, amacını gerçekleştirmek için kamu

gücünden yararlanmakta ve gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmektedir.

- *Kuralların Yoğunluğu:* Kamu yönetiminde usul ve kurallar yasalarda ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Özel kesimde ise yasal düzenlemeler genel niteliktedir, fazla ayrıntılı değildir ve ayrıca sayıca az yasa bulunmaktadır.

3.1.1. Stratejik Planlamanın Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Özel sektör yönetimi ile kamu yönetimi arasında yukarıda saymış olduğumuz farklılıklar stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanabilirliği noktasında bazı sıkıntılara neden olmaktadır. Beraberinde getireceği sıkıntılar şunlardır⁶¹:

- Özel sektör kuruluşları piyasa koşullarında arz ve talebe göre hareket etmektedir ve nihai amacı ise kar elde etmektir. Kar amacı olmayan kamu yönetiminin odak noktası ise kamu yararı çerçevesinde kamusal hizmet sunmak yer almaktadır. Bu noktada kamu yönetimindeki yöneticiler özel sektöre ait yönetim modelleri uygularken temkinli davranmaları gerekmektedir. Kamu yönetiminde kar güdüsü olmaması sebebiyle personel kaynakların stratejik açıdan öncelikli alanlara kaydırılması ve tahsis edilmesini yeterince önemsememektedir.
- Özel sektörde kar güdüsü başarının ölçülmesinde işlevsel bir imkan da sağlamaktadır. Bu bakımdan özel sektör yöneticileri, stratejilerini hazırlayıp uyguladıklarında karın artması yönetimin başarısının bir göstergesi, aksi bir durum ise başarısızlığın belirtisidir. Kamu yönetiminde ise başarı, hizmetin ne derece iyi sunulduğuyla alakalıdır. Ancak, kamu yönetiminde hizmet üzerinden başarının ölçülmesi oldukça zordur.
- Müşteri-vatandaş ikilemi stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanmasını zorlaştırıcı bir sebeptir. Özel sektörde üretilen mal ve hizmetlerin maliyeti müşteriler tarafından karşılanmakta olup sunulacak mal ve hizmete ilişkin stratejik kararlar müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda

⁶¹ Mustafa Ökmen, Bekir Parlak, *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler...*,s. 504-506.

oluşmaktadır. Kamu yönetiminde ise, sunulacak hizmet vatandaşın istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenmemekte ya da şekillendirilmemektedir.

- Kamu yönetiminde rekabet unsurunun olmaması stratejik planlamanın uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Özel sektör kuruluşları etkin ve akılcı stratejiler geliştirip pazar paylarını artırma peşinde koşma ve birbirleriyle rekabet halinde ayakta kalma ve yok olmama mücadelesi vermektedirler. Kamu yönetiminde ise böyle bir rekabet olgusundan ve karşılaşılan başarısızlıkların sonuçlarına katlanma gibi bir zorunluluktan bahsetmek mümkün değildir.
- Özel sektör kuruluşları piyasa koşullarına göre hareket etmektedir. Kamu yönetimi ise siyasal baskıların, pazarlıkların, hukuki sınırların, kıt mali kaynakların ve vatandaşın baskısı gibi çok unsurlu bir zeminde karar almakta ve dar bir manevra alanına sahiptir. Bu yüzden kamu yönetimi özel sektörden farklı stratejiler uygulamak zorundadır. Hatta bazı durumlarda, bahsedilen unsurların etkisiyle kendince belirlediği en uygun stratejilerden de sapmalar göstermek zorunda kalmaktadır.
- Özel sektörde esnek karar alma süreçleri söz konusuysen, kamu yönetimi komisyonlar aracılığıyla çalışmakta ve kararlar özel sektöre oranla çok daha uzun bir süreçten geçerek alınmaktadır. Dolayısıyla bu süreç, stratejik planlamada geri besleme mekanizması ile elde edilen geri dönüşlerin, gözden geçirilmesini, değerlendirilmesini, içselleştirilmesini ve amaç ve stratejilere yansıtılmasını engellemektedir. Özel sektörde kararların alınmasına engel olacak bir bürokratik sistem yokken, kamu yönetiminde ağır işleyen bir bürokrasi, değişime direnç gösteren gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve kurallar dizisi mevcuttur.

3.1.2. Başarılı Bir Stratejik Planlama İçin Öneriler

Kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanmasında yukarıda sayılan sıkıntılara rağmen başarılı bir stratejik planlama anlayışının kamu yönetiminde hakim olması

mümkündür. Stratejik planlamanın kamu yönetiminde başarılı olabilmesi için öneriler şu şekilde sıralanabilir⁶²:

- Kamu kuruluşları gerek örgütsel yapıları gerek mali yapıları ile birbirlerinden farklılaşmaktadır. Stratejik planlamayı düzenleyen mevzuatın bu farklılığı göz önünde bulunduracak bir biçimde hazırlanması gerekmektedir.
- Yönetimdeki süreksizlik, kısa vadeli düşünme ve çalışma alışkanlığının kamu yönetimine yerleşmesine neden olmuştur. Stratejik planların, özellikle uygulamadaki başarısı yönetsel sürekliliğin kurumsal düzeyde sağlanması ile mümkün olmaktadır.
- Kamu kuruluşlarının orta/uzun vadeli plan yapmaları ve uygulamaları ile makro düzeyli planlara başvuru sıklıkları arasında ters yönlü bir ilişki söz konusudur. Makro düzeydeki planların kurumsal planları ikame ettiği ya da kuruluşların kendi planlarının gelişimine engel oluşturduğu sonucuna varılabilir. Bu bağlamda makro planların kuruluş düzeyindeki planlar üzerindeki olumsuz etkisi sorgulanmalıdır.
- Stratejik planın başarısı açısından personelin niteliğinin yanında stratejik yönetim ve planlama gibi konularda kuruluşlarda belli bir kapasitenin oluşmasına yönelik eğitim çalışmalarının düzenlenmesi önemli görülmektedir. Yine, kurumlarda özellikle yönetici personelin istihdamında hizmetin gerektirdiği eğitime sahip personelin bulunması gerekmektedir.
- Yöneticilerle çalışanların iletişiminin yüksek olduğu kurumlarda stratejik planlamanın katılımcı bir perspektifle hazırlanmasının daha kolay olması beklenmektedir.
- Stratejik plana var olan direncin aşılması için öncelikle kurum çalışanlarının reform sürecine yönelik olarak bilgilendirilmesi ve ikna edilmesini gerektirmektedir.
- Değişim sürecinde olan veya değişim beklentisi yüksek olan kurumlarda amaç karmaşıklığının varlığı stratejik planlama sürecini olumsuz etkilemektedir. Stratejik plan hazırlarken değişimin yanlış yönlendirilmemesi açısından bu tür

⁶² Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarılı Etkileyen Faktörler*, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara 2008, s. 192-193.

kurumlarda uygulanacak stratejik planlama modelinin bu yapıyı dikkate alarak tasarlanması gerekmektedir.

- Bütçe esnekliği; plan, program gibi orta vadeli yaklaşımı yansıtan uygulamaların başarısını belirleyen faktörlerden birini oluşturmaktadır. Stratejik planın başarısı için, özellikle genel bütçeli kuruluşlar açısından, bütçe esnekliğinin artırılması büyük önem taşımaktadır.
- Kamu kuruluşlarının üretmekte oldukları hizmetlerin mümkün olduğunca ölçülebilir çıktı ve sonuçlarla ifade edilmesi gerekmektedir. Bu durum özellikle geçiş aşamasında stratejik planlamanın başarısını ve kalıcılığını doğrudan etkilemektedir.
- Stratejik planlı yönetime geçiş sürecinde insan gücüne ve teknolojik altyapıya ilişkin kapasite geliştirme çalışmalarının tasarlanması, uygulama programları ile izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Sonuç olarak kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısı, tek bir seferde yapılan ve statik bir niteliğe sahip olan yasal düzenlemelerle sağlanamaz. Kuruluş düzeyinde stratejik planlamanın ayrıntılı bir şekilde ele alınan amaçlara istenilen katkının sağlanması için, kazanılan deneyimlerin ve yapılan değerlendirmelerin ışığı altında gerek sürecin tasarlanması sırasında gerek uygulama aşamasında ihtiyaç duyulan değişikliklerin sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Stratejik planlamanın koşullara ve ihtiyaçlara göre şekillenmemesi durumunda, stratejik planların uygulamaya geçmemiş “iyi niyet” belgeleri olma riski vardır⁶³. Stratejik planlama hazırlık ve uygulama sürecinde deneme-yanılma yöntemlerinin yerine ulusal ve uluslararası çalışmaların takip edilerek, elde edilen tecrübelerden yararlanılması, sağlıklı bir stratejik planlama sürecini de beraberinde getirecektir⁶⁴.

3.2. Stratejik Planlamanın Kamu Kesimi İçin Faydaları

Stratejik planlama, plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır. Kamu örgütlerinin belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerle meşgul olmalarının yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip

⁶³ Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama...*, s. 202.

⁶⁴ Nurcan Deniz, “Belediye Yönetiminde Başarılı Stratejik Planlama”, *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 9, 2006, < www.yerelsiyaset.com > (8.11.2009).

olmalarını sağlayacaktır. Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu sebebiyle örgütlerin her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmesini sağlayacaktır. Stratejik planlama ile süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izleme kolaylaşacaktır. Örgütlerde katılımcı yönetim (yönetişim) gelişecektir. Stratejik planlama sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır⁶⁵.

Kamu örgütlerinin etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunmalarında önemli katkısı olan stratejik planlama ile, örgütün misyon, vizyon ve izleyeceği stratejileri netleştirdiğinden belirsizlik ve gerginlikler azalacak, çevreye uyum kolaylaşacak, kaynakların israfı önlenecek, verimlilik artacak, geleceğe ve krizlere hazırlıklı olunabilecektir. Stratejik planlama ile örgütler durum analizi aşamasında topladıkları verilerle, alternatifler geliştirebilecekler, sağlıklı etkili ve doğru karar verebileceklerdir. Örgüt çalışanları ve halk örgütün önceliklerini, özelliklerini, politikalarını ve geleceğe bakışını öğrenecekleri, hatta bunların oluşumunda katkıda bulunacakları için, örgütsel yenilik ve dönüşümlere karşı dirençler de azalacaktır. Stratejik planlama ile birlikte personel politikaları hukuki ve mali açılarından esnekleşip, rasyonelleşeceği için, belirsizlikler azalıp verim ve kalite artacağından, kaynaklar optimal düzeyde kullanılacak, personelin dolaylı olarak motivasyonu artacaktır⁶⁶.

Stratejik planlama; kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmakla birlikte kurumsal kültür ve kimliğin gelişmesine ve güçlenmesine de katkıda bulunacaktır. Ulusal düzeyde hazırlanan kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar, programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğinin artmasına yardımcı olacaktır⁶⁷.

3.3. Kamu Yönetiminde Uygulanan Stratejik Planlama Örnekleri

Kamu yönetiminin işleyişinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması, kamu örgütlerinin dış ve iç çevrelerinde meydana gelen değişimlere, talep ve isteklere daha duyarlı

⁶⁵ İlhami Söyler, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)", *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran, Sayı 152, 2007, s.108.

⁶⁶ Mehmet Barca, Ahmet Nohutçu, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim...", s.342.

⁶⁷ Elif Karakurt Tosun, Derya Altunbaş, "Denizli İl Özel İdaresi Ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışmalarının Analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2007, s. 258.

olabilmesi için stratejik planlama araç olarak görülmüş ve son yıllarda ABD, Avustralya İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde kamu yönetiminde uygulanmaya başlamıştır⁶⁸.

ABD’de 1990’lı yıllarda kamunun kaynak kullanımının daha verimli kılınması, kamu kuruluşlarının uyguladıkları politikaların amaçları ve hedefleri doğrultusunda daha açık bir şekilde tanımlanması, kuruluşların belirlenen performans kriterleri doğrultusunda daha etkin çalışmaları amacıyla kamu kuruluşlarına yönelik olarak oluşturulan yeni bir planlama yaklaşımı gündeme gelmiştir. 1993 yılında kamu kuruluşlarına yönelik bu yeni yaklaşım yürürlüğe giren “Government Performance Results Act of 1993” kanun (GPRA) ile uygulanmaya başlanmıştır. Bu kanun hem federal hem de eyalet ve yerel yönetim birimlerine stratejik plan yapma ve stratejik plan ile bütçe arasında bir ilişki kurma zorunluluğu getirmektedir⁶⁹.

Stratejik planın kamu yönetimlerde uygulandığı bir diğer ülke olan Yeni Zelanda’da, stratejik plan hazırlama sürecinde öncelikle kabine tarafından kamu yönetiminin stratejik sonuç alanları belirlenir (SRAs - Strategic Result Areas). Belirlenen hedeflere ulaşmak ve gerekli kaynakları bulmak için bölümler arası koordinasyon kurulur (strategic dialogue). Daha sonra Bakanların ve üst yöneticilerin faaliyet alanlarıyla ilgili ana sonuç alanları (KRAs - Key Result Areas) tanımlanır. Ana sonuç alanları; temel bütçesel dokümanlar olup, Bakanlığın ve ilgili birimlerin hedeflerine ulaşmak için tanımladıkları kilit noktaları göstermekte ve kurumsal bir yapı taşımaktadır⁷⁰. Stratejik planlama; uzun dönemli hedeflere odaklanma, bölümler arasında koordinasyon ile uzun dönemli önceliklere katkı, siyasetçiler ve yöneticiler arasında ortak bir alan oluşturma ve kamu hizmetlerinin genel etkinliğinin artırılması amacıyla yürürlüğe konmuştur⁷¹.

Fransa 30 yıllık reform süresi çerçevesinde yönetimdeki kötü gidişatın sebebinin yöneticilerden kaynaklı olmadığını, var olan sistemin arızalı olduğunu düşünmüştür. Sistemdeki arızayı gidermek adına kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamalarına

⁶⁸ F. Neval Genç, “Türk Kamu Yönetiminde ...”, s.209.

⁶⁹ Ekonomik Modeller Ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, *ABD’de Planlama Yaklaşımındaki Gelişmeler*, DPT, Ankara, 2002, s. 2.

⁷⁰ Alex Matheson, Gerald Scanlan, and Ross Tanner, “Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand”, *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management In The Public Sector*, OECD, Paris, 1997, p.84, Hakkı Hakan Yılmaz, *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği*, DPT Müsteşarlığı Yay, 1999, s. 30-31.

⁷¹ Gudfinna Bjarnadottir, “Commentary For Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand”, *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management In The Public Sector*, OECD, Paris, 1997, p. 101.

yer vermiş ve 2001 yılında önemli politik hedeflere dayanan bir program bütçe yapısı öngören yapısal bir kanunu yürürlüğe koymuştur. Fransız İçişleri Bakanlığını stratejik planlama konusunda oldukça büyük ilerlemeler katetmiş ve en iyi uygulama örneklerinden birisi olarak ele alınmıştır. Fransa stratejik planlama uygulamalarıyla birlikte daha esnek bir yönetim anlayışına sahip olmuştur. Bunun sonucu olarak her vali gider tiplerine göre ödenekleri yeniden tahsis etme yetkisine ve kamu yönetimi çerçevesinde daha özerk ve sorumlu bir yapıya sahip olmuştur. Bu prosedürün bir sonucu olarak da tahkim ve yönetimin hassas dengelerinin kontrolü kapasitesinin gereği ortaya çıkmıştır⁷².

4. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama

Hızlı artan ve çeşitlenen kentsel ihtiyaçlar, bu hizmetleri kentlerde karşılamakla yükümlü olan yerel yönetimlerin, daha etkin ve verimli hizmet verme zorunluluğunu doğurmuştur. Dünyada yaşanan hızlı kentleşme, teknolojik ve toplumsal gelişmelerin yanı sıra demokratikleşme eğilimleri, kamu hizmetlerinde yerelleşme çalışmaları, halk merkezli hizmet sunma, insan haklarını ön plana alarak yakışır bir çevre, sürdürülebilir ve yaşanılabilir bir yerleşim imkanı sunma ve çevre konusundaki bilinçlenme konularındaki değişim ve yaklaşımlar, çığ gibi büyüyen ve gün geçtikçe çözümlenmesi zorlaşan kentsel sorunlar, kentte bu hizmetlerden sorumlu olan yerel yönetimleri, bir takım arayışlara itmiş ve yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasını gündeme getirmiştir. Özel sektör tarafından uygulamalarıyla gündeme gelen bu yeni yönetim tekniklerinden stratejik yönetim ve stratejik planlama, yerel yönetimlerde de uygulanmaya başlamıştır⁷³.

Stratejik planlama anlayışıyla birlikte yerel yönetimlerden, sadece kuruluş kanunlarında belirlenen görevleriyle yetinmemeleri, kuruluşlarının iç analizlerini yaparak güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek hem kendilerine eleştirel bakmaları hem de güçlü yanları ile çevredeki değişimle birlikte gelebilecek fırsatları değerlendirmeleri ve zayıf yanlarını yine çevreden gelebilecek tehditlere karşı güçlendirmeleri, buna göre tedbir almaları, gelecek hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için hangi kurumsal

⁷² Ahmet Apan, "Stratejik Plan(lama) ve Performans Bütçeleme-Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 448, 2005, s. 6-9.

⁷³ Fatih Yüksel, "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2002, s. 40.

kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını ve sonuçları etkinlik, etkenlik, kalite, verimlilik gibi performans göstergeleri ile değerlendirmeleri beklenmektedir⁷⁴.

Yerel yönetimler stratejik planlama ile günlük ihtiyaçları karşılama yerine daha çok uzun soluklu geleceğe yönelik plan ve programlar yaparak kentsel dönüşümün önemli bir belirleyicisi olacaklardır. Yerel yönetimler stratejik planlama anlayışını benimseyerek yerel halkın ihtiyaçlarını belirleme ve belirlenen ihtiyaçlar konusunda amaçlar belirleme ve hedefleri gerçekleştirme noktasında önemli avantajlara sahip olacaktır. Bu anlamda, yönetime halkın katılımının sağlanması ile birlikte, halkın istek ve taleplerinin bu idarelere daha çok yansımaları beraberinde getirecektir. Ayrıca stratejik planlama, yerel yönetimleri salt siyasi düşünme noktasından uzaklaştırarak, onları ekonomik ve sosyal düşünmeye yöneltecektir⁷⁵.

5. Yerel Yönetimlerde Uygulanan Stratejik Planlama Örnekleri

Yerel yönetimlerde uygulanan stratejik planlama örneklerinden ilki, İngiltere’de il ölçeğinde gerçekleştirilen Warwickshire stratejik planıdır. Plan pek çok paydaşı bir araya getirmiştir. Ayrıca halka danışma toplantıları düzenlenmiştir. Planın amacı ildeki yaşam kalitesini yükseltmektir. Stratejik Plan, ildeki alt ölçek planlarla tutarlı biçimde hazırlanmıştır. Warwickshire Stratejik Planında eğitim, sağlık, güvenlik, ulaşım, çevre, katılım, bilgi konuları içerilerek çok boyutlu gelişme amaçlanmıştır⁷⁶.

İspanya’da stratejik planlama uygulamalarında en dikkat çekici örneklerden birini Barcelona stratejik planı oluşturmaktadır. Barcelona stratejik planlama sürecine, 1988 yılında 1992 Olimpiyatları’na ev sahipliği yapma kararı alındıktan sonra başlamıştır. Barcelona stratejik planlama deneyimleriyle bazı değişimler elde etmiştir. Bunlar⁷⁷:

- Stratejik Plan paydaşları seferber etme konusunda başarılı olmuştur. Bunun sonucunda Belediye katılımcı bir kültüre sahip olmuştur.

⁷⁴ Mehmet Barca, Asım Balcı, “Kamu Politikalarına Nasıl...”, s.36.

⁷⁵ Mustafa Görün, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği: Türkiye’de Stratejik Yönetim Konusunda Hukuksal Düzenlemeler”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2008, s.35.

⁷⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, *Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu*, DPT, Ankara, 2006, s.197-198.

⁷⁷ Francisc Morata, *Yerel Yönetim ve Yenilikçi Yönetişim: İspanya Örneği*, Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü, 2004, Konferans Bildirileri.

<<http://ipc.sabanciuniv.edu/tr/ArastirmaAlanlari/documents/FranciscMorata.pdf>> (04.08.2010).

- Stratejik Plan, sosyal ve ekonomik katılımcılara kentsel sorunlarla ilgili sorumluluk üstlenmeleri gerektiğine dair bir baskı oluşturmuştur.
- Stratejik Plan, katılımcıların kentin sorunlarından kaçmalarını engellemiştir. Plan, otoriterce alınan kararların işlemediği bir paylaşımlı liderlik alanında gerçekleştirilmiştir.
- Stratejik Plan, gerçeklikle ve gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon oluşturarak stratejik değişimlerle ilgili olarak çıkan gerilimlerin azaltılmasına yardımcı olmuştur.
- Ütopik ya da anlaşılmaz olduğu düşünülen öneriler somut hale dönüşmüştür. Uygulamaya konmuş olan önlemlerin ötesinde yapılan diğer öneriler de yeni bir kent kültürünü teşvik etmiştir.
- Stratejik Plan, ekonomik ve sosyal oyuncular arasında ortak bir dil yaratmıştır. Plan sayesinde tüm aktörlerin aynı yöne bakmalarını sağlayan bir kent projesi başarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu da Plan'ın, dışarıdan bakıldığında belirgin şekilde görülebilen tutarlı bir kent modeli oluşturma konusunda başarılı olduğunu göstermektedir.

İtalya'dan stratejik plan örneğini, 1998 yılında hazırlıkları başlayıp 2000 yılında yürürlüğe giren Torino Stratejik Planı oluşturmaktadır. Uluslararasılaşma, teknoloji, bilgi, yüksek yaşam kalitesi stratejik planda öne çıkarılan kavramlar arasında yer almaktadır. Torino örneği İtalya için önemli bir örnek teşkil etmektedir. Bu katılımlı deneyimde, planda tarif edilen eylemlerin uygulanması için bir izleme-değerlendirme modeli hazırlanmıştır. Stratejik plan, küresel ekonomik düzen içinde uluslararasılaşma amacını öne çıkarmaktadır⁷⁸.

⁷⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, “Dokuzuncu Kalkınma Planı ...”, DPT, Ankara, 2006, s.198.

BÖLÜM 2

TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

Bu bölüme öncelikle Türk kamu yönetiminde stratejik planlama anlayışına değinilmektedir. Stratejik planlamanın kamu yönetimimizde kullanılmaya başlanmasına neden olan etmenler üzerinde durulmuş ve ülkemizdeki gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra Türkiye’de belediyeler konusuna değinilmiş, belediyelerin yasal çerçevesi anlatıldıktan sonra belediyeler organik ve fonksiyonel açıdan incelenmiştir. Belediyelerde stratejik planlama başlığı altında belediyelerde stratejik planlamaya ilişkin yasal çerçeve anlatılarak belediyelerde stratejik planlamaya ilişkin süreç değerlendirilmiştir.

1. Türk Kamu Yönetimi ve Stratejik Planlama

Strateji kelimesi Türkçe’ye İngilizce’den girmiştir. Günlük dilde “belirli bir hedefe ulaşmak için tutulan yol” anlamında kullanılan bu kavramın “devlet” açısından anlamı ise, devletin kritik görevlerini ve çevre faktörlerince etkilenen çok boyutlu bir kavram olarak açıklanmaktadır¹.

Dünyada kamu yönetimi alanında yaşanan değişimlere uyumlu olarak kamu yönetimimizde stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı, ülkemizde de literatürdeki yerini almıştır².

¹ Sait Aşgın, “Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 451, 2006, s. 8.

² Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:50-51, 2003, s. 76.

1.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimine Neden Olan Etmenler

Türk kamu yönetimi mekanizması, kendisinin işlevsel ve yapısal durumunu ortaya koyan, merkeziyetçilik, kırtasiyecilik, hantallık, gizlilik ve kapalılık, sorumluluktan kaçma eğilimi, yoğun bir kural ve prosedür odaklılık, yönetsel yozlaşma, liyakat ilkesinin terk edilmesi, hemşehricilik, kurumlar arası eşgüdüm eksikliği ve personel rejimi ve denetim sisteminde yaşanan yetersizlikler gibi birtakım olumsuz nitelendirmelerle birlikte anılmaktadır³.

Kamu yönetimize bakıldığında genel olarak mevcut sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır⁴:

- “Kamu örgütlerine verilen bir kısım görevler ya hiç yapılmamakta ya da ancak sınırlı ölçülerde ve amaçtan uzak bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Temel bazı görevlerin yürütülmesinde, hizmette birlik ve bütünlük sağlanması temel bir sorun olarak her alanda kendini göstermektedir.
- Bazı görevler, merkezi yönetim kapsamında bulunmakla birlikte, görevi gerçekleştirecek işlevsel nitelikte örgütsel düzenlemelere gidilemediğinden, eldeki yapı, gereksinimleri karşılayamamaktadır. Önemli orandaki merkezi yönetim görevlerinde ise, gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmıştır. Bu durum, görev ve yapı arasındaki usallık dengesinin kurulmasını güçleştirmektedir.
- Merkezi yönetim görevlerindeki oransal artış, sistemin birçok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına neden olmakta, görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ussal dağılımı yeterince sağlıklı biçimde gerçekleştirilememektedir.
- Bazı kamu örgütlerinde, bunların kuruluşuna gerekçe olan görevin önemi azalmasına karşın, süreç içinde toplumsal gereksinimlerden kaynaklanan ikincil görevler asıl görevlerin yerini almakta, bu da örgütlerde görev kaymalarına yol açmaktadır.

³ M. Zahid Sobacı, “Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2008, s. 118.

⁴ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000, s. 3-4. <<http://ekutup.dpt.gov.tr>> (08.08.2010).

- Kamu kuruluşlarında görev, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi kurulamamış olması, örgütsel etkililiği olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı görev için birden çok kuruluş yetkilendirildiğinde görev ortada kalmakta, bu da görevin etkisini azaltmaktadır.
- Kamu hizmetleri halkın ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamamakta olup, kamu kurumlarındaki verimsizlik ve israf halkın kamu kurumlarına olan güvenini sarsmıştır. Kırtasiyecilik kamu kurumlarının etkin çalışmasını engellerken, özel sektörün ve vatandaşın kamu hizmetlerinden yararlanmasını güçleştirmektedir.
- Büyüyen bütçe açıkları ve kamu borçları, artan kamu harcamalarının kontrol altına alınmasını; bütçe reformu yapılmasını, insan kaynaklarının ve iç kontrollerin yeniden değerlendirilmesini; program hedeflerine göre kaynak planlamasını ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır.
- Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan bu yana, kamu yönetimine kamu hukuku yaklaşımı hâkim olmuştur. Bu anlayışın gereği olarak, kamu sektöründe görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkı da sınırlıdır. Mevcut yapı, kamu kurumlarının değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.
- Uluslararası rekabet ve küreselleşme, ülkemizde de özel sektör de olduğu kadar kamu sektöründe de reformlar yapılmasını gerektirmektedir.”

Kamu yönetiminde yaşanan yukarıda saydığımız olumsuzluklar ile birlikte uluslararası meydana gelen gelişmeler, Avrupa Birliği’ne giriş meselesinin daha somut nitelik kazanması ve yaşanan ağır ekonomik kriz gibi faktörler kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı tekrardan Türkiye’nin gündemine getirmiştir⁵.

⁵ Bayram Coşkun, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme”, (ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (içinde) 2008, s. 61.

1.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Gelişimi

Stratejik planlamanın Türkiye’de kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi 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. Böylece 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur⁶.

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan⁷” olarak tanımlanmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9’uncu maddesinde stratejik plan şu şekilde tanımlanmaktadır. “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. 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...”.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 11. maddesinde ise üst yöneticiler başlığı altında şu ifadelere yer verilmiştir. “Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır. Üst yöneticiler,

⁶ Harun Gürer “ Stratejik Planlamanın Temelleri ...”, s. 100.

⁷ 5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kanunu”, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete, Tertip: 5), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamak, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin isleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakan'a; mahallî idarelerde ise "meclislerine" karşı sorumludurlar. Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler" şeklinde belirtilmiştir.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"te 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvim tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir⁸.

4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile stratejik planlamanın kamu kuruluşlarına yaygınlaştırmasına yön vermek ve buna yönelik kurumsal ve yasal düzenlemelere katkı sağlamak amacıyla pilot uygulamalar başlatılmıştır. Pilot kuruluşlar bütçe türü, yapı ve büyüklüklerin temsil edilmesine dikkat edilerek seçilmiştir. Bu kuruluşlar şunlardır⁹:

- Tarım ve Köy işleri Bakanlığı,
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı,
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü,

⁸ Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/05/2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

⁹ Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama...*, s. 80

- Karayolları Genel Müdürlüğü,
- Hacettepe Üniversitesi,
- Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi),
- İller Bankası Genel Müdürlüğü,
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi.

Devlet Planlama Teşkilatı uzmanlarınca stratejik planlama çalışmalarında kullanılmak üzere “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2003)” hazırlanmıştır. Stratejik planlama çalışmalarının pilot kuruluşlar ile işbirliği içinde yürütülmesinden DPT müsteşarlığı sorumludur. Performans esaslı bütçeleme ve stratejik planlama çalışmalarının birbiriyle uyumlu ve bütünlük içinde yürütülmesinin gözetim ve koordinasyonundan Maliye Bakanlığı sorumludur. Uygulama sonuçlarının daha sağlıklı değerlendirilebilmesi ve kolay adapte edilebilmesi amacıyla pilot kuruluşlar farklı nitelikteki kuruluşlar arasından seçilmiştir¹⁰.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik planlamanın temel alt yapısını oluşturmaktadır. Daha sonra çıkarılan bütün yasalar ve düzenlemeler bu kanuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ile¹¹:

- Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi
- Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi
- Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması
- Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır.

2. Türkiye’de Belediyeler

Belediye kelimesi, köken itibari ile Arapça bir kelimedir ve bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yer anlamına gelen “Beled” kelimesinden türemiştir. Sözcük esas itibari ile beldeye ilişkin kuruluş ya da yönetim anlamına gelmektedir¹².

¹⁰ Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde...”, s. 240.

¹¹ <<http://www.sp.gov.tr/ss.html>> (18.11.2009).

¹² Erol Kaya, Hulusi Şentürk, Osman Danış, Sami Şimşek, *Modern Kent Yönetimi – I*, Okutan Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 56.

Türkiye’de belediyeler anayasal kuruluşlar olarak düzenlenmiştir. 1982 Anayasası’nın 123. maddesinde “İdarenin kuruluş ve görevlerinin, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı” belirtilmiştir. Ayrıca, Anayasa’nın 127. maddesinde “Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları gene kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir¹³” şeklinde tanımlanmıştır.

2.1. Belediyelerin Yasal çerçevesi

Türkiye de belediyeler ana hatlarıyla başlıca iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi geleneksel Belediyeler olarak da belirtilen 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenen belediyelerdir. İkincisi ise 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ile oluşturulan Büyükşehir Belediyeleridir. 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde belediye: “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi¹⁴” olarak tanımlanmıştır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 3. maddesinde de Büyükşehir Belediyesi tanımlanmıştır. Buna göre Büyükşehir Belediyesi: “En az üç ilçe ve ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan, idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi¹⁵” olarak belirtilmiştir.

2.1.1. Belediyenin Kuruluşu ve Organları

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun ikinci bölümünde belediyelerin kuruluşları ve sınırları hakkında maddeler yer almaktadır. 4. madde de bir yerleşim yerinde belediyenin kurulabilmesi için nüfusunun 5.000 ve üzeri olması gerektiği belirtilmiştir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 4. maddesinde de büyükşehir belediyesinin kuruluşu tanımlanmıştır. Bu maddeye göre bir belediyenin büyükşehir belediyesine dönüştürülebilmesi için sınırları içindeki ve bu sınırlara en fazla 10.000 metre uzaklıktaki

¹³ 1982 Anayasası, (09/11/1982 Tarih, 17863 (Mükerrer), Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 22), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

¹⁴ 5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, (13/7/2005 Tarih, 25874 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 44), <<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>> (18.11.2009).

¹⁵ 5216 Sayılı “Büyük Şehir Belediye Kanunu”, (23/7/2004 Tarih, 25531 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 43), <<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>> (18.11.2009).

yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusu 750.000'den fazla olması gerekmektedir. Ayrıca fizikî yerleşim durumları ve ekonomik gelişmişlik düzeyleri de dikkate alınmaktadır.

Türkiye’de belediyenin tüzel kişilik organları; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır.

2.1.2. Belediye Meclisi

Belediye meclisi, belediyenin karar organıdır (5393, md. 17) Belediye meclis üyeleri beş yılda bir nispi temsil yöntemiyle doğrudan doğruya halk tarafından seçilmektedir. Belediye meclisi üyelerinin sayısı, kentin büyüklüğüne, yani nüfusa göre değişim göstermektedir¹⁶. Belediye meclisi her ayın ilk haftası önceden kararlaştırdığı günde toplanır (5393, md. 20). Büyükşehir belediye meclisi ise her ayın ikinci haftasında toplanır (5216, md. 13). Büyükşehir belediyesi içindeki ilçe ve ilk kademe belediye başkanları büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir (5216, md. 12). Büyükşehir meclis üyeleri, belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beste biri alınmak suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden oluşmaktadır¹⁷. Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanmakta ve katılanların salt çoğunluğuyla karar vermektedir. (5393, md. 22). Belediye meclis gündemi belediye başkanı tarafından belirlenmektedir (5393, md. 21). Belediye meclisi stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerini ve personelini performans ölçütlerini görüşür ve karara bağlar; bütçe ve kesin hesabı kabul eder, imar planlarını görüşür ve onaylar, il çevre düzeni planını kabul eder (5393, md. 18).

2.1.3. Belediye Encümeni

Belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında (5393, md. 33);

a) İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden,

¹⁶ Ruşen Keleş, *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, 6.Basım, Cem Yayınevi, İstanbul 2009, s. 248.

¹⁷ 2972 Sayılı “Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları Ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, md. 4 (18.1.1984 Tarih, 18285 Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 23), (Değişik: 20.6.1987 – 3394; Ana. Mah.: 13.6.1988 tarih ve E. 1987/22, K. 1988/19sayılı kararı ile iptal; yeniden düzenleme: 7.8.1988 tarih ve 3469/1 md.; Değişik: 10.07.2004 –5216/29 md.) <<http://www.ysk.gov.tr>> (18.11.2009).

b) Diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır.

Büyükşehir belediye encümeni ise, büyükşehir belediye meclisinin her yılın ilk toplantısında kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere büyükşehir belediye başkanının birim amirleri arasından her yıl seçeceği beş üyeden oluşur (5216, md. 16).

Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanmaktadır. Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır. Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine bildirmek, kamulaştırma kararı almak belediye encümeninin görevlerinden birkaçını oluşturur (5393, md. 34).

2.1.4. Belediye Başkanı

Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilir. Belediye başkanı, görevinin devamı süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamamakta; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamamaktadır (5393, md. 37). Büyükşehir belediye başkanı ise, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir ve büyükşehir belediyesi sınırları içerisindeki seçmenler tarafından doğrudan seçilir (5216, md. 17).

Belediye başkanının belediye örgütünün en üst amiri olarak belediye örgütünü sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak, belediyeyi stratejik plan uygun olarak yönetmek, belediye yönetiminin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak gibi görevleri vardır (5393, md. 38).

2.2. Belediyelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsamaktadır. Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşük ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır. Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir (5393, md. 14).

3. Belediyelerde Stratejik Planlama

Belediyelerin yerel hizmetlerin sunumunda halka en yakın yerel yönetim birimleri olarak¹⁸ kamu yönetimi alanında yaşanan değişimler ile yerel yönetim birimleri içerisindeki önemi gittikçe artmıştır¹⁹. Kamu hizmetlerinde yaşanan değişimler genelde yerel yönetim birimlerinin özelde belediyelerin yeniden düzenlenme sürecine girmelerine sebep olmuştur²⁰. Kentleşme hızının artması, toplumsal, ekonomik ve kültürel alanlardaki gelişmeler, demokratikleşme eğilimleri, kamu hizmetlerinde yerelleşme eğilimleri, halk merkezli hizmet sunma, insan haklarını ön plana alarak insana yakışır bir çevre, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir yerleşim imkanı sunma ve çevre konusundaki bilinçlenme konularındaki değişim ve yaklaşımlar, çığ gibi büyüyen ve her geçen gün çözümlenmesi zorlaşan kentsel sorunlar, kentte bu hizmetlerden daha çok sorumlu olan belediyeleri, bir takım arayışlara itmiş ve stratejik planlama gibi yeni yönetim anlayışlarının gündeme gelmesine neden olmuştur²¹.

Stratejik planlama, belediyelerde geleceğe yönelik bir yaklaşımın teşvik edilmesi, değişim beklentisi konusunda halkın hazırlanması, alternatiflerin ortaya konulması, önceliklerin çevresel değişimlerin etkilerini değerlendirecek tarzda belirlenmesi, yükün hep birlikte omuzlanması ve halkın belediye uygulamaları konusunda bilgilendirilmesi gibi konularda kullanılabilir bir modeldir²².

Stratejik planlama ile belediyeler, yönetimde stratejik düşünme ve davranma alışkanlığı kazanacaklar, belediyenin iç yapısı ve dış çevresi hakkında düzenli bilgi toplayarak paydaş analizi yapabileceklerdir. Gelecekte varılmak istenen organizasyona ait amaçları tanımlayıp, öncelikleri sıralayabileceklerdir²³.

¹⁸ Zerrin Toprak, *Yerel Yönetimler*, 6. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s. 118.

¹⁹ Adem Esen, "Kent Yönetimlerinde Katılım", *Yerel Siyaset*, Okutan Yayınları, İstanbul 2008, s. 87.

²⁰ Muharrem Es, "Yerel Yönetişim", *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 22, 2007, < www.yerelsiyaset.com > (8.11.2009).

²¹ Fatih Yüksel, "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında...", s. 36

²² Yeter Demir, "Stratejik Planlamanın Kentler İçin Önemi", *İlbank Dergisi*, Mart-Nisan, Sayı: 2, 2010, s. 18.

²³ Haktan Sevsay, "Belediyelerde Stratejik Bütçe Yönetimi", *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 33, 2008, s. 84.

Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilmesi için belediye yöneticileri, içinde bulunduğu mevcut durumu göz önüne alarak toplumsal değişimleri dikkate almalı, sorunların çözümü için yeni bakış açıları geliştirmeli, parçacıl bakış açısını terk ederek bütüncül bir bakış açısına sahip olmalıdır. Belediye yöneticilerinin davranışlarına müşteriye yönelme, hizmette kalite anlayışının güvencesi, halka yakınlık ve yönetim birimlerine ulaşılabilirlik yön vermelidir²⁴.

Stratejik planlamanın belediyelere sağlayacağı faydalar şunlardır²⁵:

- Personelin eylemlerini gerçekleştirmelerinde rehber olur.
- Personelin başarılarının ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar.
- Merkezi yönetimin belediye faaliyetlerini yakından izleyebilmesini sağlar ve gerekli fonları ayırması için bilgi verir.
- Belediyenin kuvvetli yönlerinin, zayıf yönlerinin, fırsatlarının ve zararlı noktalarının belirlemesini sağlar. Kuvvetli yönler ile zayıf yönleri, fırsatlar ile zararları ortadan kaldırmayı öğretir.
- Belirsiz dünyada belediyenin istikrarlı bir yapıya kavuşmasını sağlar.
- Belediyenin kısıtlamalarını ve sınırlamalarını değerlendirilmesine yardımcı olur.
- Teknolojik gelişmelerin izlemesine yardımcı olur.
- Rekabet avantajını sağlanmaya yardımcı olur.

3.1. Türkiye’de Belediyelerde Stratejik Planlamaya İlişkin Yasal Çerçeve

Türkiye’de belediyelere stratejik plan yapma zorunluluğu 5018, 5393 ve 5216 sayılı yasalarla gündeme gelmiştir. Nüfusu 50 binin üzerindeki belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü hale gelmişlerdir.

²⁴Helmut Klages, Oliver Haubner, “Qualitäts-und Erfolgsmerkmale von Organisationen im Öffentlichen Bereich”, *VOP*, vol 4, 1990, s. 248-249, Aktaran Ayşegül Mengi, “Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 52, Sayı:1, 1997, s. 509.

²⁵ Ahmet Narinoğlu, *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, 2006, Çağ Üniversitesi, Mersin, s. 88.

3.1.1. 5393 Sayılı Belediye Kanunu:

Belediye Kanunu'nun 18, 34, 38, 41, 56 ve 61. maddelerinde “stratejik plan”dan bahsedilmektedir. Burada, stratejik planın hazırlanması, görüşülmesi, kabul edilmesi, uygulanması, izlenilmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin raporların sunulmasına yönelik belediyenin organları olan meclis, encümen ve başkanın görev ve yetkilerini düzenleyen maddelerde de konu ele alınmıştır.

Belediye Kanunu'nda (5393, Madde 18/a fıkrası) belediye meclisinin görev ve yetkiler arasında “*stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek*” ten söz edilmiştir.

Yine aynı Kanun'da (5393, Madde 34/a fıkrası) belediye encümeninin görev ve yetkileri arasında “*stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek*” şeklinde bir düzenleme bulunmaktadır.

Kanun'un (5393, Madde 38/b fıkrasında) belediye başkanının görev ve yetkileri arasında “*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*” tan söz edilmiştir.

Stratejik plan ve performans planının hazırlanması ve onaylamasına ilişkin süreç kapsamında ise, stratejik plan ve performans planı başlığı altında (5393, Madde 41) şu düzenlemeye yer verilmiştir: “*Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir*”.

Aynı Kanun'un faaliyet raporu başlıklı düzenlemesinde (5393, Madde 56) “*belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin*

dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir. Faaliyet raporu nisan ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır” dan söz edilmektedir.

Belediye Kanunu'nun belediye bütçesi başlığında ise, (5393, Madde 61) *“belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin malî yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir. Bütçeye ayrıntılı harcama programları ile finansman programları eklenir. Bütçe yılı Devlet malî yılı ile aynıdır. Bütçe dışı harcama yapılamaz. Belediye başkanı ve harcama yetkisi verilen diğer görevliler, bütçe ödeneklerinin verimli, tutumlu ve yerinde harcanmasından sorumludur”* şeklinde bir düzenleme yapılmıştır.

3.1.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu:

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 7, 18 ve 21. Maddelerinde “stratejik plan”dan bahsedilmektedir. Burada, büyükşehir belediyesinin ve büyükşehir belediye başkanının görev, yetki ve sorumluluklarından söz edilmektedir.

Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nda (5216, Madde 7/a fıkrasında) büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları arasında *“ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak”* tan bahsedilmiştir.

Aynı Kanun'un (5216, Madde 18/b fıkrasında) Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri arasında *“belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak”* tan söz edilmiştir.

Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 21. Maddesinde ise *“büyükşehir belediyesi teşkilâtı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve*

müdürlüklerden oluşur. 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 sağlanır” dan bahsedilmiştir.

Yukarıda saymış olduğumuz yasal düzenlemeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yerel yönetimlerde etkinlik ve verimlilik artırılmaya çalışılmış ve yerel yönetimlere kaliteli hizmet ve sonuçlara yönelik hizmet anlayışı yerleştirilmek istenmiştir. Ancak hukuksal düzenlemelerde, stratejik yönetimin önemli bir parçası olan performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğu konusunda bir açıklığın bulunmaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir²⁶.

3.2. Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci

Literatürde stratejik planlama sürecinin aşamalarının tam olarak neler olması gerektiği hakkında bir uzlaşma bulunmamakla birlikte, DPT'nin kamu kurumları için geliştirdiği stratejik planlama kılavuzunda bu süreç hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

Stratejik planlama ile aşağıdaki dört temel sorun cevaplanmaktadır. Bunlar sırasıyla²⁷:

- NEREDEYİZ?
- NEREYE GİTMEK İSTİYORUZ?
- GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır.

²⁶ Mustafa Görün, Melike Erdoğan, The Effects of Strategic Management on Local Governments Efficiency and The Legal Regulations on Strategic Management in Turkey, 4. International Business Administration, Karvina 2006.

²⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s.8.

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Süreci

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi 	DURUM ANALİZİ	<i>Neredeyiz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	<i>Nereye ulaşmak istiyoruz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	<i>Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	<i>Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

3.2.1. Hazırlık Dönemi

26179 sayılı Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 5. maddesine göre stratejik plan hazırlayacak kamu idarelerinin stratejik planlamaya başlamadan önce bu süreçte göz önünde bulundurmaları gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- a. Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- b. Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- c. Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.
- d. İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

Başarılı bir stratejik planlama için yukarıdaki ilkeler göz önünde bulundurularak hazırlık dönemi şu aşamaları içermelidir²⁸:

- *Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması*, kuruluş yönetiminin ana işlevlerinden biride plan hazırlamak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmektir. Bu bağlamda, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır. Stratejik planın başarısı kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkün olacaktır.
- *Planlama sürecinin organizasyonu*, stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gerekmektedir. Organizasyon Strateji Geliştirme Kurulu, Yürütme Kurulu, İhtisas Grupları, Çalışma Grupları

²⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 11-14, Yavuz Özberk, Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Marmara Üniversitesi, İstanbul. s. 45-46.

ve Proje Ekibi'nden oluşur. Strateji Geliştirme Kurulu, belediye yönetimi tarafından oluşturulur. Belediyenin misyonu, vizyonu, ilkeleri, hizmet politikaları ve temel stratejik amaçlarını oluşturmada karar merci konumundadır ve stratejik plan taslağının son şeklini belirler. Yürütme Kurulu, kurum dışı kuruluşlar ve ihtisas gurupları arasında eşgüdümü sağlamaktadır. Bu gruplarca yapılan çalışmaları değerlendirir ve proje ekibini yönlendirir. Strateji Geliştirme Kurulu, Yürütme Kurulu'nun üyelerini değiştirmek ve sayısını belirlemek hususunda yetkilidir. İhtisas Grupları, stratejik plan çalışmalarının oluşumunda bilgi ve belge desteğinde bulunmuş, proje ekibi tarafından sunulan bilgileri değerlendirmiş ve gerekli kontrolleri yapmış ilgili birim ve alt birimlerin temsilcilerinden oluşmaktadır. Çalışma Grupları, proje ekibi tarafından katılması faydalı bulunan personelden oluşmaktadır. Proje ekibi ise belediye yönetimi tarafından görevlendirilen personelden oluşur.

- *İhtiyaçların belirlenmesi*, stratejik planlama hazırlık programı çalışmaları dahilinde stratejik planlama ekibi tarafından bazı ihtiyaçların tespit edilmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki eğitim ihtiyacıdır. Hem stratejik planlama ekibinin hem de stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı saptanmalı, eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmelidir. Bir diğeri danışmanlık ihtiyacıdır. Planlama sürecine rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır. Kuruluş dışı danışmanlar planın içeriğine müdahale etmemeli, sadece istenen sonuçların elde edilebilmesi için yol göstermelidir. Bir diğeri de veri ihtiyacıdır. Planlama sürecinde mevcut durumun tespiti, kullanıcıların/vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirmesi gibi amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün mertebede hazırlık safhasında belirlenmelidir. Verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği değerlendirilmelidir. Son olarak da mali kaynak ihtiyacı vardır. İhtiyaç duyulacak kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelendirilmelidir. Burada söz konusu olan kaynaklar, kuruluşun stratejik

planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır.

- *Zaman planı*, stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılabilceği hazırlık çalışmaları sürecinde belirtilmelidir.
- *Literatür araştırmalarının yapılması*, stratejik planlama hakkında yazılmış ulusal ve uluslararası düzeydeki kitaplar, makaleler, bilimsel araştırmalar ve yapılan yayınlar araştırılmalıdır.
- *Mevzuat araştırmalarının yapılması*, belediyeyi doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren yasal düzenlemeler araştırılmalıdır.

3.2.2. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımını durum analizi oluşturur. “*Neredeyiz?*” sorusu, kurumun içerisinde bulunduğu iç ve dış çevrenin şartlarının belirlenmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. Durum analizinin amacı iç çevredeki güçlü ve zayıf yanları ve dış çevredeki fırsat ve tehditleri belirlemektir. Böylece güçlü yanların üzerine gidilebilir ve zayıf yanlar iyileştirilebilir, fırsatlar değerlendirilip tehditlerden kaçınılabilir; bu çerçevede gerçekçi bir stratejik plan oluşturulabilir²⁹.

3.2.2.1. Kurum İçi Analiz ve Dış Çevre Analizi

Kurum içi analiz ve dış çevre analizinde kullanılacak temel yöntemlerden birisini GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi oluşturmaktadır. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği ve değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu kapsamda GZFT, kuruluşun kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanlarının organizasyon dışında oluşan fırsat ve tehditlerle bir arada düşünülmesini sağlar. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil etmektedir³⁰.

²⁹ Lütüfihak Alpkın, “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, 2000, s. 7.

³⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 23.

3.2.2.2. Kurum İçi Analiz

Kurum içi analiz, kurumun içinde bulduğu mevcut durumun saptanmasını ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, sorun ve fırsatlara karşı yanıt verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. Ayrıca kurumun mevcut paradigması ve sahip olduğu değerlerinin bir ifadesidir³¹.

Organizasyonda potansiyel içsel sağlık ve güçlülük faktörlerine örnek olarak, iyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. faktörler gösterilebilir. Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb. de organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergelerine örnek olarak verilebilir³².

Kuruluş içi analizde göz önünde bulundurulacak hususları şöyle sıralayabiliriz³³:

A. Kuruluşun Yapısı

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

B. Beşeri Kaynaklar

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

³¹ Stratejik Planlama Temelleri, <www.strateji.gazi.edu.tr> (10.11.2009).

³² Coskun Can Aktan, Stratejik Yönetim Ve SWOT Analizi.

<http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/swot.htm> (18.11.2009).

³³ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 24.

Kurum Kültürü

- İletişim süreçleri
- Karar alma süreçleri
- Gelenekler ve değerler

C. Teknoloji

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

D. Mali Durum

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü
- Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Çanakkale Belediyesi'nin belirlemiş olduğu güçlü ve zayıf yönler Tablo 2.2'de örnek olarak verilmiştir:

Tablo 2.2: Çanakkale Belediyesi'nin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler;	Zayıf Yönler;
<p>a. Yeni yönetim tekniklerinin yakından takip edilmesi ve uygulamalara aktarılması,</p> <p>b. Kaynak yönetiminde açıklık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlılık,</p> <p>c. Proje ve faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik ilkelerine bağlılık,</p> <p>d. Katılımcı yerel demokrasiye bağlılık; Kent aktörleri ile proje üretmeye yönelik iletişim kapasitesinin yüksekliği,</p> <p>e. Kentsel kaynakların kullanımında işbirliği imkanlarının yaratılmasında öncü rol üstlenilmesi,</p> <p>f. Kurumsal iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesi için eylem planının hazırlanmış olması,</p> <p>g. Kurumsal bilgi ve belgelere kolay ulaşılabilirlik,</p> <p>h. Zengin ve çeşitli taşınmaz mal varlığı,</p> <p>i. Kurumsal üst yönetim karar ve uygulama süreçlerindeki desteği,</p> <p>j. Ulusal ve Uluslararası ortaklık ve organizasyonlara önem verilmesi,</p> <p>k. İnsan kaynakları yönetiminde mesleki yeterliliklere özen gösterilmesi,</p> <p>l. Stratejik yönetim ve planlama konusundaki kurumsal tecrübe ve bilgi birikimi,</p> <p>m. Kurumsal iç ve dış iletişimi sağlamada etkili bir iletişim ağının varlığı,</p> <p>n. Gelirlerin toplanmasına yönelik takip sisteminin kurulmuş olması,</p> <p>o. Düzenli çöp depolama sahasının tamamlanmış olması,</p> <p>p. Bilimsel çalışmaları kente aktarmada üniversite ile ortak hareket edilmesi,</p> <p>q. Sivil toplum kuruluşları ile ortak iş yapabilme yeteneğinin yüksekliği.</p>	<p>a. Belediye hizmet binasının yetersizliği,</p> <p>b. Birimler arası koordinasyonun yetersizliği,</p> <p>c. Performansa dayalı değerlendirme sisteminin oluşturulamaması,</p> <p>d. Belediye hizmet ve etkinliklerinin kentliye yeterince duyurulamaması,</p> <p>e. Birim ve personel düzeyinde görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak tanımlanmamış olması,</p> <p>f. Belediye hizmet birimlerinin dağınık yerleşmesi,</p> <p>g. Hizmet içi eğitimin yetersizliği,</p> <p>h. Hizmet kalitesi ölçme ve değerlendirme sisteminin kurulmamış olması,</p> <p>i. Üretilen işlerin takip ve denetimine ilişkin sağlıklı bir yapının oluşturulamaması,</p> <p>j. Atık su arıtma tesisinin yatırımında yaşanan gecikme.</p>

Kaynak: Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı 2010-2014, <http://www.canakkale.bel.tr/dokumanlar/stratejik_plan_2010_son_1.pdf> (08.03.2010).

3.2.2.3. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizi, kurumun kontrolü dışında bulunan koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kurum için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ifade eder. Analiz kapsamında, ekonomik, toplumsal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Durum analizi sonucunda elde edilen veriler sistematik olarak raporlanıp, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilmektedir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılmaktadır³⁴.

Hulusi Şentürk dış çevre analizini, uzak dış çevre ve yakın dış çevre olarak iki ayrı kategoride değerlendirilmektedir³⁵:

- *Uzak dış çevre:* Kamu yönetimi alanında dünya konjonktüründeki değişimler, gelişimler, belediyeler açısından uzak dış çevre olarak değerlendirilmelidir. Günümüzde yerelleşme, yetkilerin yerel yönetimlere devri gibi gelişmeler yaşanmakta, dolayısıyla ülkemizde de gecikmeli de olsa bu yeni trendler literatürdeki yerini almaktadır. Dolayısıyla, stratejilerin oluşturulmasında bu gelişmeler göz önüne alınmalıdır.
- *Yakın Dış Çevre:* Yakın dış çevre kurumun daha fazla etkisi altında olduğu, değişimlerden daha kısa sürede ve daha şiddetli etkilendiği çevreyi anlatmaktadır. Belediyelerin görev, yetki ve gelirlerine yönelik mevzuatlar, kalkınma plan ve programlar, makro ekonomik şartlar, kentsel gelişme düzeyi, vatandaşların talep ve beklentileri-şikayetler ve diğer kurum ve kuruluşlar belediyeler için yakın dış çevre tanımlamasına girebilecek başlıca hususları oluşturmaktadır.

Kamu kuruluşlarının dış çevre analizlerini yaparken göz önünde bulundurmaları gereken temel noktalar şunlardır³⁶:

- “Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler,
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler,

³⁴ Ercan Türk, Murat Yalçın, Nezir Ünsal, *Millî Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2006, s. 38.

³⁵ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik...*, s. 31-37.

³⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 25.

- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler.”

Yukarıda saydığımız temel noktalara ek olarak belediyeler, dış çevre analizini yaparken Avrupa Birliği sürecinde yaşanacak gelişmeleri de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çünkü, Avrupa Birliği müktesabında yerel yönetimlere yönelik hükümler bulunmaktadır. Türkiye, Avrupa Birliği’ne uyum sürecinde bu gelişmeleri de dikkate almak zorundadır³⁷.

Çanakkale Belediyesi’nin belirlemiş olduğu fırsatlar ve tehditler örnek olarak Tablo 2.3’te verilmiştir:

³⁷ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik...*, s.34.

Tablo 2.3: Çanakkale Belediyesi'nin Fırsat ve Tehditleri

Fırsatlar;	Tehditler;
<p>a. Tarih, kültür ve doğal değerlerin zenginliği,</p> <p>b. Ulusal ve uluslararası alandaki tanınımlık,</p> <p>c. Sivil toplum kuruluşlarının yüksek nitelikte olması,</p> <p>d. Katılımcı bir anlayışla oluşturulan kent eylem planının varlığı,</p> <p>e. Kent vizyonuna katma değer sağlayan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin varlığı,</p> <p>f. Kente erişilebilirlik konusunda deniz ve hava ulaşımında yaşanan olumlu gelişmeler,</p> <p>g. Kentleşme sürecinde farkındalığı sağlayan yerel basın bulunması,</p> <p>h. Bilgi, hak ve sorumluklarını her yerde ve her zaman kullanabilen özgür, yaratıcı, kendine güvenen, hoş görülme, sosyal dayanışma anlayışına sahip, yurttaşların varlığı.</p>	<p>a. Mevcut yasal düzenlemelerin insan kaynakları yönetimine geçişteki yetersizlikleri,</p> <p>b. Kentte hizmet üreten alt yapı kuruluşlarının plan ve programlarındaki düzensizlik,</p> <p>c. İl çevre düzeni planının olmayışı,</p> <p>d. Belediye gelirlerine yönelik kapsamlı yasal düzenlemelerin tamamlanmamış olması,</p> <p>e. Birinci derecede deprem kuşağı bölgesinde yer alınması,</p> <p>f. Kamu yönetiminde yaşanan yerelleşme çabalarına karşın merkezi yönetimin kuruluşlarının yerel yönetim kuruluşları üzerindeki ağır vesayet yetkilerinin devam etmesi,</p> <p>g. Merkezi yönetimin yerel planları göz önüne almaksızın kenti doğrudan etkileyecek kararları tek başına alıyor olması,</p> <p>h. Kentin ekonomik kalkınmasında turizmin üstlendiği rolün kentli ve sektör tarafından yeterince farkına varılmaması.</p>

Kaynak: Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı 2010-2014, <http://www.canakkale.bel.tr/dokumanlar/stratejik_plan_2010_son_1.pdf> (08.03.2010).

3.2.2.4. Paydaş Analizi

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardan oluşmaktadır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılmaktadır. Paydaş analizi, kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını ve stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak stratejik planın uygulanma şansını artıracaktır. Paydaş analizi ile birlikte kamu hizmetlerinden yararlananların talepleri öğrenilerek kamu hizmetlerinin, yararlanıcıların ihtiyaçları çerçevesinde sunulması sağlanacaktır³⁸.

³⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 17-18.

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir³⁹:

- *İç Paydaşlar*: Kuruludan etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya ilgili/bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Belediye meclisi, belediye encümeni, belediye başkanı, belediyede istihdam edilen memurlar, işçiler, sözleşmeli personeller iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.
- *Dış Paydaşlar*: Kuruludan etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardan oluşmaktadır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.
- *Müşteriler (Yararlanıcılar)*: Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardan oluşmaktadır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile birlikte⁴⁰;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkıları sağlanmaktadır.
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesini kolaylaştırmaktadır.
- Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların belirlenmesi ve bu engellerin ortadan kaldırılması için stratejiler oluşturulmaktadır.
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmektedir.
- Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşleri alınmakta, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmektedir.
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağı tespit edilmektedir.
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması sağlanmaktadır.

³⁹ Tuğba Dinçer, Atilla Çakır, Strateji Geliştirme Başkanlığı Örnek Paydaş Analizi Çalışması, Stratejik Planlama Çalışma Grubu Toplantıları Bilgi Paylaşım Raporu, Sayı:4, <<http://www.sgb.gov.tr>> (12.02.2010).

⁴⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 18.

Belediyeler paydaş analizi yaparak, beldede yaşayan ve çalışan insanların talepleri ve öncelikleri hususunda bilgi sahibi olabilmektedirler. Belediye yöneticileri, çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için var olan problemleri algılamalı ve onları belirlemelidir. Belediye yönetimlerinin toplumun hissettiği yaklaşım ve taleplerin farkında olunması gerektiği görüşüne daha fazla önem vermesi, halkın katılımını geliştirmesi açısından oldukça önemli bir rol oynamaktadır⁴¹.

3.2.3. Geleceğe Bakış

Stratejik planlama sürecinin ikinci adımı geleceğe bakış analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada kurum, “*nereye gitmek istiyoruz?*” sorusuna cevap bulmaya çalışır. “*Nereye gitmek istiyoruz?*” sorusu, kurumun varoluş nedeninin ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak cevaplandırılır⁴².

3.2.3.1. Misyon

Misyon, bir kuruluşun yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan yönlerinin açıklanmasını kapsamaktadır. Bu anlamda misyon, örgütün kendi çalışanlarına ve örgüt dışında bulunan çevresine vermeye çalıştığı bir mesajdır⁴³. Örgüt içerisinde hangi kademedede olursa olsun, bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değerdir⁴⁴.

Misyon örgütün karakteri, kimliği ve var oluş sebebidir. Misyon kavramı birbiriyle ilişkili dört parçadan oluşmaktadır. Bunlar; amaç, strateji, davranış standartları ve değerlerdir. Amaç, kuruluşun neden var olduğu sorusunun cevabını verir. Strateji, işin doğasını, diğer kuruluşlara karşı arzu edilen pozisyonu ve rekabet avantajı sağlayan kaynakları dikkate alır. Davranış standartları, yapılan işin şeklini ve çevresini belirleyen

⁴¹ Sedat Azaklı, “Belediyelerde Stratejik Planlama...”.

⁴² Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 18.

⁴³ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 176.

⁴⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 172.

ilkeler ve kurallardır. Son olarak değerler ise, inançlar ve davranış standartlarının ardında bulunan moral ilkeleridir⁴⁵.

Misyon, strateji ve kültür yönlerini içeren bir kavramdır. Strateji ve kültür karşılıklı destekleyici olduğu zaman misyon varlığını koruyabilmektedir. Bir örgütün kültürü, stratejisiyle uyumlu olduğunda o örgütün bir misyonu vardır⁴⁶.

Belediyelerde misyon ifadesinde bulunması gereken hususlar ile misyon ifadesi için cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir⁴⁷:

Misyon;

- “Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.”

Misyon bildirimini için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun var oluş nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?”
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Belediyelerin misyonu kuruluş kanunlarında belirtilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 3. maddesinin “a” bendinde belediyenin tanımı yapılmaktadır. Bu tanıma göre belediye, “*Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe*

⁴⁵ Andrew Campbell, Sally Yeung, “Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent”, (der. P. J. Smit), *Strategic Planning: Readings*, (içinde) 2006, s. 128.

⁴⁶ H.Rıdvan Yurtseven, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, Sayı 29, 1998. s. 27.

⁴⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 27-28.

sahip kamu tüzel kişisi”dir. Bu durumda bir belediyenin misyonu, belde ve belde sakinlerinin mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamaktır⁴⁸ diyebiliriz.

Misyon Örneği:

Çanakkale Belediyesinin misyonu: “*Güvenilir, katılıma açık ve ulaşılabilir, duyarlı, vatandaşına saygılı, Yöneten-yönetilen ayrımı yerine yurttaşları bir paydaş olarak gören ve onların kararları doğrultusunda, Çanakkale kentinin misyonununun gerçekleşmesi için çalışan: Kentleşmeyi Başaran Kent Yönetimi*⁴⁹” olarak belirlenmiştir.

3.2.3.2. Vizyon

Vizyon, bir kuruluşun ne olmak istediğini ve uzun vadede ne elde etmek istediğini anlatan bir resimdir⁵⁰. Vizyon, değişim için genel gidiş yönünde netlik sağlar ve olabilecek yüzlerce detaylı ve karmaşık kararı basite indirger⁵¹. Vizyon ifadesi, kuruluşun gelecekte var olacağı şeklin ifadesinden öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır. Vizyonun başarıya ulaşabilmesi için müşteri odaklı, yapılabilir, zorlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılabilir olması gerekmektedir. Vizyon ifadesi geliştirilirken şu ölçütlere dikkate edilmelidir⁵²:

- Hatırlanabilir, etkileyici, iddialı, örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı,
- Örgütün ne istediği ile paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini anlatabilmeli,
- Örgütün hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabileceğine ilişkin varsayımları olan bir yapıda olmalıdır.

Vizyon kavramının, kuruluşun tüm birimlerini birbirlerine bağlayan bir özelliği bulunmaktadır. Yani kurumdaki tüm birimler vizyona uygun olarak farklı şekillerde ama

⁴⁸ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik...*, s.87.

⁴⁹ Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı..., s.34.

⁵⁰ Michael Hitt, Duane Ireland, Robert Hoskisson, *Strategic Management Competiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 7th Edition, Thomson Learning, Ohio 2007, s. 19.

⁵¹ Sefa Çetin, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 2009, s. 97.

⁵² Rüyam Küçükstüleymanoğlu, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 16, No: 2, 2008, s. 405.

ortak amaçlara yönelik faaliyet yürütmektedirler ve birbirleri ile sürekli etkileşim halinde olmaktadır⁵³.

Belediyelerde vizyon ifadesinde bulunması gereken hususlar ile vizyon ifadesi için cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanabilir⁵⁴:

- “İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.”

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildiriminin aşağıdaki özellikleri gösterir:

- “Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.”

Vizyon bildirimini için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluş; yararlanıcıları ve çalışanları tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor?”

Vizyon Örneği:

Çanakkale Belediyesinin vizyonu: “*Üniversite, Kültür ve Turizm alanında gelişmeyi hedef edinen, kentsel barışı evrensel boyutlara taşıyan: Barışın Kenti Uygur Çanakkale’yi Yaşatan ve Yöneten Belediye*⁵⁵” olarak belirlenmiştir.

Kamu kurumları açısından vizyonu belirlemek, misyonu belirlemekten daha zor bir durumdur. Kamu kurumlarında yöneticilerin sorumluluk algılamalarındaki farklılıklar, kamu kurumlarının piyasa koşullarında çalışmamaları ve rekabetin olmaması temel nedenlerdendir. Özel şirket yöneticileri konumlarını koruyabilmeleri için örgütlerini başarıya ulaştırmalı, gelecekte de bu başarılarını sürdürmek ve üst seviyelere çıkarmak

⁵³ Ahmet Özen, *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Ümit Ofset Matbaacılık, Ankara 2008, s. 60.

⁵⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 29.

⁵⁵ Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı..., s. 35.

amacıyla hareket etmektedirler. Oysa kamu yöneticileri, konumlarını kazanılmış bir hak olarak görmekte bir kurumdaki yöneticilik görevinden alındığında bir başka kuruma yönetici olarak gidebilmektedir. Öte yandan konumunu koruyabilmek için kurumunu başarılı yapmak yerine kendisini atayanları memnun etmesi yeterli bir davranış olarak görülmektedir⁵⁶.

Vizyon ve misyon ilkeleri oluşturulurken şu noktalara da dikkat edilmesi gerekmektedir⁵⁷:

- Organizasyonun her zaman yazılı bir vizyon ve misyon bildirgesinin olması gerekmemektedir. Vizyon ve misyon bildireleri organizasyondaki değerlerin, ilkelerin ve inançların tüm çalışanlar ve müşteriler/vatandaşlar tarafından öğrenilmesini sağlar. Yazılı bir bildirgenin bulunması organizasyonun bildirmede belirtilen ilke, değer ve ortak inançlara daha fazla önem vermesi konusunda gizli bir baskı oluşturabilir.
- “Kurum kültürü”, bazı organizasyonlarda yazılı bir bildirmeden çok daha etkili olabilmektedir. Pahalı bir çerçeve içinde özenle yazılmış olan sözlerden çok daha önemli olan çerçeve içinde yazılı olan sözlere ne ölçüde uyulduğu, ve bildirmede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir.
- Son olarak, vizyon ve misyon bildirelerinde yazılı olan değerler ve ilkelerin zaman içerisinde değişebileceğinin kabul edilmesi gerekmektedir. Yeni fikirler ve değerler çerçevesinde ilkelerin, değerlerin ve inanç sistemlerinin de değişmesi mümkündür.

3.2.3.3. İlkeler

İlkeler, kuruluşun temel değerlerini ifade etmekte olup kurumun davranışlarını belirleyen, her türde politika geliştirilmesi ve yürütülmesinde rehberlik eden faktörlerden oluşmaktadır⁵⁸. İlkeler, kuruluşun vizyonunun ve misyonunun arkasında yatan değer ve inançların temelini oluşturmaktadır. Bu ilkeler kuruluşun alacağı kararlara, yapacağı seçimlere ve uygulayacağı stratejilere rehberlik etmektedir. İlkeler çalışanların motive

⁵⁶ Lütfi Özcan, *Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s. 60.

⁵⁷ Çoşkun Can Aktan, *Vizyon Ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması*, <http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/vizyon.htm> (19.12.2009).

⁵⁸ Sait Aşgın, Selen Görgün Ve Ümit Atalay(Hzl.), *Kamuda Stratejik Planlama...*, s. 13.

edilmesinde ve kuruluş kimliğinin değişiminde güçlü bir araçtır. Belediyeler için ilkeler şu şekilde belirlenebilir⁵⁹:

- Belediye hizmet sunumunda vatandaş memnuniyeti esastır.
- Belediye, tüm iş ve işlemlerinde yasal düzenlemelere, kalite hedeflerine ve vatandaşın memnuniyetine uygun olarak çalışır.
- Belediyenin bütün iş ve işlemlerinde şeffaflık esastır.
- Herhangi bir ayırım gözetmeksizin belde sakinlerinin belediye hizmetlerinden yararlanmaya, belediyenin karar ve faaliyetlerine katılmaya hakları vardır.
- Kentsel gelişimde sürdürülebilirlik temel alınmıştır.
- Kentin ekonomik, kültürel, sosyal ve fiziki kalkınmasında bütüncül bir anlayış benimsenmiştir.
- Belediye faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde etkinlik, verimlilik ve yerindelik ilkeleri esastır.

İlke ve temel değerlerle ilgili bazı hususlara kamu kurumlarına yol gösterici olması açısından şu şekilde değinilmiştir⁶⁰:

- “Temel değer ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.”

İlkeler bildirimini üç temel alana ilişkindir:

- “Kişiler: Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler.
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci.
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.”

⁵⁹ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik...*, s.93.

⁶⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 30-31.

İlkeler bildirimini için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?”
- Kuruluşun çalışmasına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?”
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?”

İlkeler Örneği:

Çanakkale Belediyesi'nin belirlemiş olduğu ilkeler şu şekildedir sıralanmaktadır⁶¹:

“Sürdürülebilir Çevre Anlayışı: Kentsel doğanın taşıma kapasitesinin dikkate alınması.”

“Katılımcılık: Kentteki yasal düzenleme süreçlerinde halkın rol alması ve gelişmelere anında tepki ve katkı sunabilmesi.”

“Ortaklık-İşbirliği: Kentteki kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinde toplum ile iş birliği, STK'lar ile ortaklık, kendi aralarındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesi.”

“Ortak Sorumluluk: Kent ölçeğinde ekonomik ve sosyal kaktınla ile barış ve güvenliğe yönelik tehditlerin ve yönetim sorumluluğunun kent paydaşları ile paylaşılması; bunların gereklerinin çok- taraflı olarak yerine getirilmesi.”

“Dayanışma: Kentsel sorunların, maliyet ve külfetin temel eşitlik ve sosyal adalet ilkelerine uygun adil biçimde paylaşıldığı yollardan çözülmesi.”

“Çok Kültürlülük-Çoğulculuk: Kentimizin tüm kuşaklar ve farklı kültürler açısından yaşanabilirliği için, kültürel çeşitliliğin korunabildiği bir ortamda, hep birlikte bir arada yaşayabilmenin önem taşıması.”

“Fırsat Eşitliği: Yaş, cinsiyet, yetenek ve gelir durumu ne olursa olsun herkese kentteki faaliyetlerden/hizmetlerden yararlanma olanağının sağlanması.”

“Yaşanabilirlik: Kentin, toplumsal gönenç ve belli bir yerleşim yerinde yaşamaktan elde edilen doyumun artmasına katkıda bulunan çevresel, toplumsal ve uzamsal özelliklerle donatılması.”

⁶¹ Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı..., s. 35.

“Özgürlük: Kentlilerin, açlık ve şiddet korkusu duymaksızın, baskı ve adaletsizliğe uğramaksızın, onurlu bir biçimde kendi hayatlarını yaşama ve çocuklarını yetiştirme hakkına sahip olması.”

“Bilimsellik: Kentte alınacak olan kararlarda, yapılacak olan hizmet ve faaliyetlerde, bilimsel bilgi, veri, ve yöntemlerin temel hareket noktası olması ve bunlardan yararlanılması hedeflenmektedir.”

3.2.3.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik plan hazırlama çalışmasının en zor kısmını amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşaması oluşturmaktadır. Stratejik amaç ve hedefler GZFT analizi sonuçlarından (özellikle de zayıf yönleri iyileştirmeye yönelik fırsatları yakalamaya yönelik olarak), yasal görevlerden yola çıkılarak ve paydaşların beklentileri göz önüne alınarak belirlenmelidir⁶².

Stratejik amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçevesini oluşturmaktadır. Vizyonun ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler biçiminde ifade edilmesini sağlar. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici bir niteliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirlemektedir⁶³.

Stratejik amaçların özellikleri ve amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şu şekildedir⁶⁴:

Stratejik Amaçlar:

- “Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.

⁶² Ercan Türk, Nezir Ünsal, *Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin”*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2010, s. 59-60.

⁶³ Mustafa Kılıç, Volkan Erkan, “Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 2006, s. 81.

⁶⁴ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 32-33.

- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.”

Amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular:

- “Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?”

Hedefler, belirlenen stratejik amaçların kuruluşun bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Hedefler stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli dirler ve stratejik amaçların bir fonksiyonudurlar. Stratejik amaçlar ve hedefler birbirleri ile uyum içerisinde olmalıdırlar⁶⁵. Eğer hedefler belirgin bir şekilde tanımlanamaz ise yönetim karar alırken yönünü belirlemede ve kurumun performansını belirlemede zorlanacaktır⁶⁶.

Hedeflerin özellikleri ve hedeflerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanmıştır⁶⁷:

Hedefler,

- “Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.”

Hedeflerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular:

- “Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?

⁶⁵ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 173-174.

⁶⁶ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik...*, s. 185.

⁶⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 34.

- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?”

3.2.3.5. Performans Göstergeleri

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gerekmektedir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenmiş olan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin ortaya konulmasında kullanılmaktadır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir⁶⁸.

Performans göstergeleri, basit göstergeler ve kapsamlı göstergeler olmak üzere ikiye kategoriye ayrılabilir. Basit göstergeler, sadece faaliyet sayılarından ibaret olup, ayrıntıya girmeksizin yapılan işleri göstermektedir. Kapsamlı göstergeler ise, endeks, oran, birim başına ölçü şeklindeki karşılaştırmalı ifadeler olup, elde edilmesi basit göstergelere göre daha zordur. Kapsamlı göstergeler, basit göstergelere göre, faaliyetin niteliğine ilişkin olarak daha fazla bilgi vermektedir⁶⁹.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır⁷⁰.

- **Girdi:** Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gerekli olan beşeri, mali ve fiziksel değerlerdir. Girdi göstergeleri, belirli bir malı veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklara ilişkin bilgileri gösterir ve karar vericilerin girdilere ilişkin olarak değerlendirme yapmalarında kullanılır.
- **Çıktı:** İdare tarafından üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği

⁶⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 36.

⁶⁹ Maliye Bakanlığı, *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak*, 2004, Ankara, s. 45.

⁷⁰ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446, 2005, s.75, Maliye Bakanlığı, *Performans Esaslı...*, s. 45-49, Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 36-38. Maliye Bakanlığı, *Performans Programı Hazırlama Rehberi*, 2009, Ankara, s. 6-7.

konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı olmamaktadır.

- **Verimlilik:** Kullanılan girdilerle elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyle ilgili bir kavramdır. Bir birim girdi başına (malzeme, işgücü, para ve teknolojinin bileşimi aynı iken) elde edilen ürün miktarının artırılması; aynı miktardaki çıktının daha az girdi ile elde edilmesi veya girdi miktarındaki artıştan daha fazla çıktı sağlanması verimlilik türleri olarak belirtilir.
- **Sonuç:** İdarenin sunduğu ürün ve hizmetlerin, bireyler ve toplum üzerinde meydana getirdiği etkilerdir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen değişim sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur.
- **Kalite:** Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmesine karşın bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekmektedir.

3.2.4. Uygulama Stratejileri

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu, amaçlar ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yollar ve uygulanacak yöntemler olan uygulama stratejileri ile cevaplandırılır. Stratejiler, önceden belirlenmiş olan misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren yol haritalarıdır⁷¹. Etkili stratejiler amaç ve hedeflere ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Stratejiler oluşturulurken kuruluşun sahip olduğu kaynaklar ile farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalı ve strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Stratejilerin oluşturulması için cevaplanması gereken sorular şunlardır⁷²:

⁷¹ İsmail Efil, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Vipaş Aş., Bursa 1998, s. 78.

⁷² Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 39-40.

- “Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?”
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?”

Uygulama aşamasında örgütün bütün kaynaklarının; yapı, insan kaynakları, teknoloji, alt amaçlar, liderlik ve kültür, ilke ve politikaların vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır⁷³.

Belediyeler bu aşamada, stratejik amaçlara ulaşabilmeleri için belirlemiş oldukları hedeflerin nasıl yerine getirileceğine dair projelerini ayrıntılı bir biçimde belirlemektedirler. Kısacası bu aşamada, stratejik hedeflere ulaşmak için gereken operasyonel hedefler, bu hedeflerin sorumlulukları ve bu sorumluların çalışma programları belirlenmektedir⁷⁴.

3.2.5. İzleme Ve Değerlendirme

“Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusu, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce belirlenen misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ile cevaplandırır⁷⁵.

Bu aşamada, seçilen strateji ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılmaktadır. Uygulanan stratejinin, kuruluşu amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu aşama, yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır. İzleme ve değerlendirme için gereken bilgiler örgütün faaliyet ve performans verilerinden elde edilebilir. Bu aşamanın etkili olabilmesi, faaliyet sonuçlarının ve kuruluşun içinde bulunduğu durumla ilgili verilerin gerçekçi bir şekilde tespit edilmesine ve yorumlanmasına bağlıdır⁷⁶.

⁷³ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 39.

⁷⁴ Hulusi Şentürk, *Belediyelerde Stratejik...*, s.99.

⁷⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 18.

⁷⁶ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 373.

İzleme ve değerlendirme aşaması kuruluşun varmak istediği noktaya ulaşip ulaşmadığını görebileceği aşamadır. Bunun anlaşılabilmesi için sorulması gereken temel sorular şunlardır⁷⁷:

- “Ne Yaptık?”
- Başardığımızı Nasıl Anlarız?
- Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?
- Neler Değiştirilmelidir?
- Gözden Kaçanlar Nelerdir?”

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ile stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda belirlenen hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyeti kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunacaktır. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesi esnasında sorunlarla karşılaşılacaktır⁷⁸.

3.2.5.1. İzleme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik bir şekilde takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir aralıklarla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir süreçtir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracını oluşturmaktadır. Raporların içeriğinde, hangi birimler tarafından ve hangi sıklıkla hazırlanacağı ile hangi mercilere sunulacağı mutlaka belirlenmiş olmalıdır. Bir izleme raporu şu unsurları içermelidir⁷⁹:

⁷⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT, Ankara 2003, s. 38.

⁷⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik...*, s. 45.

⁷⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, s. 38-39.

- “Stratejik amaçlar
- Hedefler
- Faaliyet ve projeler (Söz konusu planların uygulanmasından sorumlu daire, bölüm, birim ve sorumluların konumu gibi bilgileri içermelidir.)
- Gerçekleşmeler konusunda açıklamalar ve yorumlar
- Mevcut durum hakkında bilgiler”

Stratejilerin kontrolü; stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarılı olduğunu gösterecek ve kurum üyelerinin motivasyonu için yeni araçlar sağlayacaktır⁸⁰.

3.2.5.2. Değerlendirme

Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflerle karşılaştırılması ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizinden oluşur⁸¹. Bu ölçümün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının, diğerk bir deyişle, varılmak istenen sonuçların neler olduğu net ve anlaşılır şekilde önceden ortaya konmalıdır⁸².

Daha önce yapılmış olan iç ve dış çevre analizinde bazı noktaların gözden kaçırılması, iç ve dış yapıda yeni durumların ortaya çıkması, müşteri/vatandaş beklentilerinin değişmesi olanaklı olduğu gibi; müşterilerin, üretim kalitesi gibi uygulamalardan memnun olup olmadığı, çalışanların güdülenmesinin yeterli olup olmadığı gibi stratejik planların başarılı olmasını etkileyecek uygulamaya ilişkin durumların her zaman gözetilmesi zorunludur. Bunların yapılabilmesi için de sürekli ve nitelikli bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir⁸³.

Değerlendirme aşaması, planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır⁸⁴.

⁸⁰ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ...*, s. 46.

⁸¹ Ahmet Akçay, “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme Ve Denetim Modeli”, *Tübbav Bilim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2009, s. 32.

⁸² Bülent Özdemir, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1999, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.104.

⁸³ Sinan Güner, “Stratejik Yönetim...”, s.72.

⁸⁴ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ...*, s. 46-47.

Stratejik planlama sürecinde değerlendirme, geriye dönük hukuka uygunluk denetimi şeklinde değil, stratejik amaç ve hedeflerin başarımlar düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilmelidir⁸⁵.

⁸⁵ Sinan Güner, "Stratejik Yönetim...", s.74.

BÖLÜM 3

ÇANAKKALE BELEDİYESİ'NDE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, belediyelerde stratejik planlama süreci kapsamında gerçekleştirilen alan araştırması hakkında bilgi verilmiştir. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, sınırları, evreni ve örneklem, araştırmanın yöntemi, veri toplama süreci ve araştırmada ulaşılan bulgular belirtilmiştir.

1. Araştırmanın Amacı

Bu alan araştırmasının amacı, Çanakkale Belediyesi meclis üyelerinin ve belediye personelinin stratejik plan çalışmasından ne anladığını belirlemek ve stratejik planlama süreci hakkındaki görüşlerini ve düşüncelerini tespit etmektir.

2. Araştırmanın Sınırları

Alan araştırmasının bazı sınırları bulunmaktadır. Belediye çalışanlarının stratejik planlama sürecini algılamaları, anket formunda yer alan ifadelerle sınırlıdır. Ayrıca, bütün ampirik araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada elde edilen sonuçlar da kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan deneklerin verdikleri cevapların samimi ve doğru olduğu varsayılmaktadır. Araştırma sonuçları anketlerin uygulandığı dönemdeki stratejik planlama algısını yansıtmakta olup gelecekte algılamada oluşabilecek değişimler göz önünde bulundurulmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Süreci

Çanakkale Belediyesi'ndeki meclis üyelerinin ve belediye personelinin stratejik planlama sürecini algılayış biçimini değerlendirmeye yönelik olan bu araştırma ile belediye personeli arasında belirli, bir örneklem seçilmiş ve anket yöntemi ile tarama yapılmıştır. Araştırmada genel olarak stratejik planlama süreciyle ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Veriler anket yöntemi ile toplanmış olup anketlerin uygulanması sürecinde zaman zaman gözlem ve mülakat yöntemlerinden de yararlanılmıştır. Birim amirleri ile görüşülüp gerekli izinler alındıktan sonra belediye personeline anketler araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Anket formlarının doldurulmasıyla ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra personel ile anket gerçekleştirilmiştir. Anketler meclis üyeleri ile tek tek görüşülerek doldurulmuştur. Anket uygulaması yaklaşık olarak iki haftalık bir süreçte, araştırmacı tarafından tamamlanmıştır.

Anket formu, teorik çalışma sürecinde elde edilen bilgiler ve Yavuz Özberk'in 2007 yılında hazırlamış olduğu "Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci" başlıklı yüksek lisans tezinde yer alan sorular revize edilerek geliştirilmiş ve deneklerin kolayca anlayacağı bir dille hazırlanmıştır. Anket formunun, çalışmanın teorik bölümünde bahsedilen kavram ve ifadelerden oluşmasına dikkat edilmiştir. Anket formu deneklerin yoğun iş ortamında fazla vakitlerini almayacak, yaklaşık olarak 10 dakikada okunup doldurabilecek bir şekilde düzenlenmiştir. Öncelikli olarak anket formu hakkında genel bilgiler verilmiş, ankette geçen bazı kavramların anlamları açıklanmıştır. Anket, iki bölüme ayrılmış ve ilk bölümde ankete katılan denekleri ifade eden kişisel verilere yönelik, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi ile ilgili, sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise anketin amacını ifade eden belediyelerde stratejik planlama süreci ve uygulanmasına ilişkin ifadelerle yer verilmiştir. Bu grupta yer alan ifadelerle, stratejik planlama sürecinin ve uygulanmasının meclis üyeleri ve belediye personeli tarafından nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS paket programına aktarılmıştır. Ankette yer alan sorular 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilmiştir.

4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Çanakkale Belediyesi'nin belediye başkanı, meclis üyeleri başkan yardımcıları, müdürleri, şefleri, memurları ve işçileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında deneklere yöneltilen anket formu, Çanakkale Belediyesi stratejik planlama süreci hakkında bilgi edinilmesine ve stratejik planlama sürecinin, meclis üyeleri ve belediye personeli tarafından nasıl algılandığının belirlenerek, değerlendirilmesine yöneliktir.

Araştırma kapsamında 140 anket formu dağıtılmış olup, bunların 132 tanesi değerlendirmeye uygun görülmüştür. Anket formlarının büyük çoğunluğu karşılıklı olarak doldurulmuş ya da katılımcılara verilip doldurmaları beklenmiştir. Bu arada katılımcılarla konu hakkında konuşulmuş ve katılımcıların anket formu ile ilgili sordukları sorular cevaplandırılmıştır. Araştırmanın örnekleme, 132 anket formu üzerinden yapılmıştır.

Çanakkale Belediyesi'nde belediye başkanı dahil 26 meclis üyesi bulunmaktadır. Çalışan personel sayısı ise 422'dir. 2 başkan yardımcısı 16 müdür, 9 şef olmak üzere 199 memur görev almaktadır. 24 sözleşmeli personel ve 199 işçi statüsünde personel bulunmaktadır¹. Sözleşmeli personel araştırma evrenine dâhil edilmemiştir. Örneklemin oluşturulmasında belediye başkanı dahil 23 meclis üyesi ile 2 başkan yardımcısı, 13 müdür ve 8 şefin dahil olduğu 59 memur ve 50 işçi statüsündeki personel ile anket yapılmıştır (Tablo 3.1). Değerlendirme sırasında belediye başkanı meclis üyeleri ile birlikte değerlendirilmiş ve başkan yardımcıları da müdürlerle birlikte ele alınmıştır.

Tablo 3.1: Örneklemin Dağılımı ve Evrene Oranı

	Örneklem (Sayı)	Evren (Sayı)	Örneklemin Evrene Oranı (%)
Meclis Üyesi	23	26	88,46%
Memur	59	199	29,64%
İşçi	50	199	25,12%
Toplam	132	424	31,13%

5. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında ulaşılan veriler, istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Alan araştırması sonucunda elde edilen verilerin güvenilirliğine yönelik olarak yapılan analizde “alfa (Cronbach’s Alpha) değeri “,957” çıkmıştır. Bu değer, araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel açıdan çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

¹ Kaynak: Çanakkale Belediyesi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü.

Anketin ilk bölümünde, ankete katılanların kişisel özelliklerinin tespitine yönelik 5 adet soru bulunmaktadır. Bu kısımda yer alan bulgularının analiz edilmesi sürecinde, “tanımlayıcı (descriptive)” istatistiksel yöntemlerden “frekans analizi (frequencies)” yöntemi kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Unvan Cinsiyet	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Erkek	20	10	3	21	34	88
(%)	87,0%	66,7%	37,5%	58,3%	68,0%	66,7%
Bayan	3	5	5	15	16	44
(%)	13,0%	33,3%	62,5%	41,7%	32,0%	33,3%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Deneklerin cinsiyet durumuna göre dağılımını gösteren veriler Tablo 3.2 verilmiştir. Buna göre katılımcıların %66,7’si erkek, %33,3’ünü bayan çalışanlar oluşturmaktadır. Erkek katılımcıların sayısı bayan katılımcıların sayısına oranla iki kat daha fazladır. Ankete katılan meclis üyelerinin %87,0’si, müdürlerin %66,7’si şeflerin %37,5’i, memurların %58,3’ü ve işçilerin %68’i erkektir. Ankete katılan meclis üyelerinin yalnızca %13’ü bayandır. Ayrıca müdürlerin %33,3’ü, şeflerin %52,5’i, memurların %41,7’si ve işçilerin de %32’si bayandır. Bayan personel sayısı sadece şef statüsünde çalışan memurlarda erkek personeli geçebilmiştir, onun dışında ankete katılan deneklerin çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Unvan Yaş Grubu	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
18-27	-	-	-	7	5	12
(%)	-	-	-	19,4%	10,0%	9,1%
28-37	6	3	3	11	27	50
(%)	26,1%	20,0%	37,5%	30,6%	54,0%	37,9%
38-47	7	6	4	10	17	44
(%)	30,4%	40,0%	50,0%	27,8%	34,0%	33,3%
48 ve üzeri	10	6	1	8	1	26
(%)	43,5%	40,0%	12,5%	22,2%	2,0%	19,7%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.3'te örneklemin yaş dağılımına baktığımız zaman 18 ve 27 yaş grubunda sadece memur ve işçilerin yer aldığı görülmekte ve bu toplam katılımcıların %9,1'ini içermektedir. 28-37 yaş grubu %37,9 katılımcıyla en yoğun grubu oluşturmaktadır. İşçilerin %54'ü, memurların %30,6'sı, meclis üyelerinin %26,1'i bu yaş grubunda yer almaktadır. 38-47 yaş grubunda yer alan katılımcıların toplam sayı içerisindeki oranı %33,3'tür. İşçilerin %34'ü, memurların %27,8'i, meclis üyelerinin %30,4'ü bu yaş grubunda yer almaktadır. Müdürlerin ve şeflerin en yoğun olduğu yaş grubu bu gruptur. Meclis üyelerinin yarıya yakınının 48 yaşından büyük olduğu görülmektedir. Meclis üyeleri ayrıca bu yaş grubunun 10 kişi ile en belirgin grubunu oluşturmaktadır. 48 yaşından büyük deneklerin oranı %19,7'dir. Genel olarak bakıldığında belediye personelinin yarıdan fazlasının orta yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu durum belediyenin deneyimli bir personele sahip olduğunu göstermektedir denebilir.

Tablo 3.4: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Unvan Eğitim Dur.	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
İlköğretim	2	-	1	3	5	11
(%)	8,7%	-	12,5%	8,3%	10,0%	8,3%
Lise	6	5	-	9	18	38
(%)	26,1%	33,3%	-	25,0%	36,0%	28,8%
Önlisans	1	2	3	8	15	29
(%)	4,3%	13,3%	37,5%	22,2%	30,0%	22,0%
Lisans	13	8	4	15	12	52
(%)	56,5%	53,3%	50,0%	41,7%	24,0%	39,4%
Lisans Üstü	1	-	-	1	-	2
(%)	4,3%	-	-	2,8%	-	1,5%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Deneklerin eğitim durumlarını gösteren veriler, araştırmaya katılan belediye personelinin ve meclis üyelerinin önemli bir kısmının üniversite mezunu (%39,4) olduğunu göstermektedir. Katılımcıların sadece %8,3'ü ilköğretim mezunudur. Müdürler hariç her grupta ilköğretim mezunu mevcut olmakla birlikte bu oran toplam katılımcılar içerisinde ancak %8,3'ü gibi düşük bir kısmı oluşturmaktadır. Meclis üyelerinin yarıdan biraz fazlasının (%56,5) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Aynı tablo müdür (%53,3) ve şef (%50) kadrosunda yer alan memurlar içinde geçerlidir. Memurların ise yarıya yakını lisans (%41,7) mezunudur. İşçi kadrosunda yer alan personelinde dörtte bire yakını lisans mezunudur. Ankete katılan deneklerin %22,0'si önlisans mezunudur. Önlisans mezunlarının yarısı işçilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %28,8'i lise mezunudur. İşçilerin %36'sı, memurların %25'i müdürlerin %33,3'ü ve meclis üyelerinin %26,1'i lise mezunudur. İşçi kadrosunda yer alan personelin en yoğun olduğu eğitim gurubunu lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri dikkate alındığında, Çanakkale Belediyesi'nde çalışan personelin ve meclis üyelerinin eğitim düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Yıl	Unvan	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
1-5		17	-	-	13	22	52
(%)		73,9%	-	-	36,1%	44,0%	39,4%
6-10		3	2	1	7	10	23
(%)		13,0%	13,3%	12,5%	19,4%	20,0%	17,4%
11-15		1	2	2	3	7	15
(%)		4,3%	13,3%	25,0%	8,3%	14,0%	11,4%
15 ve üzeri		2	11	5	13	11	42
(%)		8,7%	73,3%	62,5%	36,1%	22,0%	31,8%
Toplam		23	15	8	36	50	132
(%)		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Deneklerin çalışma süresine göre dağılımını gösteren veriler Tablo 3.5'te verilmiştir. Ankete katılan deneklerin yarıya yakınının (%39,4) 1-5 yıl arasında belediyede çalıştıkları görülmektedir. Bu oranı meclis üyelerinin yükselttiği görülmektedir. Belediye meclis üyeleri 5 yıllık süre ile seçimle iş başına gelmektedir. 17 meclis üyesi (%73,9) meclis üyeliğine ilk defa seçilmiştir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda 1-5 yıl arası çalışan grubun yüksek çıkması normal görülebilir. Ankete katılan deneklerin önemli bir kısmı (%31,8) 15 yıldan fazla belediyede görev aldığı görülmektedir. 6-10 arası çalışan grubun sayısı (%17,4) 11-15 arası çalışan gurubun sayısından (%11,4) daha fazladır. Tablo 3.5'te yer alan oranlar değerlendirildiğinde belediyede çalışan personelin belediye hakkında yeterli düzeyde birikim ve deneyime sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan, stratejik planlama süreci ile ilgili deneklere yöneltilen yirmi (20) ifade, “tanımlayıcı (descriptive)” istatistiksel yöntemlerden “çapraz tablo (crosstabs)” yöntemi ve Oneway Anova testi kullanılarak, meclis üyelerinin ve belediye personelinin vermiş olduğu yanıtlar tek tek değerlendirilip, her soru için ayrı ayrı tespitler yapılmıştır. Ortalamalar arası farkların önem dereceleri test edilirken tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $P < 0.05$ olarak alınmıştır.

Tablo 3.6: İfade 1: Stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	3	1	4
(%)	-	-	-	8,3%	2,0%	3,0%
Katılmıyorum	2	1	1	6	9	19
(%)	8,7%	6,7%	12,5%	16,7%	18,0%	14,4%
Kararsızım	2	-	2	9	7	20
(%)	8,7%	-	25,0%	25,0%	14,0%	15,2%
Katılıyorum	16	8	4	16	32	76
(%)	69,6%	53,3%	50,0%	44,4%	64,0%	57,6%
Kesinlikle Katılıyorum	3	6	1	2	1	13
(%)	13,0%	40,0%	12,5%	5,6%	2,0%	9,8%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.6’da “stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Tabloya göre, ankete katılan deneklerin yarıdan fazlasının (%57,6) bu ifadeye katılmakta olduğu, küçük bir oranında (%9,8) kesinlikle katılmakta olduğu görülmektedir. İfadeye katıldığını belirten meclis üyelerinin oranı %69,6, müdürlerin oranı %53,3, şeflerin oranı %50, memurların oranı %44,4, ve son olarak işçilerin oranı da %64’tür. Kesinlikle katılanların büyük çoğunluğunu müdürler oluşturmaktadır. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden kesinlikle katılmıyorum yanıtı gelmemiştir. Kesinlikle katılmadığını belirtenler (%3,0) memur ve işçi grubunda yer almaktadır. Bu ifadeye katılmadığını belirten deneklerin oranı %14,4’tür. Kesinlikle katılıyorum ile katılıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %67,4 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %17,4’tür. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p < 0,003$).

Birinci ifade için verilmiş olan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, ankete katılan deneklerin büyük çoğunluğunun stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğu anlaşılacakla birlikte %17,4 gibi bir oranın bilgi sahibi olmadığının görülmesi de anlamlıdır denebilir.

Tablo 3.7: İfade 2: Kurumumuz çalışan personele stratejik plan hakkında kurum içi eğitim vermiştir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	5	11	16
(%)	-	-	-	13,9%	22,0%	12,1%
Katılmıyorum	3	2	1	11	12	29
(%)	13,0%	13,3%	12,5%	30,6%	24,0%	22,0%
Kararsızım	6	1	1	4	6	18
(%)	26,1%	6,7%	12,5%	11,1%	12,0%	13,6%
Katılıyorum	13	8	5	13	12	51
(%)	56,5%	53,3%	62,5%	36,1%	24,0%	38,6%
Kesinlikle Katılıyorum	1	4	1	3	9	18
(%)	4,3%	26,7%	12,5%	8,3%	18,0%	13,6%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.7’de “kurumumuz çalışan personele stratejik plan hakkında kurum içi eğitim vermiştir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Kesinlikle katıldığını belirten deneklerin oranı %13,6, katıldığını belirtenlerin oranı %38,6, kararsız olduklarını belirtenlerin oranı %13,6, katılmadığını belirtenlerin oranı %22 ve kesinlikle katılmadığını belirtenlerin oranı da %12,1’dir. Bu oranlardan, ifadeye verilen yanıtların büyük oranda değişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Meclis üyelerinin, müdürlerin ve şeflerin büyük çoğunluğu belediyede stratejik plan hakkında kurum içi eğitim verildiğini belirtmektedir. İşçilerin ve memurların yarısı, kurumda çalışan personele stratejik plan hakkında hizmet içi eğitim verilmediğini ifade etmiş, diğer yarısı da hizmet içi eğitimin verildiğini belirtmiştir. Bu ifadeye kesinlikle katılıyorum ile katılıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %52,2 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %34,1’dir. Müdürlerin vermiş olduğu yanıtlar diğer deneklere oranla daha olumludur ($p < 0,016$). Oranlar genel olarak değerlendirildiğinde, bu ifadeye

cevap veren deneklerin yarıya yakınının stratejik plan hakkında kurum içi herhangi bir eğitim almadıkları ya da bundan haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır denebilir.

Tablo 3.8: İfade 3: Stratejik plan çalışması yapmanın, kurumumuz için faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorum.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	2	1	3
(%)	-	-	-	5,6%	2,0%	2,3%
Katılmıyorum	3	-	-	-	-	3
(%)	13,0%	-	-	-	-	2,3%
Kararsızım	-	1	-	4	5	10
(%)	-	6,7%	-	11,1%	10,0%	7,6%
Katılıyorum	11	5	2	14	35	67
(%)	47,8%	33,3%	25,0%	38,9%	70,0%	50,8%
Kesinlikle Katılıyorum	9	9	6	16	9	49
(%)	39,1%	60,0%	75,0%	44,4%	18,0%	37,1%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.8’de “stratejik plan çalışması yapmanın, kurumumuz için faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcılardan bu ifadeye kesinlikle katılanların oranı %37,1, katılanların oranı %50,8, kararsız olanların oranı %7,6 ve katılmıyorum ile kesinlikle katılmıyorum diyenlerin toplam oranı %4,6’dır. kişiden oluşmaktadır. Bu değerler, ankete katılan deneklerin büyük bir kısmının (%87,9) Çanakkale Belediyesi’nde stratejik plan çalışması yapmanın gerekli ve faydalı olduğunu düşünmektedir denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,084$).

Tablo 3.9: İfade 4: Kurumumuzda stratejik planlanın hazırlanmasında uzman bir kadro görev almıştır.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	6	6
(%)	-	-	-	-	12,0%	4,5%
Katılmıyorum	2	1	-	8	10	21
(%)	8,7%	6,7%	-	22,2%	20,0%	15,9%
Kararsızım	2	-	3	11	15	31
(%)	8,7%	-	37,5%	30,6%	30,0%	23,5%
Katılıyorum	14	11	3	15	17	60
(%)	60,9%	73,3%	37,5%	41,7%	34,0%	45,5%
Kesinlikle Katılıyorum	5	3	2	2	2	14
(%)	21,7%	20,0%	25,0%	5,6%	4,0%	10,6%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.9’da “kurumumuzda stratejik planlanın hazırlanmasında uzman bir kadro görev almıştır” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum (%10,6) ve katılıyorum (%45,5) yanıtlarını işaretlemiştir. Bu oran sırasıyla meclis üyelerinde; %21,7 ve %60,9, müdürlerde; %20 ve %73,3, şeflerde %25 ve %37,5, memurlarda %5,6 ve %41,7 son olarak işçilerde %4 ve %34 şeklindedir. Kararsız olduğunu belirten deneklerin oranı %23,5’tir ve bu yanıtı veren deneklerin büyük bir kısmı memurlar ve işçilerden oluşturmaktadır. Bu oranın yüksek çıkması, stratejik planlanın hazırlanma sürecine personelin yeterli düzeyde dahil olamadığını göstermektedir diyebiliriz. Katılmıyorum yanıtını veren deneklerin büyük çoğunluğunun işçilerden ve memurlardan oluştuğu görülmektedir. Kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren deneklerin ise (%4,5) tamamı işçilerden oluşmaktadır. Bu ifadeye müdürlerin vermiş olduğu yanıtlar diğer deneklere oranla daha olumludur ($p < 0,000$). Çıkan verileri genel olarak değerlendirdiğimizde, meclis üyeleri, müdürler ve şefler belediyede çalışan diğer personele oranla, planı hazırlayan kadronun uzmanlardan oluştuğuna daha fazla inanmaktadırlar. Bunun sebebi, planın hazırlanmasında görev alan stratejik planlama kurulunun, stratejik planlama komisyonunun ve stratejik planlama ekibinin, meclis üyeleri,

başkan yardımcıları ve onlara bağlı müdürler ile ilgili birimlerin personelinden oluşuyor olmasındır.

Tablo 3.10: İfade 5: Kurumumuzda stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahipti.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	3	3
(%)	-	-	-	-	6,0%	2,3%
Katılmıyorum	2	1	-	7	9	19
(%)	8,7%	6,7%	-	19,4%	18,0%	14,4%
Kararsızım	3	1	4	11	20	39
(%)	13,0%	6,7%	50,0%	30,6%	40,0%	29,5%
Katılıyorum	13	10	4	18	16	61
(%)	56,5%	66,7%	50,0%	50,0%	32,0%	46,2%
Kesinlikle Katılıyorum	5	3	-	-	2	10
(%)	21,7%	20,0%	-	-	4,0%	7,6%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.10’da “kurumumuzda stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahipti” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların %53,8’i bu ifadeye katıldığını ve kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Meclis üyelerinin, müdürlerin şeflerin ve memurların %50’den fazlası bu seçeneği işaretlemiştir. Kararsız olan katılımcılar %29,5 oranla ikinci en büyük değeri oluşturmaktadır. Bu yanıtı veren katılımcıların büyük çoğunluğu işçi ve memurlardan oluşmaktadır. Şeflerin %50’si kararsız olduğunu belirtmiştir. Bir önceki ifadeye verilen yanıtlarda olduğu gibi burada da kesinlikle katılmadığı belirten denekler yalnızca işçilerden (%2,3) oluşmaktadır. Bu ifadeye olumsuz yanıt verenlerin toplam oranı %16,7’dir. Müdürlerin vermiş olduğu yanıtlar diğer deneklere oranla daha olumludur ($p < 0,000$). Bir önceki ifade ile bu ifade birbirini tamamlar niteliktedir. Bu sebeple, bu ifadeye verilen cevapların genel görünümünün bir önceki ifadeye verilen cevaplarla benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.11: İfade 6: Proje ekibi stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasını yapmıştır.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	2	2
(%)	-	-	-	-	4,0%	1,5%
Katılmıyorum	1	1	-	7	10	19
(%)	4,3%	6,7%	-	19,4%	20,0%	14,4%
Kararsızım	9	-	3	13	20	45
(%)	39,1%	-	37,5%	36,1%	40,0%	34,1%
Katılıyorum	10	11	3	14	16	54
(%)	43,5%	73,3%	37,5%	38,9%	32,0%	40,9%
Kesinlikle Katılıyorum	3	3	2	2	2	12
(%)	13,0%	20,0%	25,0%	5,6%	4,0%	9,1%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.11’de “proje ekibi stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasını* yapmıştır” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Bu ifadeye kesinlikle katılanların oranı %9,1, katılanların oranı %40,9, kararsızların oranı %34,1, katılmayanların oranı %14,4 ve kesinlikle katılmayanların oranı da %1,5’tir. Bu değerler, ankete katılan deneklerin, proje ekibinin gerekli literatür araştırmasını yapıp yapmadığını tam olarak bilmediğini göstermektedir. Ancak müdürlerin burada diğer deneklerden ayrıldığı görülmektedir. Çünkü müdürlerin %93,3’ü bu ifadeye katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Müdürlerin stratejik planı hazırlayan ekibin içerisinde yer aldığını göz önünde bulundurursak bu sonucun doğal olduğunu düşünebiliriz. Meclis üyelerinin %56,5’i gerekli literatür araştırmasının yapıldığı düşünmekte, 39,1’i ise bu noktada kararsız olduğunu belirtmektedir. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir (p<0,001). Belediyede görev alan diğer personelin ise bu konuda daha çok çekimser olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuç, stratejik planların hazırlanma sürecine personelin yeterli düzeyde dahil olmadığını göstermektedir denebilir.

* Literatür Araştırması: Belirli bir konuda önceden yapılmış çalışmalarda elde edilmiş bilgilerin incelenmesi, önemli noktalarının gözden geçirilmesi ve özetlenmesidir.

Tablo 3.12: İfade 7: Stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, proje ekibi tarafından bilgilendirildim.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	-	3	8	12
(%)	4,3%	-	-	8,3%	16,0%	9,1%
Katılmıyorum	5	-	1	14	20	40
(%)	21,7%	-	12,5%	38,9%	40,0%	30,3%
Kararsızım	4	1	-	3	4	12
(%)	17,4%	6,7%	-	8,3%	8,0%	9,1%
Katılıyorum	11	11	6	14	18	60
(%)	47,8%	73,3%	75,0%	38,9%	36,0%	45,5%
Kesinlikle Katılıyorum	2	3	1	2	-	8
(%)	8,7%	20,0%	12,5%	5,6%	-	6,1%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.12’de “stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, proje ekibi tarafından bilgilendirildim” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Deneklerin vermiş olduğu sonuçlar genel olarak iki farklı uça toplanmaktadır. Proje ekibi tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğini belirten katılımcıların oranı %51,7 iken, yeterli düzeyde bilgilendirilmediğini düşünen katılımcıların oranı %39,4’tür. Müdürlerin %20’si bu ifadeye kesinlikle katıldığı, %73,3 de katıldığını belirtmiştir. Yine burada da, bir önceki ifade de olduğu gibi, müdürlerin stratejik planı hazırlayan ekibin içerisinde yer alması bu oranın yüksek olmasına neden olmuştur. Proje ekibi tarafından bilgilendirilmediğini belirten deneklerin büyük çoğunluğunu işçiler ve memurlar oluşturmaktadır. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p < 0,000$). Bu ifadeye verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, proje ekibinin, belediyede çalışan ve stratejik planı hazırlayan ekibin içerisinde yer almayan personeli, stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında yeterli düzeyde bilgilendirmediği görülmektedir denebilir.

Tablo 3.13: İfade 8: Kurumumuzda stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	-	4	4	9
(%)	4,3%	-	-	11,1%	8,0%	6,8%
Katılmıyorum	2	2	-	10	12	26
(%)	8,7%	13,3%	-	27,8%	24,0%	19,7%
Kararsızım	8	2	3	6	20	39
(%)	34,8%	13,3%	37,5%	16,7%	40,0%	29,5%
Katılıyorum	11	9	2	14	13	49
(%)	47,8%	60,0%	25,0%	38,9%	26,0%	37,1%
Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	2	1	9
(%)	4,3%	13,3%	37,5%	5,6%	2,0%	6,8%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.13'te "kurumumuzda stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir" ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların %37,1'i bu ifadeye katıldığı belirtmiştir. Bu oran katıldığını belirten müdürler için %60'ı, meclis üyeleri için %47,8 şeklindedir. Kararsız olduğunu belirtenlerin oranı %29,5'tir. Katılmadığını belirten işçilerin oranı %24, meclis üyelerinin oranı %8,7, ve memurların oranı %27,8'dir. İşçilerin ve meclis üyelerinin yarıya yakınının kurumda stratejik plan hazırlanırken çalışanların görüşlerine, düşüncelerine ve önerilerine önem verilip verilmediğini bilmediğini görmekteyiz. Bu ifadeye katılmadığını belirten katılımcıların oranı %19,7'dir ve bu ifadeyi veren deneklerin büyük çoğunluğu işçi ve memurlardan oluşmaktadır. Kesinlikle katılıyorum ile katılıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %43,9 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %26,5'tir. Anova testine göre, bu ifadeye şeflerin vermiş olduğu yanıtlar diğer deneklere oranla daha olumludur ($p < 0,004$). Bu değerler genel olarak değerlendirildiğinde ankete katılan deneklerin sadece %43,9'unun görüş, düşünce ve önerilerine önem verildiği düşünülebilir.

Tablo 3.14: İfade 9: Stratejik planın hazırlanması sürecinde, mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	1	6	8	16
(%)	4,3%	-	12,5%	16,7%	16,0%	12,1%
Katılmıyorum	4	1	1	12	19	37
(%)	17,4%	6,7%	12,5%	33,3%	38,0%	28,0%
Kararsızım	5	1	1	6	13	26
(%)	21,7%	6,7%	12,5%	16,7%	26,0%	19,7%
Katılıyorum	11	11	5	9	9	45
(%)	47,8%	73,3%	62,5%	25,0%	18,0%	34,1%
Kesinlikle Katılıyorum	2	2	-	3	1	8
(%)	8,7%	13,3%	-	8,3%	2,0%	6,1%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.14’te “stratejik planın hazırlanması sürecinde, mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Bu ifadeye verilen yanıtlarda, kesinlikle katıldığını belirtenlerin oranı %6,1, katıldığını belirtenlerin oranı %34,1, kararsız olanların oranı %19,7, katılmadığını belirten deneklerin oranı %28 ve kesinlikle katılmadığını belirtenlerin oranı da %12,1’dir. Bu ifadeye verilen yanıtlar, deneklerin %40,1’inin stratejik plan hazırlanırken mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirilmediğini, 40,2’sinin de bilgilendirildiğini göstermektedir. Bilgilendirilmediğini belirten katılımcıların büyük çoğunluğu işçi ve memurlardan oluşmaktadır. Bu ifadeye müdürlerin vermiş olduğu yanıtlar diğer deneklere oranla daha olumludur ($p < 0,000$). Bilgilendirildiğini belirten katılımcıların da büyük çoğunluğu meclis üyeleri, müdürler ve şeflerden oluşmaktadır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, stratejik planın hazırlanması sürecinde bilgilendirilen grubun yine stratejik planlama ekibi içerisinde yer alan deneklerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.15: İfade 10: Kurumumuz stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	1	-	-	1	2	4
(%)	4,3%	-	-	2,8%	4,0%	3,0%
Katılmıyorum	3	1	-	8	13	25
(%)	13,0%	6,7%	-	22,2%	26,0%	18,9%
Kararsızım	8	4	4	13	19	48
(%)	34,8%	26,7%	50,0%	36,1%	38,0%	36,4%
Katılıyorum	10	9	3	13	15	50
(%)	43,5%	60,0%	37,5%	36,1%	30,0%	37,9%
Kesinlikle Katılıyorum	1	1	1	1	1	5
(%)	4,3%	6,7%	12,5%	2,8%	2,0%	3,8%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.15'te "kurumumuz stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur" ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların %37,9 bu ifadeye katıldığını, %36,4'ü kararsız olduğunu, %18,9'u katılmadığını belirtmiştir. Meclis üyelerinin %34,8'i, müdürlerin %26,7'si, şeflerin %50'si, memurların %36,1'i ve işçilerin %38,i kararsız olduğunu belirtmiştir. Kararsız olduğunu belirten deneklerin büyük bir kısmını işçiler, memurlar ve meclis üyeleri oluşturmaktadır. Katılımın yetersiz olduğunu belirten deneklerin oranı %21,9'dur ve bu deneklerin büyük çoğunluğu işçi ve memurlardan oluşmaktadır. Bu ifade genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik plan çalışmasında iç paydaşların katılımının yeterli düzeyde sağlanamadığı görülmektedir denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,063$).

Tablo 3.16: İfade 11: Kurumumuz stratejik plan çalışmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	2	2	4
(%)	-	-	-	5,6%	4,0%	3,0%
Katılmıyorum	3	-	1	7	8	19
(%)	13,0%	-	12,5%	19,4%	16,0%	14,4%
Kararsızım	8	4	2	14	18	46
(%)	34,8%	26,7%	25,0%	38,9%	36,0%	34,8%
Katılıyorum	8	10	4	12	14	48
(%)	34,8%	66,7%	50,0%	33,3%	28,0%	36,4%
Kesinlikle Katılıyorum	4	1	1	1	8	15
(%)	17,4%	6,7%	12,5%	2,8%	16,0%	11,4%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.16’da “kurumumuz stratejik plan çalışmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bir önceki ifadeyle benzer bir yapı göstermektedir. Katılımcıların %36,4’ü bu ifadeye katıldığını, %34,8’i kararsız olduğunu, %14,4’ü katılmadığını belirtmiştir. İfadeye katılan meclis üyelerinin oranı %34,8, müdürlerin oranı %66,7, şeflerin oranı %50, memurların oranı %33,3 ve işçilerin oranı da %28’dir. Meclis üyelerinin %34,8’i, müdürlerin %26,7’si, şeflerin %25’i, memurların %38,9’u ve işçilerin %36’sı kararsız olduğunu ifade etmiştir. Katılımın yeterli olduğunu belirten deneklerin oranı %47,8 iken katılımın yetersiz olduğunu belirten deneklerin oranı %17,4’tür. Sonuç olarak bu ifadeye verilen yanıtlardan, stratejik plan çalışmasında dış paydaşların katılımının yeterli düzeyde sağlanamadığı anlaşılmaktadır denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,108$).

Tablo 3.17: İfade 12: Kurumumuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahibim.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	3	3
(%)	-	-	-	-	6,0%	2,3%
Katılmıyorum	2	-	1	11	9	23
(%)	8,7%	-	12,5%	30,6%	18,0%	17,4%
Kararsızım	2	1	-	3	16	22
(%)	8,7%	6,7%	-	8,3%	32,0%	16,7%
Katılıyorum	15	9	4	20	14	62
(%)	65,2%	60,0%	50,0%	55,6%	28,0%	47,0%
Kesinlikle Katılıyorum	4	5	3	2	8	22
(%)	17,4%	33,3%	37,5%	5,6%	16,0%	16,7%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.17’de “kurumumuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahibim.” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Bu ifadeye yanıt veren deneklerin %16,7 kesinlikle katıldığı, %47’si katıldığını, %16,7’si kararsız olduğu, %17,4’ü katılmadığını ve çok küçük bir kısmı, %2,3’ü, kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Meclis üyelerinin, müdürlerin, şeflerin neredeyse tamamı stratejik planda yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir. Yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadığını belirtenlerinde büyük kısmı memur ve işçilerden oluşmaktadır. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden ve memurlardan kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren yoktur. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p < 0,000$). Bu ifadede de, stratejik planı hazırlayan ekipte yer alan deneklerin oranları olumlu yöne doğru çektiği görülmektedir.

Tablo 3.18: İfade 13: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen misyon büyük ölçüde anlamlıdır.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	1	-	4	5
(%)	-	-	12,5%	-	8,0%	3,8%
Katılmıyorum	1	-	-	4	3	8
(%)	4,3%	-	-	11,1%	6,0%	6,1%
Kararsızım	7	-	-	8	17	32
(%)	30,4%	-	-	22,2%	34,0%	24,2%
Katılıyorum	11	10	5	19	23	68
(%)	47,8%	66,7%	62,5%	52,8%	46,0%	51,5%
Kesinlikle Katılıyorum	4	5	2	5	3	19
(%)	17,4%	33,3%	25,0%	13,9%	6,0%	14,4%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.18’de “kurumumuzun stratejik planında belirtilen misyon büyük ölçüde anlamlıdır” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye katıldığını (%51,5) ya da kesinlikle katıldığını (%14,4) belirtmiştir. Katılımcıların %24,2’si kararsız olduğunu belirtmiş ve küçük bir kısmı da katılmadığını (%6,1) belirtmiştir. Katıldığını belirten meclis üyelerinin oranı %47,8, müdürlerin oranı %66,7, şeflerin oranı %62,5, memurların oranı %52,8 ve işçilerin oranı %46’dır. Kararsız olduğunu belirten katılımcılar, meclis üyelerinden, memurlardan ve işçilerden oluşmaktadır. Müdür ve şeflerden kararsızım yanıtı veren çıkmamıştır. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p < 0,006$). Katılımcıların üçte ikisi (%65,9) stratejik planda yer alan misyonu büyük ölçüde anlamlı bulmuştur.

Tablo 3.19: İfade 14: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen vizyon büyük ölçüde etkileyicidir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	4	4
(%)	-	-	-	-	8,0%	3,0%
Katılmıyorum	1	-	1	5	4	11
(%)	4,3%	-	12,5%	13,9%	8,0%	8,3%
Kararsızım	9	-	-	6	11	26
(%)	39,1%	-	-	16,7%	22,0%	19,7%
Katılıyorum	11	10	5	21	27	74
(%)	47,8%	66,7%	62,5%	58,3%	54,0%	56,1%
Kesinlikle Katılıyorum	2	5	2	4	4	17
(%)	8,7%	33,3%	25,0%	11,1%	8,0%	12,9%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.19’da “kurumumuzun stratejik planında belirtilen vizyon büyük ölçüde etkileyicidir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu ifadeye katıldığını (%56,1) ya da kesinlikle katıldığını (%12,9) belirtmiştir. Katılımcıların %19,7’si kararsız olduğunu belirtmiş ve küçük bir kısmı da katılmadığını (%8,3) belirtmiştir. Katıldığını belirten meclis üyelerinin oranı %47,8, müdürlerin oranı %66,7, şeflerin oranı %62,5, memurların oranı %58,3 ve işçilerin oranı %54’tür. Kararsız olduğunu belirten katılımcılar bir önceki ifade de olduğu gibi, meclis üyelerinden, memurlardan ve işçilerden oluşmaktadır. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden ve memurlardan kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren yoktur. Bu yanıtı verenlerin tamamı işçilerden oluşmaktadır. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p<0,017$). Deneklerin üçte ikisi (%69) stratejik planda yer alan vizyonun büyük ölçüde etkileyici olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.20: İfade 15: Kurumunuzun stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyemizin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1	-	1
(%)	-	-	-	2,8%	-	,8%
Katılmıyorum	3	1	1	5	4	14
(%)	13,0%	6,7%	12,5%	13,9%	8,0%	10,6%
Kararsızım	5	-	-	9	19	33
(%)	21,7%	-	-	25,0%	38,0%	25,0%
Katılıyorum	10	10	4	18	24	66
(%)	43,5%	66,7%	50,0%	50,0%	48,0%	50,0%
Kesinlikle Katılıyorum	5	4	3	3	3	18
(%)	21,7%	26,7%	37,5%	8,3%	6,0%	13,6%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.20’de “kurumunuzun stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyemizin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların yarısı bu ifadeye katıldığını (%50), %13,6’sı kesinlikle katıldığını, %25’i kararsız olduğunu, %10,6’sı katılmadığını ve çok küçük bir kısmı da kesinlikle katılmadığını (%0,8) belirtmiştir. İfadeye katılan meclis üyelerinin oranı %43,5 müdürlerin oranı %66,7, şeflerin oranı %50, memurların oranı %50 ve işçilerin oranı da %48’dir. Kararsız olan meclis üyelerinin oranı %21,7, memurların oranı %25 ve işçilerin oranı da %38’dir. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden ve işçilerden kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren yoktur. Müdürler diğer deneklere oranla bu ifadeye daha olumlu yanıtlar vermiştir ($p < 0,041$). Deneklerin üçte ikisi (%63,6) stratejik planda yer alan ilkelerin Çanakkale Belediyesi’nin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumlu olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.21: İfade 16: Kurumumuzun stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar ve stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	3	3
(%)	-	-	-	-	6,0%	2,3%
Katılmıyorum	2	1	-	6	5	14
(%)	8,7%	6,7%	-	16,7%	10,0%	10,6%
Kararsızım	6	2	2	11	19	40
(%)	26,1%	13,3%	25,0%	30,6%	38,0%	30,3%
Katılıyorum	14	9	5	16	19	63
(%)	60,9%	60,0%	62,5%	44,4%	38,0%	47,7%
Kesinlikle Katılıyorum	1	3	1	3	4	12
(%)	4,3%	20,0%	12,5%	8,3%	8,0%	9,1%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.21’de “kurumumuzun stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar ve stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Deneklerin %47,7’si bu ifadeye katıldığını, %30’u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. İfadeye katılan meclis üyelerinin oranı %60,9, müdürlerin oranı %60, şeflerin oranı %62,5, memurların oranı %44,4 ve işçilerin oranı da %38’dir. Kararsız olan meclis üyelerinin oranı %26,1, müdürlerin oranı %13,3, şeflerin oranı %25, memurların oranı %30,6 ve işçilerin oranı da %38’dir. Kesinlikle katılıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %56,8 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %12,9’dur. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir kısmı stratejik planda yer alan stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin sağlıklı bir şekilde belirlendiğini ifade etmektedir. Ancak, katılımcıların üçte birlik bir kısmı da bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,107$).

Tablo 3.22: İfade 17: Kurumumuzda yapılan stratejik planın uygulamaya aktarılma düzeyi yeterli düzeydedir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1	2	3
(%)	-	-	-	2,8%	4,0%	2,3%
Katılmıyorum	7	1	1	8	6	23
(%)	30,4%	6,7%	12,5%	22,2%	12,0%	17,4%
Kararsızım	8	3	3	16	17	47
(%)	34,8%	20,0%	37,5%	44,4%	34,0%	35,6%
Katılıyorum	7	10	3	11	24	55
(%)	30,4%	66,7%	37,5%	30,6%	48,0%	41,7%
Kesinlikle Katılıyorum	1	1	1	-	1	4
(%)	4,3%	6,7%	12,5%	-	2,0%	3,0%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.22’de “kurumumuzda yapılan stratejik planın uygulamaya aktarılma düzeyi yeterli düzeydedir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Tablo, katılımcıların %41,7’sinin bu ifadeye katıldığını, %35,6’nın ise kararsız olduğunu ve %17,4’ünün bu ifadeye katılmadığını göstermektedir. İfadeye katılan meclis üyelerinin oranı %30,4, kararsız olanların oranı %34,8 ve katılmayanların oranı da 30,4 tür. Müdürlerin %66,7’si katıldığını, %20’si kararsız olduğunu, şeflerin %37,5’i katıldığını, %37,5’i kararsız olduğunu, memurların yüzde %30,6’sı katıldığını, %44,4’ü kararsız olduğunu, %22,2’si katılmadığını, işçilerin %48’i katıldığını, %34,’ü kararsız olduğunu ve %12’si de katılmadığını belirtmiştir. Sonuçlar katılımcıların, stratejik planın uygulamaya tam anlamıyla geçirilemediği düşüncesinde olduğunu göstermektedir denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,060$).

Tablo 3.23: İfade 18: Kurumumuzda stratejik plan uygulamaya aktarılırken herhangi bir aksama yaşanmamaktadır.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	2	3	5
(%)	-	-	-	5,6%	6,0%	3,8%
Katılmıyorum	6	1	1	9	10	27
(%)	26,1%	6,7%	12,5%	25,0%	20,0%	20,5%
Kararsızım	11	5	4	14	18	52
(%)	47,8%	33,3%	50,0%	38,9%	36,0%	39,4%
Katılıyorum	5	8	3	11	17	44
(%)	21,7%	53,3%	37,5%	30,6%	34,0%	33,3%
Kesinlikle Katılıyorum	1	1	-	-	2	4
(%)	4,3%	6,7%	-	-	4,0%	3,0%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.23’de “kurumumuzda stratejik plan uygulamaya aktarılırken herhangi bir aksama yaşanmamaktadır” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların 44’ü (%33,3) bu ifadeye katıldığını, 52’si (%39,4) kararsız olduğunu ve 27’side (%20,5) katılmadığını belirtmiştir. Meclis üyelerinin ve şeflerin yarısı, memur ve işçilerinde üçte biri kararsız olduğunu belirtmiştir. Müdürlerin yarısı ise diğer gruplara nazaran stratejik planın uygulamaya aktarılmasında herhangi bir sıkıntının olmadığını düşünmektedir. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren yoktur. Bu yanıtı verenler memurlar ve işçilerdir. Deneklerin vermiş olduğu yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planın uygulamaya aktarılmasında bazı aksamaların yaşandığı düşünülmektedir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,197$).

Tablo 3.24: İfade 19: Kurumumuzda personel ve yöneticiler stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmektedir.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	1	4	5
(%)	-	-	-	2,8%	8,0%	3,8%
Katılmıyorum	6	1	-	14	12	33
(%)	26,1%	6,7%	-	38,9%	24,0%	25,0%
Kararsızım	7	3	3	7	12	32
(%)	30,4%	20,0%	37,5%	19,4%	24,0%	24,2%
Katılıyorum	9	9	4	8	21	51
(%)	39,1%	60,0%	50,0%	22,2%	42,0%	38,6%
Kesinlikle Katılıyorum	1	2	1	6	1	11
(%)	4,3%	13,3%	12,5%	16,7%	2,0%	8,3%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.24'te "kurumumuzda personel ve yöneticiler stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmektedir" ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların %38,6'sı bu ifadeye katıldığını, %24,2'si kararsız olduğunu ve %25'i de katılmadığını belirtmiştir. Müdürlerin %60'ı, şeflerin %50'si, meclis üyelerinin %39'u memurların %22'si ve işçilerin 42'si bu ifadeye katıldığını belirtmiştir. Memurların ve meclis üyelerinin üçte biri de bu ifadeye katılmadığı belirtmiştir. Kesinlikle katılıyorum ile katılıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %46,9 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %28,8'dir. Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin ve personelin stratejik planın uygulamaya aktarılmasında yeterli düzeyde teşvik edilmediği görülmektedir denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,077$).

Tablo 3.25: İfade 20: Kurumumuzun stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır.

	Meclis Üyesi	Müdür	Şef	Memur	İşçi	Toplam
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	-	-	2	2
(%)	-	-	-	-	4,0%	1,5%
Katılmıyorum	5	1	1	4	6	17
(%)	21,7%	6,7%	12,5%	11,1%	12,0%	12,9%
Kararsızım	6	2	2	15	16	41
(%)	26,1%	13,3%	25,0%	41,7%	32,0%	31,1%
Katılıyorum	10	8	3	14	20	55
(%)	43,5%	53,3%	37,5%	38,9%	40,0%	41,7%
Kesinlikle Katılıyorum	2	4	2	3	6	17
(%)	8,7%	26,7%	25,0%	8,3%	12,0%	12,9%
Toplam	23	15	8	36	50	132
(%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3.25'te "kurumumuzun stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır" ifadesine katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar gösterilmektedir. Katılımcıların %12,9'u kesinlikle katıldığını, %41,7'si katıldığını, %31,1'i kararsız olduğunu ve %12,9'u katılmadığını, sadece %1,5'i de kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. İfadeye katıldığını belirten meclis üyelerinin oranı %43,5, müdürlerin oranı %53,3, şeflerin oranı %37,5, memurların oranı %38,9 ve işçilerin oranı %40'tır. Kararsız olduğunu belirtenlerin büyük çoğunluğu memur ve işçilerden oluşmaktadır. Meclis üyelerinden, müdürlerden, şeflerden ve memurlardan kesinlikle katılmıyorum yanıtını veren yoktur. Kesinlikle katılıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı toplam %54,6 ve kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum yanıtlarını verenlerin oranı da toplam %14,3'tür. Oranlar genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planın başarıya ulaşılacağına inanılmaktadır denebilir. Bu ifadeye verilen yanıtlar bütün denek grupları için hemen hemen benzer sonuçlar vermiştir ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,237$).

6. Sonuç ve Öneriler

Her alanda hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüzde, hem özel sektör örgütleri hem de kamu sektörü örgütleri bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmaya çalışmaktadır. Birincil amacı kar elde etmek olan özel sektör kuruluşları, bu amaçlarına

ulaşabilmek için değişim ve dönüşümü yakından takip etmektedirler. Teknolojik gelişmelere öncülük etmekte, geleceğe odaklamakta ve yeni yönetim teknikleri geliştirmektedirler. Günümüzde kamu sektörü kuruluşları, teknolojinin gelişmesi, nüfusun artması, küreselleşmenin etkisi, ihtiyaçların sınırsız, kaynakların kıt olması, vatandaşın devletten beklentilerinin değişmesi, doğal kaynakların azalması, bütçe yetersizliği gibi sorunlarla boğuşmaktadır. Bütün bu sorunları çözebilmek için kamu sektörü kuruluşları, çözüm arayışına girmiş ve özel sektör kuruluşlarının hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için geliştirmiş olduğu yeni yönetim tekniklerini, kamu yönetimine aktarmaya başlamışlardır. Bu bağlamda kamu yönetiminde toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, yönetişim, stratejik yönetim, post-modern yönetim gibi yeni yönetim ve teknikleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni yönetim ve teknikleri ile kamu yönetiminde saydamlık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkenlik, etkililik, kalite, performans ve yurttaş odaklılık gibi araç, ilke ve kavramları öne çıkartmıştır.

Dünya’da kamu yönetimi alanında yaşanan bu hızlı gelişmeler ülkemizde de paralel olarak yaşanmaktadır. Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma kapsamında birçok reform hareketi başlatılmış olup en önemlilerinden biri de kamu mali yönetimi alanında gerçekleştirilmiştir. Kamu mali yönetimi reformu çerçevesinde 1927 tarihli 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu yürürlükten kaldırılmış, yeni kamu mali yönetimin anlayışına uygun olarak hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe konulmuştur. Reformun hayata geçirilmesinde ise stratejik planlama temel yönetim aracı olarak benimsenmiştir. Türkiye’de belediyelerde stratejik planlama, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte başlamıştır. Kısa bir süre sonrada, 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 Sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler için stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulmuştur.

Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliğini değerlendirmeye yönelik olan bu tez çalışması teorik ve ampirik bölümlerden oluşturulmuştur. Çalışmanın teorik kısmında stratejik planlama süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Alan araştırması Çanakkale Belediyesi’nde yapılmış olup alan araştırmasıyla stratejik planlama sürecine ilişkin somut verilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Alan araştırmasının örneklemini, belediye başkanı dahil belediye meclis üyeleri, belediye başkan yardımcıları, müdürleri, şefleri, memurları ve işçileri oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları şu şekilde sıralanabilir:

“Stratejik planlama hakkında bilgi sahibiyim” ifadesiyle ankete katılan deneklerin stratejik plan hakkındaki bilgi düzeyi öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ankete katılan deneklerin büyük çoğunluğunun stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumumuz çalışan personele stratejik plan hakkında kurum içi eğitim vermiştir” ifadesiyle Çanakkale Belediyesi’nin katılımcılara stratejik plan hakkında eğitim verip vermediği öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuçlara göre araştırmaya katılan deneklerin, büyük bir kısmının stratejik plan hakkında kurum içi herhangi bir eğitim almadıkları ya da bundan haberdar olmadıkları görülmüştür. Birinci ifadeden çıkan sonuç göz önüne alındığında, deneklerin stratejik planlama hakkındaki bilgileri, stratejik planlama faaliyetleri esnasında ya da başka yollarla edindiği anlaşılmaktadır.

“Stratejik plan çalışması yapmanın, kurumumuz için faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorum” ifadesiyle deneklerin stratejik plan hakkındaki görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, ankete katılan deneklerin büyük bir kısmının Çanakkale Belediyesi’nde stratejik plan çalışması yapmanın gerekli ve faydalı olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

“Kurumumuzda stratejik planların hazırlanmasında uzman bir kadro görev almıştır” ve “Kurumumuzda stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahipti” ifadeleriyle stratejik planı hazırlayan ekibin stratejik planlama konusunda sahip olduğu bilgi ve tecrübeler öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, ankete katılan deneklerin yarısının stratejik planı hazırlayan ekibin bilgi birikimine, deneyimlerine ve uzmanlığına güvendiği görülmüştür.

“Proje ekibi stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasını yapmıştır”, “Kurumumuz stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur” ve “Kurumumuz stratejik plan çalışmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur” ifadeleriyle stratejik planı hazırlayan ekibin stratejik planlama sürecinde gerekli aşamaları yerine getirip getirmediği öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, stratejik planı hazırlayan ekibin gerekli literatür taramasını yaptığını göstermektedir. Ancak iç ve dış paydaş katılımının yeterli düzeyde sağlanmadığı görülmektedir.

“Stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, proje ekibi tarafından bilgilendirildim”, “Kurumumuzda stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir” ve “Stratejik planın hazırlanması sürecinde, mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim” ifadeleriyle stratejik planı hazırlayan ekibin deneklere gerekli bilgilendirmeleri yapıp yapmadıkları ve deneklerin görüş ve düşüncelerine ne kadar önem verdikleri ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, proje ekibinin, belediyede çalışan ve stratejik planı hazırlayan ekibin içerisinde yer almayan personeli, stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında yeterli düzeyde bilgilendirmediği, görüş düşünce ve önerilere de yeterli düzeyde başvurmadığını göstermektedir.

“Kurumumuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahibim”, “Kurumumuzun stratejik planında belirtilen misyon büyük ölçüde anlamlıdır”, “Kurumumuzun stratejik planında belirtilen vizyon büyük ölçüde etkileyicidir”, Kurumumuzun stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyemizin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur” ve “Kurumumuzun stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar ve stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir” ifadeleriyle deneklerin hazırlanan stratejik plan hakkındaki bilgileri ölçülmeye çalışılmış, geleceğin tasarlanmasında yer alan ifadeler hakkındaki görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Verilen yanıtlar, deneklerin stratejik planda geçen ifadeleri büyük oranda bildiğini göstermektedir. Denekler stratejik planda yer alan misyonu anlamlı, vizyonu etkileyici, ilkeleri belediyenin gerçekleri ile uyumlu bulmaktadır. Ayrıca stratejik amaç ile stratejik hedeflerinde sağlıklı bir şekilde belirlendiğini düşünmektedirler.

“Kurumumuzda yapılan stratejik planın uygulamaya aktarılma düzeyi yeterli düzeydedir”, “Kurumumuzda stratejik plan uygulamaya aktarılırken herhangi bir aksama yaşanmamaktadır” ve “Kurumumuzda personel ve yöneticiler stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmektedir” ifadeleriyle stratejik planın uygulanma aşaması hakkında bilgi edinilmek istenmiştir. Sonuçlar, stratejik planın uygulamaya aktarılmasında bazı aksamaların yaşandığını göstermekte ve uygulamaya tam olarak geçemediği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin ve personelin stratejik planın uygulamaya aktarılmasında yeterli düzeyde teşvik edilmediği görülmektedir

“Kurumumuzun stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır” ifadesiyle katılımcıların hazırlanan stratejik planın başarısına ne kadar inandığı öğrenilmek

istenmiştir. Verilen yanıtlar deneklerin hazırlanan stratejik planın başarıya ulaşacağına inanmakta olduğunu göstermektedir.

İfadeler genel olarak değerlendirildiğinde müdürlerin vermiş olduğu yanıtlar genel olarak diğer denek gruplarına göre daha olumludur. (ifade 1: $p<0,03$, ifade 2: $p<0,016$, ifade 4: $p<0,000$, ifade 5: $p<0,000$, ifade 6: $p<0,01$, ifade 7: $p<0,000$, ifade 9: $p<0,000$, ifade 12: $p<0,02$, ifade 13: $p<0,06$, ifade 14: $p<0,017$, ifade 14: $p<0,041$) Planın hazırlanmasında görev alan stratejik planlama kurulu belediye başkanı, başkan yardımcıları ve müdürlerden oluşmaktadır. Müdürlerin stratejik planın hazırlık sürecinin her safhasında yer alması plan hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarına ve sonuç olarak da ifadelere daha olumlu yanıtlar vermelerine neden olmuştur.

Anketlerin uygulanması sürecinde yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri ve anket sonuçlarından elde edilen bilgileri bir bütün olarak değerlendirildiğimizde Çanakkale Belediyesi'nin hazırlamış olduğu stratejik planın başarılı bir plan olduğu anlaşılmaktadır. Ancak planın hazırlanmasındaki başarı planı hazırlayan ekibin bilgi birikimi ve deneyimlerinden kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte anket sonuçları planda yer alan bazı aksaklıkların olduğunu da göstermektedir. Stratejik planın hazırlanması sürecinde belediyede çalışan personel yeterli düzeyde bilgilendirilmemiş, iç ve dış paydaşların katılımı tam olarak sağlanmamış, strateji geliştirmenin sadece üst yönetime münhasır bir faaliyet olduğu düşünülmüş ve personelin görüş, düşünce ve önerilerine gereken önem verilmemiştir. Buda stratejik planın çalışan personel tarafından tam olarak sahiplenilmemesine ve uygulamaya aktarılmasında sıkıntıların yaşanmasına neden olmuştur diyebiliriz.

Stratejik planın tam olarak başarıya ulaşabilmesi için şu önerilerde bulunulabilir:

- Kurumda çalışan personele stratejik planlama hakkında gereken eğitim verilmelidir. Eğitimlere katılım yolları arttırılmalı, gerekirse eğitimler mesai saatleri dışında yapılmalıdır. Çalışanların stratejik plan hakkındaki bilgi düzeyi arttırılmalıdır.
- Kurumda çalışan personelin görüş, düşünce ve önerilerine değer verilmelidir. Bu sayede kurumda ekip çalışması artacak ve kurum içerisinde birimler arası koordinasyon artacaktır.

- Stratejik plan katılımcı bir perspektifle hazırlanmalıdır. İç ve dış paydaşların katılımı artırılmalıdır. Katılımcılık ile planlama sürecinde ilgili kişi, grup ve kuruluşların görüşleri alınır ve karar alma süreçlerine bizzat katılımı sağlanır. Stratejik planın sahiplenme ve benimsenmesinin sağlanması, uygulanabilirlik şansının artması katılımcılık ile sağlanmaktadır.
- Hazırlık ve uygulama sürecinde deneme-yanılma yöntemlerinin yerine ulusal ve uluslararası çalışmaların takip edilerek, elde edilen tecrübelerden yararlanılmalıdır.
- Gereken desteğin çalışan personele verilmesi gerekmektedir. Yöneticiler ve personel stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akçay, Ahmet, “Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme Ve Denetim Modeli”, *Tübav Bilim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2009, 29-45.
- Akgemici, Tahir, *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.
- Aktan, Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Aktan, Coşkun Can, “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, *Yeni Türkiye*, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1998. 335-342.
- Aktan, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, (ed. C.Can Aktan), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, (içinde) Seçkin, Ankara 2006, 167-192.
- Aktan, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren*, Temmuz, Sayı 4, Cilt 22, 2008, 4-21.
- Alpkan, Lütüfihak, “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, 2000, 1-19.
- Apan, Ahmet, “Stratejik Plan(lama) ve Performans Bütçeleme-Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 448, 2005, 1-12.
- Aşgın, Sait, “Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 451, 2006, 7-20.
- Aşgın, Sait, Selen Görgün Ve Ümit Atalay(Hzl.), *Kamuda Stratejik Planlama*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006.
- Azıklı, Sedat, “Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi”, *E-akademi Dergisi*, Haziran, Sayı:52, 2006, <www.e-akademi.org> (8.11.2009).
- Barca, Mehmet, Ahmet Nohutçu, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, (ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (içinde) 2008. 337-362.
- Barca, Mehmet, Asım Balcı, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:39, Sayı:2, TODAİE, Ankara 2006, 29-50.

- Bayraktar, Berat Bir, Asiye Kakırman Yıldız, “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, *Bilgi Dünyası*, Cilt: 8, Sayı: 2, Ekim, 2007, 280-296.
- Bingöl, Nahit, “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, (ed. C.Can Aktan), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, (içinde) Seçkin, Ankara 2006, 193-204.
- Bircan, İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, Ankara, 2002, 11-19.
- Bjarnadottir, Gudfinna, “Commentary For Strategic Management In Government: Extending The Reform Model İn New Zealand”, *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management In The Public Sector*, OECD, Paris, 1997, 101-103.
- Blackerby, Phillip, "History of Strategic Planning", *Armed Forces Comptroller Magazine*, vol.39, no.2, 1994, 21-26.
- Bryson, John M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achivement*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, SanFransisco, 2004.
- Campbell, Andrew, Sally Yeung, “Brief Case: Mission, Visionand Strategic Intent”, (der. P. J. Smit), *Strategic Planning: Readings*, (içinde) 2006, 127-132.
- Coşkun, Bayram, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme”, (ed. A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (içinde) 2008, 47-65.
- Çetin, Sefa “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 449, 2005, 93-100.
- Çetin, Sefa, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 2009, 95- 103.
- David, Hussey, “Igor Ansoff’s Continuing Contribution to Strategic Management” *Strategic Change*, Vol: 8, No: 7, 1999, 375-392.
- Demir, Yeter, “Stratejik Planlamanın Kentler İçin Önemi”, *İlbank Dergisi*, Mart-Nisan, Sayı: 2, 2010, 16-18.

- Deniz, Nurcan, “Belediye Yönetiminde Başarılı Stratejik Planlama”, *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 9, 2006, <www.yerelsiyaset.com> (8.11.2009).
- Diñcer, Ömer, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2007.
- Durna, Ufuk Veysel Eren, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35 sayı:1, 2002, 55-75.
- Efil, İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*, Vipaş Aş., Bursa 1998.
- Eren, Erol Necdet Timur, *Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2008.
- Eren, Erol, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2005.
- Erkan, Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Ankara 2008.
- Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2006.
- Eryılmaz, Bilal, *Kamu Yönetimi*, Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaası, İstanbul 2007.
- Es, Muharrem, “Yerel Yönetişim”, *Yerel SiyasetDergisi*, Sayı: 22, 2007, <www.yerelsiyaset.com> (8.11.2009).
- Esen, Adem, “Kent Yönetimlerinde Katılım”, *Yerel Siyaset*, Okutan Yayınları, İstanbul 2008, 87- 90.
- Genç, F. Neval, “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, Nisan, 2009, 201-211.
- Görün, Mustafa, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği: Türkiye’de Stratejik Yönetim Konusunda Hukuksal Düzenlemeler”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2008, 35-52.
- Görün, Mustafa, Melike Erdoğan, The Effects of Strategic Management on Local Governments Efficiency and The Legal Regulations on Strategic Management in Turkey, *4. International Business Administration*, Karvina 2006.

- Gözler, Kemal, *İdare Hukukuna Giriş*, 10. Basım, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009.
- Güçlü, Nezehat, “Stratejik Yönetim”, Ankara, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, 61-85.
- Güner, Sinan, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 446, 2005, 61-78
- Gürer, Harun, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:63, 2006, 91-105.
- Halachmi, Arie, William Patrick Hardy, and Bernie Lee Rhoades, “Demographic Data and Strategic Analysis”, *Public Administration Quarterly*, vol.17 no.2, 1993, 159–174.
- Hitt, Michael, Duane Ireland, Robert Hoskisson, *Strategic Management Competiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 7th Edition, Thomson Learning, Ohio 2007.
- Kaya, Erol, Hulusi Şentürk, Osman Danış, Sami Şimşek, *Modern Kent Yönetimi – I*, Okutan Yayıncılık, İstanbul 2007.
- Keleş, Ruşen, *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, 6. Basım, Cem Yayınevi, İstanbul 2009.
- Kenan Çıkar, Yakup Aslantepe, Mesut Kaya, “Çağdaş Bir Yönetim Enstrümanı Olarak Stratejik Yönetim Ve Emniyet Genel Müdürlüğü”, *Polis Dergisi*, Sayı: 41, 2004, <www.egm.gov.tr/egitim/dergi> (10.10.2009).
- Kılıç, Mustafa, Volkan Erkan, “Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006, 77-93.
- Klages, Helmut, Oliver Haubner, “Qualitäts-und Erfolgsmerkmale von Organisationen im Öffentlichen Bereich”, *VOP*, vol 4, 1990, s. 248-249, Aktaran Ayşegül Mengi, “Kamu Yönetimindeki Gelişmeler, Yerel Yönetimler ve Türkiye”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 52, Sayı:1, 1997, 505-515.
- Koçyiğit, Murat, “İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme”, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Ekim, Cilt:1, No:2, 2006, 43-57.

- Koteen, Jack, *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns In An Era Of Limits*, Second Edition, Praeger Publishers, Santa Barbara-California, 1997.
- Köse, Arzu, *Stratejik Yönetim*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008.
- Kutlu, Önder, Mustafa Kocaoğlu, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışı: Konya İl Özel İdaresi Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 23, 2010, 137- 148.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, “Stratejik Planlama Süreci”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 16, No: 2, 2008, 403- 412.
- Lütfi, Özcan, *Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Matheson, Alex, Gerald Scanlan, and Ross Tanner, “Strategic Management In Government: Extending The Reform Model In New Zealand”, *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management In The Public Sector*, OECD, Paris, 1997.
- Morata, Francesca, *Yerel Yönetim ve Yenilikçi Yönetişim: İspanya Örneği, Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü*, 2004, Konferans Bildirileri. <http://ipc.sabanciuniv.edu/tr/ArastirmaAlanlari/documents/FrancescMorata.pdf> (04.08.2010).
- Mustafa Ökmen, Bekir Parlak, *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*, 2. Basım, Alfa-Aktüel Yayınları, Bursa 2010.
- Narinoğlu, Ahmet, *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Narinoğlu, Ahmet, *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Planlama*, Mart Matbaacılık, İstanbul 2009.
- Özberk Yavuz, *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, Bülent, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1999, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Özen, Ahmet, *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi Ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, Ümit Ofset Matbaacılık, Ankara 2008.
- Özgür, Hüseyin, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, (ed. Hüseyin Özgür, Muhittin Acar), *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (içinde), 2004.
- Öztop, Sezai, Muharrem Es, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Planlama”, *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 5, 2006, <www.yerelsiyaset.com> (10.10.2009).
- Saraç, Osman, “Benchmarking Ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 56, Ocak-Mart, 2005, 53-77.
- Scott, C., Reid, John Yeabsleyand, Ernst Zöllner, “*Localgovernment's Role in Strategic Policyand Planning*”, *Local Futures*, 2004, s. 5. <www.lcalfutures.ac.nz> (04.04.2010).
- Sevsay, Haktan, “Belediyelerde Stratejik Bütçe Yönetimi”, *Yerel Siyaset Dergisi*, Sayı: 33, 2008, 77-84.
- Sobacı, M. Zahid, “Stratejik Yönetim ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler”, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2008, 103-120.
- Söyler, İlhami, “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran, Sayı 152, 2007, 103-115.
- Şentürk, Hulusi, *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İlke Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Thompson, J.L., *Strategic Management: Awarenessand Change*, Chapmanand Hall, London, 1994.
- Toprak, Zerrin, *Yerel Yönetimler*, 6. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2006.
- Tosun, Elif Karkurt, Derya Altunbaş, “Denizli İl Özel İdaresi Ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışmalarının Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2007, 253- 278.
- Türk, Ercan, Murat Yalçın, Nezir Ünsal, *Millî Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2006.

Türk, Ercan, Nezir Ünsal, *Eğitimde Stratejik Planlama “Okul/Kurumlar İçin”*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2010.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

Vinzant, H. Douglas, JanetVinzant, “Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices”, *Public Administration Quarterly*, vol.20, no.2, 1996, 201–219.

Yılmaz, Hakkı Hakan, *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği*, DPT Müsteşarlığı Yay, 1999.

Yılmaz, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:50-51, 2003, 67-86.

Yurtseven, H.Rıdvan, “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, Sayı 29, 1998, 26- 33.

Yüksel, Fatih, “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, 2002, 31- 44.

Diğer Kaynaklar

<<http://www.sp.gov.tr/sss.html>> (18.11.2009).

1982 Anayasası, (09/11/1982 Tarih, 17863 (Mükerrer), Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 22),<<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

2972 Sayılı “Mahalli İdareler İle Mahalle Muhtarlıkları Ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun”, md. 4 (18.1.1984 Tarih, 18285 Sayılı R. Gazete, Tertip: 5, Cilt: 23), (Değişik: 20.6.1987 – 3394; Ana. Mah.: 13.6.1988 tarih ve E. 1987/22, K. 1988/19sayılı kararı ile iptal; yeniden düzenleme: 7.8.1988 tarih ve 3469/1 md.; Değişik: 10.07.2004 –5216/29 md.) <<http://www.ysk.gov.tr>>(18.11.2009).

5018 Sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Kanunu”, (24/12/2003 Tarih, 25326 Sayılı R. Gazete, Tertip: 5), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

5216 Sayılı “Büyük Şehir Belediye Kanunu”, (23/7/2004 Tarih, 25531 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 43), <<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>>(18.11.2009).

5393 Sayılı “Belediye Kanunu”, (13/7/2005 Tarih, 25874 Sayılı R. Gazete, Tertip 5, Cilt 44), <<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>> (18.11.2009).

Aktan, Coskun Can, Stratejik Yönetim Ve SWOT Analizi, <http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/swot.htm> (18.11.2009).

Aktan, Coşkun Can, Vizyon Ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması, <http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/stratejik-yonetim/vizyon.htm> (19.12.2009).

Başbakanlık Strateji Birimi, *Strateji Yaşam Rehberi*, 2004, s.6.

Çanakkale Belediyesi Stratejik Planı 2010-2014, <http://www.canakkale.bel.tr/dokumanlar/stratejik_plan_2010_son_1.pdf>(08.03.2010).

Devlet Planlama Teşkilatı, *Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu*, DPT, Ankara, 2006.

Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT, 2.sürüm, Ankara 2006, s.7.

Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT, Ankara 2003.

Dinçer, Tuğba, Atilla Çakır, Strateji Geliştirme Başkanlığı Örnek Paydaş Analizi Çalışması, Stratejik Planlama Çalışma Grubu Toplantıları Bilgi Paylaşım Raporu, Sayı:4, <<http://www.sgb.gov.tr>> (12.02.2010).

Ekonomik Modeller Ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, *ABD’de Planlama Yaklaşımındaki Gelişmeler*, DPT, Ankara, 2002.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/05/2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (26/05/2006 Tarih, 26179 Sayılı R. Gazete), <<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr>> (18.11.2009).

Maliye Bakanlığı, *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak*, 2004, Ankara.

Maliye Bakanlığı, *Performans Programı Hazırlama Rehberi*, 2009, Ankara.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000, s. 3-4.
<<http://ekutup.dpt.gov.tr>> (08.08.2010).

Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, Arizona State Government, USA, 1998, <www.ospb.state.az.us> (10.10.2009).

Sucu, Yaşar, *Örnek Olay Çözümlemesi ve Stratejik Yönetim*, Bolu, Ders Notları, 2000, s. 55 <www.yasarsucu.net/word1/SY.doc> (20.04.2010).

EK: ANKET FORMU**BELEDİyelerde STRATEJİK PLANLAMAnın
UYGULANABİLİRLİĞİ: ÇANAKKALE BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Değerli katılımcı;

Elinizde tutmakta olduğunuz anket formu, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı bünyesinde yürütülen Yüksek Lisans Tezi'nin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı, Çanakkale Belediyesi'nde stratejik planlama sürecini değerlendirmektir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, unvanınız, cinsiyetiniz, yaşınız, eğitim durumunuz ve belediyedeki çalışma süreniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü ise, stratejik planlama sürecinde yapılan çalışmalarla ilgilidir.

Anket bilgileri bütünüyle gizli tutulacak olup, hiçbir şekilde herhangi bir kişiye veya makama verilmeyecektir. Elinizdeki çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi bünyesinde hazırlanan bir bilimsel çalışmadır. Anketin tarafsız ve objektif bir şekilde doldurulması, söz konusu bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından son derece önemlidir.

İfadelerde geçen bazı kavramların tanımları ilişikte sunulmuştur. Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Y. Lisans Öğr. Haluk KURTULUŞ

Adres : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi Prof. Dr. Ramazan AYDIN Yerleşkesi,
Biga/ÇANAKKALE

Tel. : 0 506 415 07 46

E-posta : halukurtulus@gmail.com

İFADELERDE GEÇEN BAZI KAVRAMLARIN TANIMLARI

Strateji: Bir kuruluşun çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynaklarını en iyi şekilde kullanma sanatı anlamına gelmektedir.

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

Literatür araştırması: Belirli bir konuda önceden yapılmış çalışmalarda elde edilmiş bilgilerin incelenmesi, önemli noktalarının gözden geçirilmesi ve özetlenmesidir.

Misyon: Misyon, bir kuruluşun yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerleri, yaklaşımları, felsefe ve diğer aynı işi yapanlardan farklı olan yönlerinin açıklanmasını kapsamaktadır.

Vizyon: Vizyon, bir kuruluşun ne olmak istediğini ve uzun vadede ne elde etmek istediğini anlatan bir resimdir.

İlkeler: İlkeler, kuruluşun temel değerlerini ifade etmekte olup kurumun davranışlarını belirleyen, her türde politika geliştirilmesi ve yürütülmesinde rehberlik eden faktörlerden oluşmaktadır.

Amaçlar: Kurumun gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder.

Hedefler: Amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya ilgili/bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Belediye meclisi, belediye encümeni, belediye başkanı, belediyede istihdam edilen memurlar, işçiler, sözleşmeli personeller iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen ya da kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardan oluşmaktadır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Değerli katılımcı, bu bölümde unvanınız, cinsiyetiniz, yaşınız, eğitim durumunuz ve belediye'deki çalışma süreniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki soruları cevaplandırmanız araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir. Soruları, ilgili kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak cevaplandırabilirsiniz.

1. Cinsiyetiniz : Erkek Bayan
2. Yaşınız : 18-27 28-37
 38-47 48 ve üzeri
3. Eğitim durumunuz : İlköğretim Lise Önlisans
 Lisans Lisans üstü
4. Kurumdaki unvanınız : Meclis Üyesi Müdür
 Müdür Yardımcısı Şef
 Memur İşçi
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız: 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 15 yıl ve daha fazla

İKİNCİ BÖLÜM

Değerli katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeler, Çanakkale Belediyesi'ndeki stratejik plan çalışmaları göz önünde bulundurularak cevaplandırılacaktır. İfadeler cevaplandırırken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız gerekmektedir. İfadelerle ilgili kutulara “X” işareti koyarak cevaplandırabilirsiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Stratejik planlama hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.					
2. Kurumumuz çalışan personele stratejik plan hakkında kurum içi eğitim vermiştir.					
3. Stratejik plan çalışması yapmanın, kurumumuz için faydalı ve gerekli olduğunu düşünüyorum.					
4. Kurumumuzda stratejik planların hazırlanmasında uzman bir kadro görev almıştır.					
5. Kurumumuzda stratejik plan çalışmasını yönlendiren proje ekibi, bu konuda tecrübe ve bilgi birikimine sahiptir.					
6. Proje ekibi stratejik plan çalışmasının hazırlık sürecinde gerekli literatür araştırmasını yapmıştır.					
7. Stratejik plan çalışmasının anlamı, önemi ve nasıl yapılacağı hakkında, proje ekibi tarafından bilgilendirildim.					
8. Kurumumuzda stratejik planın hazırlanmasında çalışanların görüş, düşünce ve önerilerine önem verilmiştir.					
9. Stratejik planın hazırlanması sürecinde, mevcut durum hakkında düzenli olarak bilgilendirildim.					
10. Kurumumuz stratejik plan çalışmasında iç paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.					

11. Kurumumuz stratejik plan çalışmasında dış paydaşların ilgi ve katılımı yeterli düzeyde olmuştur.					
12. Kurumumuzun stratejik planında yer alan vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler hakkında bilgiye sahibim.					
13. Kurumumuzun stratejik planında belirtilen misyon büyük ölçüde anlamlıdır.					
14. Kurumumuzun stratejik planında belirtilen vizyon büyük ölçüde etkileyicidir.					
15. Kurumumuzun stratejik planında belirtilen ilkeler, belediyemizin gerçekleri ile büyük ölçüde uyumludur.					
16. Kurumumuzun stratejik planında belirtilen stratejik amaçlar ve stratejik hedefler sağlıklı bir şekilde belirlenmiştir.					
17. Kurumumuzda yapılan stratejik planın uygulamaya aktarılma düzeyi yeterli düzeydedir.					
18. Kurumumuzda stratejik plan uygulamaya aktarılırken herhangi bir aksama yaşanmamaktadır.					
19. Kurumumuzda personel ve yöneticiler stratejik planın uygulanmasında teşvik edilmektedir.					
20. Kurumumuzun stratejik planı büyük ölçüde başarılı olacaktır.					

Araştırmamıza yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.