

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİyelerDE STRATEJİK PLANLAMA: MARMARA
BÖLGESİ İL BELEDİyelerİ ANALİZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Adem YAZIR**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT**

İSTANBUL – 2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Adem YAZIR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 17.02.2015
- SAYFA SAYISI** : 87
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
- DİZİN TERİMLERİ** : Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimin Öğeleri, Stratejik Plan, Stratejik Yönetimin Uygulanması, Kamu Kurumları, Kamu Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Yönetim, Belediyelerde Stratejik Plan.
- TÜRKÇE ÖZET** : Belediyelerde stratejik planlama ve Marmara bölgesi il belediyeleri analizini amaçlayan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2. Tez Danışmanı.

Adem YAZIR

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA: MARMARA
BÖLGESİ İL BELEDİYELERİ ANALİZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Adem YAZIR**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT**

İSTANBUL – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Adem YAZIR

17.02.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Adem YAZIR 'ın "Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT
(Danışman)

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Türk kamu yönetimi alanında kavramsal, yeni bir anlayış yaratan, stratejik plan, performans göstergeleri, stratejik amaç, stratejik hedef ve yönetim ifadeleri, stratejik yönetimin unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme, başta ekonomi olmak üzere, yaşamın her alanında etkisini şiddetle göstermektedir. Bir yandan insanın siyasal, hukuksal ve sosyal alanda paydaş olarak önemi, diğer yandan üretkenliği yüksek, nitelikli ve iyi eğitilmiş işgücü olarak insanın kalkınma sürecindeki rolü, daha mükemmelere ulaşma arzusu, toplumsal kuvvetlerin de etkisiyle değişimi hızlandırmaktadır. “Değişim” yeniliklerin toplam bileşenine, etki ve sonuçlarına bağlıdır. Her yenilik bir yayılma döngüsünden geçer. Zamanlamaya ilişkin soruların yanıtlarını değişiklik, ya da yeniliğin yayılma eğrisindeki yeri belirleyecektir. Stratejik yönetim ve planlamaya zorlayan dünya üzerindeki büyük eğilimler, özel sektör işletmelerinin yanında kamu yönetimlerini ve dolayısıyla yerel kamu yönetimlerinden biri olan belediyeleri de yakından etkilemektedir.

Türk kamu yönetimine 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu” ile getirilen stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme sistemi, Merkezi yönetim kurumlarından başlayarak, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idareleri de kapsamı içine almıştır. Geniş yelpazede, tüm kamu kurumlarını yakından ilgilendiren bu yasal düzenleme, stratejik planlama alt yapısını oluşturmaktadır. 5393 sayılı “Belediye Yasası” ile nüfusu elli binin üzerinde olan belediyelerde stratejik plan zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik planlamaya rehberlik etmesi açısından Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik plan hazırlama rehberi bu konuda belediyelere yeterince ışık tutmaktadır.

Bu çalışmanın stratejik amacı, stratejik planların şekilsel anlamda ve kağıt üzerinde nasıl hazırlandığından çok, başarısının bütçe, kontrol, bilgi sistemleri ve örgüt yapısıyla ilişkisinin irdelenmesidir. Stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik planlamanın başarısı, stratejik yönetime olumlu etki edebilir düşüncesiyle, ele alınan bu çalışma “Belediyelerde Stratejik Planlama ve Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi” başlığı altında, Büyükşehir belediyeleri dışında kalan, Edirne, Kırklareli, Çanakkale, Bilecik ve Yalova, il belediyelerinde alan çalışması yapılarak bulgular çözümlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimin Öğeleri, Stratejik Plan, Stratejik Yönetimin Uygulanması, Kamu Kurumları, Kamu Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Yönetim, Belediyelerde Stratejik Plan.

SUMMARY

Conceptual in Turkish public administration, creating a new excitement, strategic plans, performance indicators, strategic objectives, strategic goals and governance statements, emerges as an element of strategic management. Global markets, including the economy, show the impact of violence in all areas of life. On the one hand human political importance as stakeholders in the legal and social areas, on the other hand, productivity is high, the quality and role in the development process of the human being as well trained workforce, the more perfect the desire to achieve, it relapses into the change under the influence of social forces. " Change " innovation component of the total is due to the effects and results. Every innovation goes through a diffusion cycle. Changes in the answers to the questions on the timing, or the spread of innovation will determine the location of the curve. Megatrends in the world forcing strategic management and planning, public administration and private business affects so closely alongside the municipality, one of the local public administration.

Introduced by the 5018 Turkish public administration law of public financial management and control, strategic planning, performance-based budgeting system, starting from the central government institutions, social security institutions and local governments have taken into the scope. Wide range of all this legislation closely related public institutions constitute the strategic planning of infrastructure. The 5393 municipal laws in municipalities with a population of over fifty thousand were made compulsory strategic plan. Guide for preparation of the strategic plan prepared by the SPO in terms of guiding the strategic planning shed light enough to municipalities in this regard.

Strategic aim of this original work, so that in the figurative sense of the strategic plan and prepare how on paper, the success of the budget, control, information is to examine the relationship between the system and the organizational structure. The success of strategic planning is an element of strategic management, the idea can effect positive strategic management, which dealt work " Strategic Planning and Marmara region in municipalities provincial municipalities analysis' under the Metropolitan outside municipalities, Edirne, Kırklareli, Istanbul, Bursa and Yalova, performed field studies in provincial municipalities findings were tried to resolve.

Keywords; Strategic Management, Elements of Strategic Management, Strategic Planning, Implementation of Strategic Management, Public Institutions, Public Administration, Strategic Management in the Municipal Strategic Plan for the Municipality.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ÖGELERİ.....	4
1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	4
1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	4
1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi.....	5
1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	6
1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖGELERİ	8
1.2.1. Vizyon.....	8
1.2.2. Vizyon Oluşturma Kriterleri	8
1.2.3. Misyon	9
1.2.4. Etkili Bir Örgüt Misyonunun Özellikleri	9
1.2.5. Hedefler ve Amaçlar	10
1.2.6. Politika ve Strateji	11
1.2.7. Taktik ve Strateji	12
1.2.8. Program ve Bütçe	13
1.2.9. Yöntem	14
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
STRATEJİK PLAN KAVRAMI, STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI.....	16
2.1. STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR..	16
2.1.1. Stratejik Plan Kavramı	16
2.1.2. Stratejik Planlamanın Faydaları	17
2.1.3. Stratejik Planlamanın Amacı	17
2.1.4. Başarı Ölçümü ve Stratejik Planlama.....	18
2.1.5. Dış Çevre ve Stratejik Planlama.....	18
2.1.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	19
2.1.7. İşletme İmajı ve Stratejik Planlama	20
2.1.8. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.....	20
2.1.9. İşletmenin Güçlü Yönlerinin Tespiti ve Stratejik Planlama	20
2.1.10. Değişim ve Stratejik Planlama.....	21
2.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINDA DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN NEDENLER	22
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	23

2.2.2. Entelektüel Sermayedeki Gelişmeler ve Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	23
2.2.3. Personel Politikasındaki Gelişmeler ve Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	24
2.2.4. Kamusal Mal ve Hizmetler Alanındaki Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	25
2.2.5. Başlıca Devlet Düzenlemelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri	25
2.2.6. Kamusal Müdahalelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	26
2.2.7. Ulusal ve Uluslararası Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri	27
2.2.8. Kamu Yönetimindeki Değişimlerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri	28
2.2.9. Geleneksel Bürokratik Yönetim Yapısının Yetersizliklerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri.....	30
2.2.10. Kamu Yönetiminde Saydamlığın Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri	31
2.2.11. Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler ...	31
2.2.12. Ekonomide Yaşanan Gelişmeler ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler	32
2.2.13. Kamu Yönetiminin Yeni Beklentileri Karşılایamaması ve Ortaya Çıkan Açıklar	32
2.2.14. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler.....	34
2.2.15. Kamuda Tüketici İhtiyaçlarının Artması ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler	34
2.2.16. Stratejik Yönetime Geçiş Süreci ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler	35
2.2.17. Stratejik Yönetimin Kamu Örgütlerine Getirdiği Avantajlar.....	36
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	38
BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ, BEKLENEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	38
3.1. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ.....	38
3.1.1. Belediyelerde Anlayış Dönüşümü	38
3.1.2. Belediyelerde Stratejik Anlayış Geçişte Etkili Faktörler	38
3.1.3. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Hukuki Çerçevesi	39
3.1.4. Belediyelerde Stratejik Plan Geliştirme	39
3.1.4.1. Stratejik Planlama Süreci	41
3.1.4.1.1. Durum Analizi	42
3.1.4.1.2. Geleceğe Bakış.....	43
3.1.4.1.3. Uygulama Aşaması (Uygulama Stratejisi)	44
3.1.4.1.4. İzleme ve Değerlendirme Aşaması.....	44
3.1.5. Stratejik Planlama ile Bütçe İlişkisi	45
3.1.6. Stratejik Planlama ile Performans Denetimi İlişkisi	45

3.2. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	46
3.2.1. Değişim Korkusu ve Çözüm Önerileri	48
3.2.2. Siyasi Sorunlar ve Çözüm Önerileri	48
3.2.3. Yetki Sorunları ve Çözüm Önerileri	49
3.2.4. Karar Alma Sorunları ve Çözüm Önerileri	50
3.2.5. Kaynak Kullanımı Sorunlar ve Çözüm Önerileri	51
3.2.6. İdari Birimlerin Etkinlik Sorunları ve Çözüm Önerileri	52
3.2.7. Yetersiz Çözüm Alternatifleri ve Çözüm Önerileri.....	53
3.2.8. Hizmet Anlayışı Sorunları ve Çözüm Önerileri	54
3.2.9. Yönetim Anlayışı Sorunları ve Çözüm Önerileri	55
3.2.10. Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	56
3.2.11. İşgücü Sorunları ve Çözüm Önerileri	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	58
BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA: MARMARA BÖLGESİ İL BELEDİYELERİ ANALİZİ.....	58
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	58
4.1.1. Araştırmanın Amacı	58
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	58
4.1.3. Araştırmanın Problemi	59
4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü.....	59
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	61
4.1.6. Araştırmanın Modeli.....	61
4.1.8. Araştırmanın Varsayımları	62
4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	63
4.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi	63
4.1.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	63
4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	64
4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	65
4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular	65
4.1.14.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması.....	65
4.1.14.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması	66
4.1.14.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması.....	66
4.1.14.4. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumun Karşılaştırılması.....	67
4.1.14.5. Anket Uygulamasına Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması.....	67
4.1.15. Belediyelerin Stratejik Plan Değerlendirmesi.....	68
4.1.15.1. Durum Analizi.....	68
4.1.15.2. Geleceğe Bakış.....	69
4.1.15.3. Maliyetlendirme Tablosu	70
4.1.15.4. İzleme ve Değerlendirme	70

4.1.16. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	72
4.1.17. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri.....	73
4.1.18. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	74
4.1.19. Araştırmanın Anova/T-testi Analiz Sonuçları	75
4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA.....	84
EKLER	-
ANKET FORMU	-

TABLULAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	6
Tablo-2 İl Belediyeleri Stratejik Planlama Sürecinin Karşılaştırması	41
Tablo-3 Stratejik Planlamada Geleceğe Bakış	43
Tablo-4 Türkiye Geneli Belediye Sayıları	59
Tablo-5 Türkiye Nüfusu 50.000 Altında Kalan Belediye Sayısı	59
Tablo-6 Marmara Bölgesindeki Belediye Sayıları	60
Tablo-7 Marmara Bölgesindeki İl, İlçe ve Belde Belediye Sayıları	60
Tablo-8 Araştırma Kapsamında Yer Alan İl Belediyeleri	60
Tablo-9 Araştırma Kapsamındaki Belediyeleri Nüfusu	61
Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	65
Tablo-11 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları	66
Tablo-12 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi	66
Tablo-13 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu	67
Tablo-14 Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Birimler	67
Tablo-15 Stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldı mı?.....	68
Tablo-16 Durum Analizi Tablosu	68
Tablo-17 Geleceğe Bakış Tablosu	70
Tablo-18 Maliyetlendirme Tablosu	70
Tablo-19 İzleme ve Değerlendirme Tablosu	71
Tablo-20 Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları.....	71
Tablo-21 Stratejik Planlama Öğelerine Ait Faktör Analizi.....	72
Tablo-22 Ölçek Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri	73
Tablo-23 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	73
Tablo-24 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	74
Tablo-25 Stratejik yönetim eğitimi alıp almadığı ile ilgili grup istatistikleri.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Belediye Yönetimine Etki Eden Yakın Çevre	42
Şekil-2 Hedefler ve Kaynak İlişkisi.....	46
Şekil-3 Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi	47
Şekil-4 Stratejik Planlama Öğeleri ve Stratejik Planlama Başarısı İlişkisi.....	62

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	: ADI GEÇEN ESER
S.	: SAYFA
SS.	: SAYFALAR
VB.	: VE BENZERİ
VD.	: VE DEVAMI
YAY.	: YAYINLARI
DPT.	: DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI
EFTA	: AVRUPA SERBEST TİCARET BİRLİĞİ
EU	: EUROPA (AVRUPA)
GZTF	: GÜÇLÜ, ZAYIF, <u>TEHDİT</u> , FIRSAT
KMYKK	: KAMU MALİ YÖNETİMİ KONTROL KANUNU
NAFTA	: KUZEY AMERİKA ÜLKELERİ SERBEST TİCARET
SİB	: STRATEJİK İŞ BİRLİĞİ
STK.	: SİVİL TOPLUM KURULUŞU
SWOT	: GÜÇLÜLÜK, ZAYIFLIK, FRISATLAR, TEHDİTLER (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS)

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresinde deneyim, destek ve bilgisini esirgemeyen İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT'A şükranlarımı sunuyorum. Bu çalışmaya, teorik açıdan yeterli bir literatür taraması yapılarak başlanmıştır. Marmara bölgesinde bulunan ve büyükşehir yasası dışında kalan, Avrupa yakasında Edirne ve Kırklareli belediyeleri için yüz yüze; Çanakkale belediyesi, Asya yakasında kalan Bilecik ve Yalova belediyeleri için ise elektronik posta yoluyla alan çalışmaları yapılmıştır.

Araştırmanın anket hedef kitlesi, il belediyeleri, ana kütle Marmara Bölgesi il belediyeleri, örneklem ise yönetici yardımcıları ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu (KMYKK) gereğince harcama yetkilisi müdürler, iç denetçiler ve doğrudan uygulamanın içinde bulunanlardır. Bu çalışmada başından sonuna kadar destek ve hoşgörüsünü esirgemeyen başta Belediye başkanımız Dr. Hasan AKGÜN'E tez çalışmamın her safhasında yardımını esirgemeyen Prof. Dr. Kazım KIRTİŞ'E, Prof. Dr. Osman Zekayi ORHAN'A, Prof. Dr. İlhan OSMAN ŞAHİN'E Yard.Doç.Dr.Erdal ŞEN'E yürekten teşekkür ediyorum. Ayrıca, yüksek lisans yapmama vesile olan, eleştirel yaklaşımlarıyla beni ampirik düşünmeye sevk eden Büyükçekmece belediye başkan teknik danışmanı Reşat AKÇAY'A ve alan çalışmalarına çıktığım zamanlarda yokluğumu hissettirmeyen değerli başkan yardımcısı arkadaşlarım ve mesai arkadaşlarımı anmayı borç biliyorum.

Şüphesiz bu çalışmanın ana veri kaynağını oluşturan ve literatüre kazandırılmasına imkan veren, Avrupa'dan Asya'ya doğru, Çanakkale, Edirne, Kırklareli, Yalova ve Bilecik belediyelerinin başkan, başkan yardımcıları ve müdürlerine sonsuz teşekkür ediyorum. Teze başlama ve yazım aşaması boyunca beni yalnız bırakmayan sevgili eşim, Nurgül'e beni teze konsantre eden, çocuklarım Ezel Muammer, Ezgi Neslihan'a sabırlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Adem YAZIR

GİRİŞ

Dünya üzerindeki büyük eğilimler makro düzeyde sosyal, siyasal ve ekonomik kuvvetlerin baskısı ulus devletlerin sosyal, siyasal ve ekonomik koşulların yanında yönetim sistemlerini de yakından etkilemektedir. Küreselleşen dünyada büyük eğilimler özel sektör aracılığı ile kamu yönetimlerini de değişim süreci girdabının içine çekmektedir. Özellikle belediye yönetiminde ortaya çıkan yeni ihtiyaçların karşılanması arayışları, yeni belediyeleşme politikaları üretilmesini zorlamakla kalmamış belediye yönetimlerinin değişimi özümsemesine katkı sağlamıştır. Devletin uyguladığı bütün yönetsel programlar kamu siyasetiyle ilgili olmakta ve çıkar grupları tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Kamu alanları siyasal nitelikli yönetim alanlarıdır. Dolayısıyla kamu yöneticileri yasa yapıcılar kadar siyasetten anlamak ve kendilerini geliştirmek durumundadırlar.

Merkezi yönetimin bir uzantısı ya da tamamlayıcısı niteliğini taşıyan yerel yönetim anlayışımız doğal olarak genel yönetim sisteminin içinden doğmuş ve bu sistemin derin renklerini uzun yıllar bünyesinde barındırmıştır¹. Belediyeler, günümüzde en zorunlu güncel ihtiyaçları karşılıyor olması bakımından, vatandaşa en yakın yönetim birimleridir. Bu yüzden yalnız halkın dikkat ve ilgisini çekmekle kalmayan; bilim çevreleri, araştırmacı ve siyasal kadroların, yöneticilerin ve medyanın da yakından izledikleri kurumlar olmaktadır.

Yerel toplum hareketleri çevresel etkilerle birleşerek siyasal, sosyal ve ekonomik açılardan her geçen gün gelişerek ve artarak varlığını korumaktadır. Bizler her alanda gelişmelerin, binlerce bilginin üretildiği bir çağı yaşamaktayız. Bu süreçte belediyelerin öneminin farkında lığı yadsınamaz. Tüm kamu ve özel sektör kurumlarında olduğu gibi belediyelerimizin başarılı olmasında stratejik planlamanın önemli katkılar sağlayacağı kuşkusuzdur.

Çalışma dört ana bölüm, şeklinde planlanarak tamamlanmıştır. Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

Birinci bölümde, stratejik yönetimi ve ilgili temel kavramlar başlığı altında; stratejik yönetimin tanımı, tarihçesi ve özellikleri konularına yer verilecektir. *Stratejik* yönetimin öğeleri başlığı altında; vizyon, vizyon oluşturma kriterleri, misyon, etkili bir örgüt misyonunun özellikleri, hedefler ve amaçlar, politika ve strateji, taktik ve strateji, program ve bütçe ve yöntem konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, stratejik plan ve stratejik planla ilgili temel kavramlar başlığı altında; stratejik plan kavramı, stratejik planlamanın faydaları, stratejik planlamanın

¹ Yusuf Erbay ve Hasan Akgün, *Modernleşmeden Küreselleşmeye, Türkiye’de Yerel Yönetimler Tarihi ve Bugünü*, Kazancı Yay., İstanbul, 2013, ss. 12-15.

amacı, başarı ölçümü ve stratejik planlama, dış çevre ve stratejik planlama, stratejik yöntem ve stratejik planlama, işletme imajı ve stratejik planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim, işletmenin güçlü yönlerinin belirlenmesi ve stratejik planlama değişim ve stratejik planlama konularına yer verilecektir.

Kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarında değişimi gerekli kılan nedenler başlığı altında; insan kaynakları ve yönetimindeki gelişmelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, entelektüel sermayedeki gelişmeler ve stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, personel politikasındaki gelişmeler ve stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamusal mal ve hizmetler alanındaki gelişmelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, başlıca devlet düzenlemelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamusal müdahalelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, ulusal ve uluslararası gelişmelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamu yönetimindeki değişimlerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, geleneksel bürokratik yönetim yapısının yetersizliklerinin stratejik yönetime etkileri, kamu yönetiminde saydamlığın stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, küreselleşme ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, ekonomide yaşanan gelişmeler ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, kamu yönetiminin yeni beklentileri karşılayamaması ve ortaya çıkan açıklar, yeni kamu yönetimi anlayışı ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, kamuda tüketici ihtiyaçlarının artması ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, stratejik yönetime geçiş süreci ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler ve stratejik yönetimin kamu örgütlerine getirdiği avantajlar konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, belediyelerde stratejik yönetime geçiş başlığı altında; belediyelerde anlayış dönüşümü, belediyelerde stratejik anlayış geçişte etkili faktörler, belediyelerde stratejik yönetimin hukuki çerçevesi, belediyelerde stratejik plan geliştirme ve stratejik planlama ile bütçe ilişkisi konularına yer verilecektir.

Belediyelerde stratejik yönetimin uygulanmasında karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm önerileri başlığı altında; değişim korkusu ve çözüm önerileri, siyasi sorunlar ve çözüm önerileri, yetki sorunları ve çözüm önerileri, karar alma sorunları ve çözüm önerileri, kaynak kullanımı sorunlar ve çözüm önerileri, idari birimlerin etkinlik sorunları ve çözüm önerileri, yetersiz çözüm alternatifleri ve çözüm önerileri, hizmet anlayışı sorunları ve çözüm önerileri, yönetim anlayışı sorunları ve çözüm önerileri, finansal sorunlar ve çözüm önerileri ve işgücü sorunları ve çözüm önerileri konularına yer verilecektir.

Dördüncü bölümde; "Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi" başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular

istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırma verilerinin analizi konularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE ÖGELERİ

1.1. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, stratejik yönetimin tanımı, stratejik yönetimin tarihçesi ve stratejik yönetimin özellikleri konularına yer verilecektir.

1.1.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim, kamu ve özel sektör üst yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Kurum veya örgüt içinde ortak hedefe ulaşmak için, işlevsel ve fonksiyonel yapılanmayı düzenleme aşamalarının tamamının stratejik yönetimle ilgili olduğu görülmektedir. İç ve dış çevresel risklere karşı gerekli tedbirlerin alınarak örgütün anlamlı varlığını devam ettirmesi süreci stratejik yönetim faaliyetleri arasındadır².

Stratejik yönetim, örgüt çalışanlarını da içine alan geniş yelpazede dışsal çevreye de duyarlı olmak durumundadır. Kurum veya örgütler varlığını sürdürebilmek için bir yandan mal ve hizmet alanların taleplerini zamanında karşılamak, diğer yandan benzerlerinden bir adım önde olmak üzere anlamlı rekabet halindedirler. Stratejik yönetim, düşünmek ile başlar, stratejik düşünce sistematığı ile devam etmektedir.

Stratejik yönetimin temelini düşünce mi oluşturmaktadır? Bu soru başta yöneticiler olmak üzere her kesimi yakından ilgilendirmektedir. Geleceği kestirmek, insanoğlunun oldu olası en büyük tutkusudur. Yaşamın bilincinde olma demektir bu, insandan başka hiçbir canlı fal baktırmaz, geleceğini düşünmez, hele ona egemen olmayı aklının ucundan bile geçirmez, İnsanoğlunun bu merakı, belki de stratejik düşüncenin temelini oluşturmaktadır³. Stratejik yönetim, bir kurum veya işletmenin misyonunu gerçekleştirmek üzere, alınan kararlar, bütününe uygulamaya koyma ve süreçlerini denetlemeye yöneliktir⁴.

Stratejik yönetim kurum veya işletmeyi yöneten için hem sanat hem de bilim olarak ifade edilebilir. Kurum ve işletmeler çevresiyle bir bütündür. Örgütün iç çevresi aynı zamanda işletmenin ilk tüketicisi olmaktadır. Kurum çalışanları, iç müşteriler olarak kurumun hizmetlerinden faydalanmaktadırlar. İç müşteriler, mükelleflerden vergi ve diğer işlemler adı altında tahsilât işlerini yaparken bir yandan da vergi mükellefiyetini yerine getirmektedirler. Kurum çalışanları üretim süreçleri bitince, çalıştığı kurumun veya başka bir işletmenin faydalanıcısı veya

² Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 2005, ss. 25-28.

³ Gündüz Pamuk vd., *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayımcılık, İstanbul 1997, ss. 40-44.

⁴ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması, 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, ss. 87-109, s. 94.

tüketicisidirler. Stratejik yönetimin temelinde tercih önceliği önemli bir etkidir. Tercih önceliği, karar önceliği süreciyle başlamaktadır⁵.

Sosyal, ekonomik, politik ve kültürel etkileşim, süreç ve boyutların günümüz stratejik yönetim yazınında dikkate alınması gerekmektedir. Yönetimsel strateji süreçlerinin rasyonel planlama, ustalık, kaos, kültürel ve ekolojik gibi farklı biçimlerde açıklandığı ve tanımlandığı görülmektedir.

1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Sanayi devrimi, bedensel işgücü yükünü, bilgi teknoloji ve yetenek gerektiren iş gücüne dönüştürmüştür. Ayrıca teknolojik inovasyon ile yönetimsel yeni düşünce tarzları ve idareci sınıflarının oluşmasına katkı sağlanmış ve emek yoğun üretim modelleri yerini taktik ve bilgiye terk etmiştir⁶.

Ülkemiz kamu ve yerel yönetimlerin de oldukça yeni bir kavram olan, stratejik yönetimin Askeri alanda bilinen ve kullanılan bir usul olduğu görülmektedir. Strateji kelimesi Türkçe de; sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilmektedir⁷. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimini anlamak için, stratejik düşünce evreleri incelenmelidir, yönetimsel stratejinin oluşturulmasında örgütün dış çevresinin etkili olduğu görülmektedir. Klasik stratejik yönetimde, ortakların kar veya kazançları ön planda olurken; günümüz stratejik yönetimde, paydaşların beklentisi ve paydaşlara sağlanan yararlar öncelikli olabilmektedir.

Tablo 1 de görüldüğü üzere 1970'li yıllarda işletme stratejisinin odak noktasını portföy planlaması oluşturmakta, stratejik iş birliğinin (SİB) geleceği tahmin ve hedeflere ulaşmada yeterli olmayacağı, buna ilave olarak takip edilecek yol ve yöntemlerin belirlenmesiyle, merkez arasında diyalogun kontrol için önemli olduğunun farkına varılmasıyla stratejik planlamaya geçildiği söylenebilecektir. 1980'li yıllarda rekabet ve sektör analizi yanında örgütsel göstergelerde cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi ve aktif varlık yönetimi benimsenirken, 1990'lı yıllarda şirketlerin yeniden yapılanmaları ile ana temaların rekabet üstünlüğüne dayandığı görülmektedir.

⁵ Refika Bakoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2010, ss. 27-30.

⁶ Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, ss. 52-53.

⁷ Eren, a.g.e., ss. 36-38.

Tablo-1 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi⁸

	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, üretim Planlama ve Kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim
1960'ler	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Planlama bölümlerin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapısının doğuşu
1970'ler	İşletme Stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri (SİB), tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümü	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasından konumlama	Sektör yapısının analizi ve PMS analizi	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'ler	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları stratejinin dinamik boyutu	Kaynak analizi örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi hız analizleri, cevap verebilme düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, değişim mühendisliği stratejik birleşmeler yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi

Ülkemizde ekonomi ve sosyal kalkınmanın hızlandırılması için kamusal anlamda 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) kurulmuştur. 1970'li yıllardan sonra modern yönetim anlayışına planlamayla geçildiği ifade edilebilecektir⁹.

Ülkemizde modern yönetimin 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla başladığı, 1970'li yıllarda, bazı özel sektör kuruluşları uzun vadeli planlar yaparak sürece katıldıkları görülmektedir. Modern yönetim anlayışında planlama yapmanın yeterli olmadığı anlaşılınca, ilerleyen süreçte sektör analizinin yapılması, portföy planlaması, stratejik iş birimlerinin oluşturulması, tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümü, kontrol ve örgütsel göstergelerin sürece dahil edilerek stratejik planlamaya geçildiği söylenebilir.

1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Kurum ve işletme performansının artırılması, örgütün dış çevresi dahil olmak üzere değerlendirilerek örgütün temel amaçlarının yerine getirilmesi için kaynak

⁸ <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yonetim-tarihine-kisa-bir-bakis/>, (Erişim Tarihi: 06.02.2015).

⁹ Tahir Akgemici ve Hasan Kürşat Güleş, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi Yay., Ankara, 2010, ss. 7-9.

dağılımı kendi iç yapısında güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi ve toplam kalite yönetimi tekniklerinden oluşmaktadır¹⁰.

Kurum veya işletmeler varlığını devam ettirmek için kaynak tüketirler. Kaynaklar evrende sınırlıdır. Sınırlı olan bu kaynaklarla, işletme veya örgütler amaçlarına ulaşmak arzusundadırlar. Kurumlar Amaçlarına ulaşabilmek için örgüt iç ve dış çevresiyle uyumlu olmak durumundadır. Rakipleriyle yarışabilmek onlardan üstün olmak için taktik ve strateji geliştirmek, işletmelerini karlı ve verimli yapmak Yöneticilerin öncelikli hedefleri arasındadır. Bu durum işletme ve kurumların zayıf ve güçlü yönlerini bilmekle mümkün olabilecektir. Kurum performansını artırmak, piyasada daha etkili olmak demektir. Küreselleşen dünyada, mal ve hizmet alanların kalite ve faydalanma algısı, işletmeleri stratejik düşünmeye ve davranmaya zorlamaktadır. Bu da yönetsel stratejinin önem ve özelliklerini göstermektedir.

Stratejik yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır¹¹;

1. Örgütün vizyon ve misyonunun işletme çalışanlarının tamamının ortak görüşü alınarak oluşturulması örgütsel aidiyet pekiştirerek iş görenlerin performansını ve verimliliği olumlu yönde artırmaktadır,

2. Stratejik yönetimin başarılı olması, uzman ve yetkililerin hangi süreçten sorumlu olduğunun belirlenmesine bağlıdır,

3. Stratejik yönetim işletmenin dış-iç çevresinin değerlendirilmesini esas alan bir yönetimdir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini işletme içi durumu incelerken, işletmenin dış çevresi fırsat ve tehditlerin tespit ve analiz edilmesi demektir,

4. Stratejik yönetim işletmenin gelecekte yapmayı planladığı faaliyetlerin, koordinasyonu-uygulanması ve denetlenmesine olanak sağlar,

5. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve tercihlerinde SWOT/GZFT analizi, beyin fırtınası, Delphi tekniği, portföy analizi, nominal grup tekniği vb. karar tekniklerinden faydalanır,

6. Stratejik yönetim, ekip çalışmasının işletme amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracağı düşüncesinden hareket eder,

7. Doğru strateji ve taktiklerin belirlenebilmesi stratejik düşünmeyle mümkündür,

8. Stratejik yönetim, işletme problemlerinin belirlenmesi ve çözümünde toplam kalite yönetimi anlayışını esas alır,

Stratejik yönetimin metodolojisi işletmenin kendi içyapısıyla başlayan, mevcut durumun analizi, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini daha sonra çevre analizi ile

¹⁰ Coşkun Can Aktan, **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, ss. 67-69.

¹¹ Aktan, a.g.e., ss. 148-150.

işletmenin dış çevresini fırsat ve tehditlerini analiz ederek arzuladığı amaçlara ulaşmasını kolaylaştırabilir.

1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞELERİ

Bu kısımda, vizyon, vizyon oluşturma kriterleri, misyon, etkili bir örgüt misyonunun özellikleri, hedefler ve amaçlar, politika ve strateji, taktik ve strateji, program ve bütçe ve yöntem konularına yer verilecektir.

1.2.1. Vizyon

Kurum yöneticileri, kurum veya işletmenin geleceği ve sürdürülebilir büyümeyi, çalışanlarıyla birlikte sağlayabilir. Kurumun yöneticileri örgütlerin varlık amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini oluşturacağı örgüt vizyonu ile çalışanlara benimsetir. Örgüt vizyonunun benimsenmesi, kurum veya işletme memnuniyetini sağlar. Bu memnuniyet örgütün üretim miktarı ve kalitesini olumlu etki eder¹².

Hizmet ve mal kalitesi memnuniyeti yüksek olan işletme ve kurumlar bir yandan kar eder, diğer yandan varlığını devam ettirir. Kar ederek büyüyen işletmelerin, hayat eğrileri uzun olabilecektir. Ayrıca kurumun çalışanları kendilerini örgütünün bir parçası olarak algılayarak örgüte bağlılığı arttırabilecektir. Kar ederek büyüyen işletmeler ülke ekonomisine, milli gelir artışına olumlu yönde katkı sağlayabilecektir. Kurum yöneticileri, başarılı bir şekilde büyümesini sürdüren örgütleri için yeni yatırımlara kaynak ayırarak, istihdam imkânı yaratabilecektir. İyi bir örgüt vizyonu, örgütü veya işletmenin gelecekteki yerine ulaşmasını kolaylaştırabilecektir.

1.2.2. Vizyon Oluşturma Kriterleri

Vizyon, yenilgiye açık olmakla birlikte, geçmişte yaşanan tecrübe ve birikimlerin kurumun geleceği için çalışanları ortak bir hedefe hazırlamalıdır. Vizyon her türlü olağanüstü durumlara karşı esnek ve sürdürülebilir olmalıdır¹³.

Kurum ve işletme yöneticileri vizyon oluştururken kurum çalışanları yanında, işletme veya kurum paydaşlarının, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bir vizyon oluşturmalıdır. Oluşturulan vizyon dış-iç paydaşların ortak amaçlarına hizmet etmelidir. Devlet politikasıyla oluşabilecek kar ve risklere karşı hem işletmeyi, hem de çalışanları güvence altına almış olacaktır. İyi bir vizyon yoğun rekabet ortamında veya hükümet politikasındaki değişimler karşısında işletmenin mal ve hizmet üretimine olumsuz etkisini minimuma indirilebilecektir. Örgütlerin hareket kabiliyetini,

¹² Eren, a.g.e., ss. 94-95.

¹³ Kadir Mirze ve Hayri Ülgen, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yay, İstanbul, 2004, ss. 24-26.

geleceğe ulaşma hedefini düşünmek, planlamak stratejik yönetimde vizyon oluşturmanın önemli bir nedeni olabilecektir.

Örgüt veya kurum çalışanları güçlü bir vizyonu olan işletmelerin etrafında kenetlenerek örgüte bağlılığını gösterecek, işletmenin kendileri için var olduğu güdüsüyle hareket edebilecektir. Bu düşünce ile hareket eden kurum veya örgüt çalışanları, üretim artışına olumlu katkı sağlamakla kalmayacak, kaliteli mal ve hizmet üretmek için de çaba harcayabilecektir. İşletme içinde aidiyet duygusu çalışanların tatmin duygularını yükseltecek, tatmin duyguları yükselen personelin performansı da olumlu yönde etkilenebilecektir.

1.2.3. Misyon

Kurum veya işletmeleri diğerlerinden farklı kılan, çalışmalarına anlam katan yön veren, gelecekte veya uzun dönemli görev ve amaçlara ulaşma arzusuna misyon denir¹⁴.

Her işletmenin gerçek kişiler gibi ayrı bir hükmü şahsiyetleri vardır. Dolayısıyla her işletmenin, diğer işletmelerden farklı hedef ve amaçları olabilir. Kurum veya işletme neyi, nasıl ve kim için yapacağını kararlaştırmak ve bunları yaparken diğerlerinden farklı ve ayrıcalıklı olmak arzusundadır. Bunun için kurum ve işletmelerin varlık nedenine misyon denilmektedir. Kurum yöneticileri ve çalışanları işletmenin vizyonuna göre davranış modelleri oluşturmak durumundadır. Kurum ve işletmeler çevresiyle bir bütündür. İşletmeden faydalanan hizmet ve mal alan müşteri, örgüt ve çalışanların imajından etkilenebilirler.

Örgüt çalışanları bulunduğu organizasyonun misyonuna göre model oluşturma çabasına girebilirler. Çalıştıkları kurumun, diğer çalışanlarından daha farklı imaja sahip oldukları hissine kapılırlar. Bu düşünce çalışanların örgütle bütünleşmesine olumlu katkı sağlayabilir.

1.2.4. Etkili Bir Örgüt Misyonunun Özellikleri

Etkili bir örgüt misyonu örgütün kemiyeti ile değil keyfiyeti ile ilgili çalışanları için bir anlam ifade etmelidir. Çünkü çalışanlara ortak bir istikamet verilmesi işletmeleri uzun dönemli daha üst amaçlara ortak hedeflere ulaştırır. Paylaşılan ortak inanç ve değerler kurum veya işletmeye özgü bir özellik oluşturur. Bu da herkes için bir anlam ifade edebilir¹⁵.

Etkili bir örgüt misyonu özelliklerinin başında keyfiyeti gelmektedir. Bununla birlikte, her işletme ve örgüt kendine özgü inançlar ve değerler oluşturur ve bu

¹⁴ Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, ss.143-174, s. 158.

¹⁵ Mirze ve Ülgen, a.g.e., ss.17-19.

değerler her işletme için özeldir. Bu özellik kurum veya işletme çalışanları için bir anlam ifade edebilir. Mal ve hizmet alan tüketici veya faydalanıcı da bu özellikleri bilir ve tercihlerini buna göre şekillendirme gereği duyabilecektir. İşletmeler rakipleriyle aralarındaki farklılıkları oluşturulan imaja göre müşterilerini etkilemiş olabilecektir.

İşletme veya kurumların etkili misyon oluşturmaları büyüklük veya küçüklükle alakalı değildir. Örgüt misyonu nicelikle değil, nitelikle yakından ilgilidir. İşletmeler ister büyük, ister küçük olsun, kamu veya özel sektör olsun, her kurum kendi varlık nedenini göre bir misyon oluşturur. Misyon örgütlerin ölçekleri ile ilgili değildir. Keyfiyetiyle ilgilidir. O halde etkili bir örgüt misyonu işletmenin ortak değerlerini yansıtmalıdır. Bu hususta yöneticiler örgütün kemiyeti ile değil, keyfiyetine göre misyon oluşturmalarıdır. İyi bir misyon kurum çalışanları ve örgütün çevresi tarafından olumlu algılanmalıdır, Bu algı, kurumun veya işletmenin üretilen mal ve hizmetlerine olan talepleri artabilecektir. Artan bu talepler kurum ve işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilecektir.

1.2.5. Hedefler ve Amaçlar

Hedefler ve amaçlar arasındaki en belirgin özellik hedefler kısa dönemleri kapsarken, amaçlar işletmelerin varlığını devam ettirmesi için uzun dönemlidir. İşletmeler amaçlara ulaşmak için, kısa vadeli süreçler ve aşamalar oluşturabilir hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ölçülebilir. Her bir aşama, amaçlara yakınlaştıran bir ölçüdür. Ayrıca amaçlar yönetici ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir, birbiriyle ilişkili ve değişime açık uzun ve kısa dönemler içermeli ve ölçülebilir olmalıdır¹⁶.

Kurum veya işletmeler hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için, neyi, ne zaman, nasıl ve kimlerle yapabileceğini, üretilen ürün, hizmet veya mali ne kadar, nasıl, kimin için üreteceğini bilmek zorundadır. Bu işlemler için, finansal ve beşeri sermaye tüketecek, tüketilen bu kaynaklar ile ne üretebileceğini tahmin etmek, rakipleriyle rekabet etmek için bilmek isteyecektir. Kurum çalışanları, neyi, ne zaman üreteceğini bilerek hareket edebilecektir. Kurum veya işletmelerde neyi kimin için üreteceğini, hangi ürün veya malı üreteceğini, hedef kitlesine rakiplerinden önce ulaşmak için stratejisini belirleyebilecektir. Yöneticiler örgütlerinde eşgüdümü sağlayarak, kontrol ederek üretilen mal ve hizmetin sonuçlarını sayısal ve kalite olarak görmek isteyeceklerdir. Bundan başka üretilen her ürün ve malın milli gelire katkısı, istihdama katkısı, ödenecek vergi ve giderlerin tahmin edilmesi için amaçların ölçülebilir olması gereklidir. Bu sonuçlar işletme veya kurumların eylem

¹⁶ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 55-57.

stratejilerine etki etmektedir. Kurum veya işletmenin alacağı kararlar yaşam eğrisi ve döngüsünü etkilemektedir. Bunun için hedef ve amaçları hem nitel ve hem de nicel olarak tespit etmek gerekmektedir.

1.2.6. Politika ve Strateji

Politika, önceden planlanmış hedeflere ulaşmak için takip edilen yol ve yöntemlerdir. Strateji; önceden tahmin edilemeyen, süreç içinde kurumun iş ve işlevleriyle ilgili belirsizlik şartları altında, muhtemel risklere hazırlıklı olmak demektir. Politika, yeterli düzeyde sürekli devam eden veya uygulana gelen örgütsel bir süreç iken, strateji, sürekli değişmeye hazır, ortaya çıkan olumsuzluklara göre hareket etme veya karar alma esnekliğine sahip bir kavramdır¹⁷.

Kurum yöneticileri, önceden planlanan kamu hizmetlerini veya kurum performanslarını, denetlemek için örgütün iş ve işlemlerinin nasıl yürütüldüğünü bilmek isterler, risklere karşı gerekli stratejileri oluşturabilmek için tedbir almaları gereklidir. Üretilen mal ve hizmet memnuniyeti veya memnuniyetsizliği yöneticinin yeni plan yapma veya strateji geliştirmesine ışık tutabilecektir.

Faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşturulacak yeni strateji, hem kurum çalışanlarını, hem faydalanıcıları yakından ilgilendirebilir. Kamu sektöründe, hizmet politikaları her yıl bütçelerle sınırlandırılmaktadır. Bütçe tekniğe göre yıllık, üretilecek mal ve hizmetlerin programı kararlaştırılır. Bütçeleme sistemi, kaynak temini, mal ve hizmetlerin üretilmesi anlamında planlanması ile ilgilidir. Bütçeyle denetim altında tutulan uygulama politikaları, kurum yöneticilerini, stratejik düşünme ve davranmaya zorlayabilir. Öncelikleri belirleme yetkisi, kurum üst yöneticisine aittir. Önceliklerin değişikliği, kurum yöneticilerine bağımsız hareket etme yetkisi vermez, bu yetki ilgili karar organının kararıyla değiştirilmekte veya kesinleşmektedir. Yöntem; strateji ve politikanın nasıl uygulandığı ile ilgili iken, politika ve strateji muhtemel bir problemi veya gelecekte olası problemleri ele alır¹⁸.

Bu konuda literatür incelendiğinde politika ile strateji birbirine yakın iki terim gibi algılanabilir. Basit bir ifadeyle politika kurum veya işletmenin planlanmış iş ve işlemleri ile ilgilenirken, strateji kurum ve işletmenin çevresi ile de ilgilenmek durumundadır. Bu yönü ile politikadan farklı olduğu söylenebilir, yöntem, problemin çözümü veya iş ve işlemlerini yapılış şekli ile ilgilidir. Politika ve strateji, işletmeleri diğerlerinden ayıracak temel parametrelerden biridir. Kamu sektörü için de durum böyledir her kamu sektörü yöneticisinin kurum ve işletmeleri ile ilgili farklı strateji ve politikaları olabilmektedir. Varlık nedenleri aynı olan benzer kurumlarda bile

¹⁷ Eren, a.g.e., ss. 21-22.

¹⁸ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, ss. 77-79.

yöneticilerinin veya çalışanlarının mal ve hizmet sunma anlayışı farklı, farklı olabilmektedir. Bu kadar çeşitlenmenin temelinde bilgi ve teknoloji yatmaktadır. İnsanların sınırsız ihtiyaçlarının yanında, algı ve tatmin duygularına da hitap etmenin kurumsal imaj açısından önemi ortaya çıkmaktadır. Kurumsal imaj algısı mal ve hizmetten faydalananların tatmin duygusunu yükseltebileceği düşünülebilir. Bu da ancak politika ve strateji ile mümkün olabilecektir.

1.2.7. Taktik ve Strateji

Taktik kaynakların tahsisi, yani uygulamaya yönelik boyutu ile ilgilenirken, strateji işletmenin amaçlarına ulaşmak için, kaynakların temin edilmesi de dahil tüm kararların alınması ile ilgilidir. Uygulamaya yönelik problemler birbirlerine benzeşirken, her stratejinin kendine özgü özellik göstermesi muhtemeldir¹⁹.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler bulunan bu kaynakları planlar koordine eder ve kontrol eder. Bu kaynakların önemli bir kesimini beşeri sermaye oluşturabilir. Beşeri sermayenin içinde insan kaynakları da dâhildir. İnsan kaynakları işletmenin çalışanları, yöneticileri dahil her çalışanı içine alır. İşletme çalışanları stratejileri bilmeseler de taktikleri bilmek durumundadırlar. İşletmenin iç çevresiyle olan iletişim veya iş yapma modelleri, işletmenin mal ve hizmet üretimine olumlu etki edebilecektir. İşletmenin yakın dış çevresini oluşturan tüketiciler ve yararlanıcılar, kurumsallaşan işletmelerin varlığından dolayı, kaliteli mal ve hizmet alma güdüsüyle tatmin olabileceklerdir. Taktik uygulamaya yönelik problemler hedef kitle ve işletme içi unsurları olumlu veya olumsuz etkiler. Taktiklerin Döngü süresi kısa olduğu için kontrol esnasında müdahale edilerek düzeltilmesi kısa ve mümkündür. Stratejik hata, işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek ve yok edebilecektir.

Stratejik kararların uygulama usul ve yöntemlerine taktik diyebiliriz. Taktiklere stratejileri uygulama araçları da denilebilir. Tüm işletmeler gibi Kamu idareleri de amaçlarına ulaşmak için sahip olduğu güç veya kaynakları dağıtım planlaması yaparak stratejilerini belirlerler. Kamu idareleri veya işletmelerinin varlık nedenleri stratejik bir karar iken, bu idare ve işletmenin ürettikleri mal ve hizmetlerin üretim ve sunum şekli bir taktik olarak ifade edilebilir²⁰.

Kamu idarelerinin yıllık program ve bütçeleri, üst yönetim ve yetkili organlarca karara bağlanır. Bu durum Kamu idaresi açısından stratejik öneme sahip bir husustur. Kurumsallaşmış işletmeler bütçe uygulama, talimatlarına göre hareket etmek durumundadırlar. Birim yetkilileri ve uygulayıcıları kendilerine tahsis edilen

¹⁹ Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, ss. 56-62.

²⁰ Çoban, a.g.e., ss. 82-83.

bütçe ve programa göre hareket edebilirler. Kurumsal başarı, ya da başarısızlık her departmanın kendi uygulama ve taktiğiyle yakından alakalıdır. Doğru strateji belirlemeyen kurumlar ülke ekonomisine, milli gelir artışına katkı sağlayamazlar. Doğru taktik ve strateji ile hem kurum başarılı olabilecek, hem de ülke ekonomisine olumlu katkı sağlanabilecektir.

1.2.8. Program ve Bütçe

Stratejik yönetim toplam kalite anlayışını benimser. Denetleyip kontrol edilebilmesi için program ve bütçe yönetiminden faydalanır. Program ve bütçeleme, kaynakların planlanması performansın ölçümü ve raporlanmasına yönelik çabaların ortaya konulmasını sağlar²¹.

İşletme sahip ve yöneticileri kullanılan veya tüketilen kaynakların nereye harcandığını ve bunun sonucunda hangi mal ve hizmetlerin üretildiğini bilmek isterler. Bunu program ve bütçe yardımıyla görebileceklerdir. Bunun iki temel nedeni olabilir. Birincisi kurumun varlığını devam ettirmek, ikincisi de yeni strateji oluşturmak ve sürdürülebilir bir gelecek tahmininde bulunma beklentisidir. Her kurum veya işletme faaliyetlerini bir program dahilinde kendisine tahsis edilen bütçeyle yapabilecektir. Programlar kısa süreli ve bir defa oluşan planlardır. Her programın bir maliyeti vardır. Yapılan programların tüketiciye faydası veya işletmeye katkısı, çalışanların performansı, tahsis edilen kaynakların etkili kullanıp kullanılmadığı, bütçe sayesinde bilinmektedir. Bütçe etkili kullanılmamışsa nedenleri bir raporla tespit edilmelidir. Program ve bütçe stratejik yönetim için çok önemli ve gerekli olmaktadır.

Programlar amaçlanan hedeflere ulaşmak için, kimin hangi görevi ne zaman nasıl kimlerle yapacağını düzenleyen belgedir. Bütçe Program'da belirtilen her faaliyet için gerekli olan finansal kaynakların tahakkuk ve tahsilini, harcamalar için ödeneğini öngörü belgesidir²².

İşletmeler küçük veya büyük olsun faaliyetlerini yerine getirebilmek için kaynak tüketir. Tüketilen bu kaynaklar karşılığında gelir elde etme zorunluluğu vardır. Elde edilen gelirlerin planlı bir şekilde tahsis ve taksim edilmesi program işidir. Kurumlar varlıklarını sürdürürken kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak arzusundadırlar. Bu da ancak programla mümkün olabilecektir. Mal ve hizmet üretirken üretilen mal ve hizmetlerin, miktar ve parasal durumu bir taraftan işletmeler için önem arz ederken diğer taraftan ülke ekonomisine milli gelire, mükellefiyetini yerine getirmesine ışık

²¹ http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2, (Erişim Tarihi: 23.11.2014).

²² Şafak Çomaklı, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, A-C Yayınevi, Ankara, 2007, ss. 20-21.

tutar. Kurumsallaşan işletmeler yeni stratejilerine odaklanırken, program sonuçlarını ve bütçe verilerini analiz ederek sağlıklı kararlar alabilecektir. Kurumsal olmayan işletmeler faaliyet sonuçlarını görebilecek veya analiz yapabilecek verilerden yoksunsa stratejik hatalar yapma ihtimalleri yüksek olabilecektir. Belirsizlik ortamında işletmeler darboğazda kalabilecekler veya rekabet edemeyerek, sektör veya piyasadan çekilebileceklerdir. Bir program ve bütçe doğrultusunda hareket eden işletme veya kurumlar hizmet kalitesini artırabilecek ve iş görenlerin örgüte olan güvenini, yüksek seviyede tutabileceklerdir. Bütçenin genellik ilkesi her işletme için uygulanabilir olmasındandır. Stratejik yönetimde olduğu gibi, bütçe ve program işletmenin ölçüğü ile değil, yönetim anlayışıyla ilgilidir.

1.2.9. Yöntem

Yöntem, işletmenin bir süreç içinde programlarında belirtilen amaçlara ulaşmak için, kaynaklarını hangi usullerde ne zaman ve nasıl kullanacağını belirlemesidir²³.

İşletmeler faaliyetlerini yerine getirmek için bazı yol ve yöntemler seçmek isterler. Hangi ürün veya hizmeti kimlere ve ne zaman, hangi hedef kitleye sunacağı işletmeler için önemli olabilmektedir. İşletmelerde var olan bir problemin çözümü için izlenecek yolun bilinmesi, hizmet kalitesi açısından önemlidir. Yöntem kurumların başarısına ve performansına olumlu yönde etki edebilecektir.

Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlenmesi gereken usule yöntem diyebiliriz. Yöntem politika ve stratejilerinin uygulanma biçimi olarak tanımlanabilir. İşletmenin stratejik bir amacı varsa bu amaca ulaşmak için izleyeceği bir yöntem olmalıdır. İş görenler işletme stratejilerini, işletme politikasından anlayabileceklerdir. İşletme strateji ve politikaları bilinmez ise iş görenler hangi yöntemleri kullanacağına karar veremeyecektir. Bu haliyle işlerin hangi usul ve esaslar dâhilinde yapılacağı ancak bir yöntemle mümkündür.

İşletmenin amaçlarına ulaşması için beşeri sermaye dâhil, işletme araçları kullanılarak belirlenen hedefe ulaşmak için takip edilen yollar bütününe yöntem diyebiliriz²⁴.

İşletme ve kurumların problem çözümleri farklılık gösterebilmektedir. İşletmenin farklı problemleri ve farklı çözüm yolları olabilir. Her işletmenin farklı programı ve farklı iş yapış modelleri olabilmektedir. Her işletmenin amaçları da farklı olabilir. Bu kadar farklılıkların olduğu bir ortamda, kurum ve işletmelerin amaçlarını

²³ Seriya Sezen, *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999, ss.10-11.

²⁴ Hasan Hüseyin Çevik, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007, ss. 12-13.

gerçekleştirmek üzere farklı yöntemleri kullanmaları son derece doğal olmaktadır. Kamu kurumları için kaynak temini ve kullanımı, yasalara ve belli kurallara tabi olmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları stratejik planlama anlayışıyla tercih önceliklerini belirleyip kararlaştırmak durumundadır. Tercih öncelikleri belirlenen faaliyet ve projelerin hangi yöntemle gerçekleştirileceği amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşacağı ancak yöntemle mümkün alabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLAN KAVRAMI, STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

2.1. STRATEJİK PLAN VE STRATEJİK PLANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda, stratejik plan kavramı, stratejik planlamanın faydaları, stratejik planlamanın amacı, başarı ölçümü ve stratejik planlama, dış çevre ve stratejik planlama, stratejik yöntem ve stratejik planlama, işletme imajı ve stratejik planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim, işletmenin güçlü yönlerinin tespiti ve stratejik planlama ve değişim ve stratejik planlama konularına yer verilecektir.

2.1.1. Stratejik Plan Kavramı

Stratejik planlama, yönetimin diğer unsurları gibi, kurumun iyi iş yapmasına, kurum çalışanlarının değişen dış çevre özelliklerine uyum sağlamasına, aynı amaçlara yönlendirilmesine imkan sağlar²⁵.

Stratejik planlamanın hem bir süreç, hem de bir yönetim aracı olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticiler, işletme veya kurumların amaçlarına ulaşmasını örgüt çalışanlarının müşterek çabalarıyla mümkün olabileceğini düşünürler. Örgütlerin iç çevresi denilen iş görenlerin ortak amaçlarına yönelerek inanmış olması işletmelerin arzulanan amaca ulaşmalarını kolaylaştırabilecektir. İşletmenin bütünü örgütsel iç çevre olarak algılanmaktadır. Paradigmanın diğer yönü, örgüt içi her birim, diğer birimler için dış çevre etkisi yaratabilir.

Kurumsallaşmamış işletmelerde, birimler arası oluşan olumsuz dış çevre, ortak amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etki edebilir. Bu yönüyle stratejik planlama, yönetim aracı olarak, birimler arası oluşan olumsuz dış çevre etkisinin bertaraf edilmesi için, stratejik yönetiminde bir araçtır. İşletmenin kısa veya uzun dönemli planları ve tercihleri olabilir, planların uzun dönemli olması strateji ile ilgilidir.

Adından da anlaşılacağı üzere, stratejik planlar uzun dönemli öngörülerini içeren planlama türü olarak görülmektedir. Stratejik planlar sadece işletmenin yapacağı işleri planlamaz, aynı zamanda kullanılacak kaynakları, kurum veya işletmeden mal veya hizmet alacak olanların ileriye yönelik beklentilerini de planlamaktadır. Ayrıca işletmeler rakipleriyle yarışabilmek için dış çevre analizi de yapmak durumundadır. İşletmenin iç-dış çevresi ile ilgili verilerin, kaynak ve maliyetlerin bir bütün olarak hazırlanması ve yazılı hale getirilerek, bir program dahilinde uygulamaya konulması işine, stratejik planlama denilmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin unsurlarından biridir. Stratejik planlama süreci işletme

²⁵ <http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>, (Erişim Tarihi: 22.08.2014).

iç çevresiyle başlar, yakın ve uzak çevreyle devam eden bir süreçtir. Katılıma açık, eylem odaklı, öngörülerini olan, kaynak temelli maliyeti benimseyen, planlama türüne stratejik planlama denilmektedir.

2.1.2. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama²⁶;

1. Dış çevre etkileşimine duyarlı olmak,
2. İşletme içi ve dışı hızlı bilgi veya iletişime hazır,
3. Hızlı karar alma ve sistemli düşünme imkanı sağlayabilir.

İşletmeler canlılar gibidir. İşletme içinde veya işletme dışındaki olaylara duyarlıdır. Stratejik planlama işletmelerin sürekli dinamik olmasını sağlayabilir. İşletme dışı ve içi hızlı ve doğru bilgi girişi işletmenin bir yandan önceliklerini belirleme imkanı verirken, diğer yandan rakipleriyle olan veya tüketicilerle olan ilişkilerini düzenleyebilecektir.

Öğrenen örgütler, hızlı ve sağlıklı kararların alınabilmesi için sistemli düşünmenin önemini kavrayacak ve işletmenin entelektüel(düşünsel) sermayesinin gücünün farkında olabilecektir. İşletmeler başta yöneticiler olmak üzere, tüketici ve faydalanıcıların beğenisi ve denetimi altında olduğunun farkında lığına göre faaliyetlerini planlayabilecektir. Stratejik planlama işletmelerin hayat eğrilerinin uzun sürmesine katkı sağlayabilecek, kaynak israfını minimize ederek toplumsal faydayı artıracaktır.

2.1.3. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlama kurumların amaçlarına ulaşmak için, kaynakların paylaşılması, sorumlulukların belirlenmesi, verilerin toplanması ve analizi, nelerin nasıl yapılması gerektiğini bir yöntemle bağlayan birçok faaliyeti içinde barındırmaktadır²⁷.

Kurumların istedikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyaç duyduklarını bilerek, planlamaları gerekmektedir. Hangi işlerden kimler sorumlu olacak ve ne zaman neler yapılacaktır. Bu bilgilerin toplanması ve analiz yapılması gerekecektir. Kurum yöneticileri toplanan bu verilere göre bir kaynak planlaması yaparak, stratejik planlarını formüle edebilecektir.

Formüle edilen stratejik planların sonuçları, kurum yöneticileri tarafından kontrol edilebilecek ve denetlenebilecektir. İşletme veya kurumun dönemsel performansı incelenerek nelerin yapıldığını veya yapılmadığını görebilecektir. Kurum veya işletmenin bir sonraki stratejisine veri oluşturacak bilgiler derlenerek

²⁶ <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94>, (Erişim Tarihi: 15.06.2014).

²⁷ Özer Ertuna, **Stratejik Yönetim**, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008, ss. 35-36.

hatalı uygulamalar varsa, aynı hataların yapılmasının önüne geçebilecektir.

2.1.4. Başarı Ölçümü ve Stratejik Planlama

Stratejik yönetim döngüsü, işletmenin veya kurumların iş ve eylemlerini iç -dış çevresel faktör bileşenlerinden hareketle, işletmenin mevcut durumu ile başlayan gitmek istediği yere, nasıl ve hangi usulle gidebileceğini tespit ederek, amaçladığı hedefe ulaşmış, ulaşmadığının ölçülmesidir²⁸.

Kamu idarelerinde yeni uygulama imkanı bulan, stratejik planlama devlet planlama teşkilatınca hazırlanan kılavuza göre yapılmaktadır. Özel sektör, stratejik planlamayı kendi deneyim ve tecrübeleriyle, deney imleyerek öğrenirken, kamu kesimi için durum farklıdır. Çünkü kamu hizmetlerinin deneyimle öğrenilmesi kamusal kaynak tüketimidir ve bu mümkün olmamaktadır. Özel sektör kendi öz kaynaklarını kullanarak bu deneyimi yapabilirken, kamu kurumları için böyle bir imkan görülmemektedir.

Kamusal mal ve hizmetlerden hiç kimse mahrum bırakılamaz, kamusal malların faydası bölüşdürülemez ve paylaşılabilir. Bir başka ifadeyle, yapılan yoldan bedelini ödemediği için hiç kimse mahrum edilememektedir. Özel sektörün ürettiği mal ve hizmetin bedelini ödemek isteyen her tüketici faydalanabilirken, kamu hizmetlerinde böyle bir ayırım yapılamayacağı görülmektedir. Bu nedenle kamusal hizmetlerin deneyimle öğrenilmeye tahammülü yoktur ama kamu kurumlarının stratejik plan yapmasına engel de değildir. Nitekim onların varlık nedenleri amaçlarının olmasındandır. Amaçları olan her işletmenin kendine özgü stratejik, planları ve yönetim anlayışı olabilecektir. İster kamu kurumu olsun, ister özel sektör işletmeler için stratejik yönetim döngüsü aynen uygulanabilmektedir. Stratejik yönetim döngüsünün işletmenin büyük veya küçüklüğü ile ilgili olmadığı, işletmenin amaçlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Kurum veya işletmeler, genel çevre içinde bir sistem dahilinde işlevlerini yerine getirmekte ve varlığını sürdürmektedir.

2.1.5. Dış Çevre ve Stratejik Planlama

İşletmenin çevresel ilişkilerinin kontrolü ve düzenlenmesi stratejik planlama ile mümkündür²⁹. Stratejik planlama sadece işletmenin veya örgütün iç yapısıyla ilgilenmez. Aynı zamanda dış çevresiyle ilgili proaktif düzenlemeler yapmasını gerektirebilir. Planlama, işletme amaçlarına ulaşılması için araç ve yolların

²⁸ Çoban, a.g.e., ss.119-120.

²⁹ Can Tacettin, Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1996, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

kullanılması demektir. Strateji ise uzun vadeli tercih ve amaçlarla ilgilenerek rekabet şartları, karlılık oranı, müşteri beklentileri üzerine odaklanmaktır³⁰.

Yöneticiler, kurumların ürettiği mal ve hizmetlere olan talep farklılıklarını tahmin ederek, gelecekle ilgili bir öngöründe bulunmak durumundadır. Kaynakların etkili kullanılması, üretilen mal ve hizmetlere olan taleplerin doğru tahmin edilmesine bağlıdır. Bir sonraki üretimde hangi mal ve hizmetlere öncelik verilmesi gerektiğini, üretilen mal ve hizmetlerden memnuniyeti veya oluşan yeni talepleri geribildirim yöntemiyle dış çevreden öğrenilebilecektir. Çünkü Piyasada aynı mal ve hizmet üreten rakipleri olmaktadır. Rakipleriyle rekabet edebilmek için işletmeler dış çevreleriyle ilgilenmek durumundadırlar. Stratejik planlama işletmeleri ilgilendirdiği kadar iş görenlere de yakından ilgilendirmektedir. İşletmenin dış çevresi, iş yapma yöntemlerini, çalışma usullerini ve yerleşik örgüt kültürünün de değişmesine etki edebilecektir. Genel ve uzak dış çevre olarak tanımlanan, ekonomik, yasal, politik, teknolojik, demografik sosyal ve kültürel uzak çevre, teknoloji ile uzak olmaktan çıkarak, yakın çevre haline dönüşmektedir.

2.1.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Stratejik planlama; işletme veya kurumların üst yöneticilerinin, gelecekteki problemlerin çözüm yollarını ve sonuçlarını değerlendirilerek sistematik kararların alındığı bir süreçtir. Stratejik yönetim, planlamaya esas teşkil edecek işletmenin dış- iç çevresel etkileri incelenerek, gerekli araştırma, değerlendirme ve tercihlerin üst yönetim tekniği açısından amaçlara uygun, yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak kontrollü yürütülmesi ve yönetilmesidir³¹.

İşletme literatüründe çok yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan stratejik yönetim kelimesi, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmektedir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim; örgüt amaçlarına ulaşılması için program ve faaliyetlerin planlanmasından başlayarak, üretimin her aşamasında ve safhasında, işletmenin dış çevresindeki tepkilere göre davranan, işletme içi yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınmasına imkan verebilen bir yönetim tekniği olarak ifade edilebilir. Küreselleşen dünyada ister kamu sektörü olsun, ister özel sektör kendilerini dış çevreden gelen inovatif değişikliğe hazır hale getirmek durumundadır. İşletme ve kurumlar ekonomik faaliyetlerini yerine getirirken, dışsal fayda veya zarar sağlamakla kalmayıp, karşılıklı etkileşim içinde olabilmektedirler. Dışsal ekonomik fayda, dışsal stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinde de etkili olabilmektedir. Karşılıklı etkileşim kurum ve işletmeler de

³⁰ Sezen, a.g.e., ss. 35-37.

³¹ http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (Erişim Tarihi: 21.05.2014).

olumlu etki yaratabilmektedir. Diğer taraftan işletmeden mal ve hizmet alanların ihtiyaçları tatmin edilirken, işletme, kurum veya kuruluşların kurumsallaşmasına yönetsel stratejinin yerleşmesine, olumlu katkı sağlanabilecektir. Stratejik yönetim için, stratejik planlamanın olması gerekmektedir. Stratejik planlama, esnek ve düzenleyici yönüyle, stratejik yönetimi proaktif hale getirebilecektir. Çevresel analizlerden elde edilen verilerin birlikte kullanılması, stratejik planla, stratejik yönetimin ilişkilerini açıklıkla ortaya koymaktadır.

2.1.7. İşletme İmajı ve Stratejik Planlama

Stratejik planlama; işletmenin mevcut durumu ile gelecekte varmak istediği hedefe götüren yoldur. Bunun için işletme veya kurumların gelecekte ulaşmak istediği hedeflerine nasıl ve hangi usuller ile ulaşılacağını bilmeleri gereklidir. Stratejik planlama örgütlerin ileriye yönelik bir perspektif oluşturmasını gerekli kılar³².

Kurumsallaşmış işletmelerde neyin, ne zaman kim tarafından yapılacağı ön görülmüştür. Kıt ve sınırlı olan kaynakların kullanılması plan dahilinde olabilecektir. Örgütün iç çevresine dahil olan iş görenler bu bilinçle hareket edebilecek sektör, rakiplerine nazaran güçlü bir imaj sergileyebilecektir. Kurumsallaşmamış işletmeler bu yönü ile rakipleri karşısında zayıf olabileceklerdir. Kurum yöneticileri örgütlerinin güçlü yönü ile rakipleriyle rekabet şansını yükseltebilecek ve işletmenin olumlu imajını sürdürülebilir kılacaktır.

Kurumdan mal veya hizmet alanlar, güçlü işletme algısından etkilenecek işletmenin kar etmesine ve büyümesine olumlu katkı sağlayabilecektir. Güçlü işletme imajı, işletmenin reklam ve tanıtım harcamalarının azalmasına olumlu yönde etki edebilir. İşletme yöneticileri bu olumlu sonuçlar karşısında işletmenin veya kurumun stratejik planlamasını yeniden kurgularken, sosyal amaçların tüm çıkar grupları tarafından desteklendiğini görebilecek, stratejik amaçların belirlenmesinde işletme imajının, işletmenin güçlü yönü olarak belirleyici etkisi olabilecektir.

2.1.8. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Kurumların mevcut durumu ile istediği amaçlara ulaşabilmek için, geleceğe yönelik bir bakış açısı içinde işletme bütçesinde gerçekleştirilmesi düşünülen program ve faaliyetlerin önceliklerini belirlemek suretiyle, denetime açık ve hesap verebilir, dönemsel ve bütünsel olarak uygulanan yaklaşımlara stratejik yönetim diyebiliriz³³.

Stratejik yönetim, bu haliyle proaktif bir yönetimdir. Kurumların yıllık bütçelerinde programa alınan faaliyetlerinin gerçekleşme durumu, iş görenlerin

³² Aktan, a.g.e., ss. 10-12.

³³ <http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, (Erişim Tarihi: 15.06.2014).

performansı, işletmenin kar veya faydası, dönemler itibariyle izlenebilmektedir. Ayrıca hizmet alanlar, stratejik yönetimin unsuru olan planlama gereği, hizmet önceliklerini geri bildirimde bulunmakta, mal ve hizmetin kalitesini veya sunum şeklini olumlu yönde değiştirebilmektedir. Geri bildirim sayesinde işletme yöneticileri önceliklerini, stratejik yönetimin esnekliği ile piyasa koşullarını ve rakiplerini de düşünerek, yeniden kurgulama imkânına sahip olabilmektedir. Stratejik yönetim işletmelerin dış-ıç çevresine olan hassasiyeti ve elastikiyeti nedeniyle işletmelerde karar alma yöntemlerine olumlu yönde etki edebilmektedir. Bu esneklik sayesinde işletmeler, mal, hizmet, üretim, yöntem ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmakta, yeniden planlama yapabilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında hakim olan, önce üret, sonra sat anlayışı, yerini önce pazarla, sonra üret anlayışına bırakmaktadır. Kaynakların etkili kullanılması düşüncesi talebe göre üretimi benimsemektedir. Stratejik yönetim kamu harcamalarında mükerrerliği ortadan kaldırarak, talebe göre üretim imkanı sunmakta, yönetimin etkili ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim, unsurlarıyla bir bütündür. Performans denetimi, kaynakların tahsisi, müşteri beklentileri, sürdürülebilir rekabet gibi unsurlar stratejik yönetimin, araçları olarak bilinmektedir. Stratejik planlamanın etkinliği, ancak stratejik yönetimle mümkündür.

2.1.9. İşletmenin Güçlü Yönlerinin Tespiti ve Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın en belirgin özelliği mikro anlamda işletme içi kaynakların yönetimini planlarken, makro anlamda işletme dışı çevresel etkileşim, değişim ve gelişmeleri takip ederek hızlı ve doğru kararların alınmasını sağlayabilmesidir³⁴.

Bir yönetim modeli olarak stratejik planlama, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına imkan verebilmektedir. Kurum veya işletme açısından üretim ve insan gücünün geliştirilmesine, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesine olumlu katkılar sağlayabilecektir. Stratejik planlamanın bu olumlu özelliklerinden dolayı işletmelerin mal ve hizmet üretim yöntemleri değişim ve yeniliğe duyarlı olmaktadır.

Kurum çalışanları, güçlü yönlerini ön plana çıkararak, zayıf yönlerini giderme çabaları gösterecektir. Stratejik planlamanın diğer bir özelliği de her zaman karşı stratejilerin olduğu varsayımdır. İşletme veya kurumların, ulusal veya uluslararası rekabet ettiği kurumlar olabilmektedir. İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için zaman etkisi önemlidir. İşletme yöneticileri, stratejik öngörülerde bulunmadan önce, zaman içinde değişen unsurlar arasında, bir analiz yaparak işletmenin üretimine olumlu katkı sağlayabilir. Mikro anlamda, işletmenin alt sistemleri işletme içi birimlerle

³⁴ Becerikli, a.g.e., ss. 65-66.

alakalıdır. Alt sistem denilen bu birimler sürekli devinim halindedirler. Planların uygulanması sürecinde sürekli ve karşılıklı birbirleriyle etkileşim içinde bulunarak taktik ve politika üretmekte veya değiştirmektedir. Birimler arası ilişkiler dışsal fayda verebileceği gibi dışsal zararlar da verebilecektir. Olumsuzlukların önüne geçilebilmesi, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesiyle mümkün olabilecektir.

2.1.10. Değişim ve Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın bir diğer özelliği, hesap verme sorumluluğunu temel alan, toplam kalite yönetim anlayışı ile yeniliği ve değişimi planlanmasıdır. Stratejik planlama katılımcı bir yaklaşım modelidir. Kuruluşun tepe yöneticisi tarafından desteklenmesi şarttır³⁵.

Stratejik planlamanın temel özelliklerinden biri de katılıma açık olmasıdır. Kurum çalışanları, sendika temsilcileri ve işletmenin dış paydaşlarının desteğinin alınması, stratejik planlamanın ilkelerindedir. Bu anlayış, kurumsallaşmaya olumlu etki yapabilecektir. Bunun için kurum üst yöneticileri katılımı destekleyerek, karar alma sürecini hızlandırabilecektir.

Stratejik planlama, kamu hizmetlerinde sonuçlara odaklanmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi girdilerle ilgilenmez, toplumun refah düzeyinin yükselmesi disiplinli ve sistemli bir çalışmayla mümkün olabilmektedir. Stratejiye sahip olmayan işletmeler, amaçlarını açık bir şekilde bilemeyecektir. Stratejiye sahip olan işletmeler, değişimin öncülüğünü yaparak, geleceği, işletme ve toplum menfaatine yönlendirmeye, olumlu katkı sağlayabilecektir. Stratejik planlama, işletme ve çalışanlarını ataletten kurtarabilecek özelliklere sahiptir. İşletme veya kurumların çevresel etkileşimi, değişim ve dönüşümü olgunlaştırabilecektir. Olgunlaşan değişim arzusu çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilecektir, Değişim işletmenin örgütsel amaçlarından biri olmaktadır. Değişim arzusu, işletme ve kurumları statükodan uzaklaştırabilecek, geleceği tasarlama ve keşfetmelerine imkan verebilecektir. Ayrıca değişim tepe yöneticilerin desteği ile mümkün olabilmektedir.

2.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINDA DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Bu kısımda, insan kaynakları ve yönetimindeki gelişmelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, entelektüel sermayedeki gelişmeler ve stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, personel politikasındaki gelişmeler ve stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamusal mal ve hizmetler alanındaki gelişmelerin stratejik

³⁵ İsmail Bircan, "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", *Planlama Dergisi*, 2002, ss.14-40, s. 26.

yönetim uygulamalarına etkileri, başlıca devlet düzenlemelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamusal müdahalelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, ulusal ve uluslararası gelişmelerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, kamu yönetimindeki değişimlerin stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, geleneksel bürokratik yönetim yapısının yetersizliklerinin stratejik yönetime etkileri, kamu yönetiminde saydamlığın stratejik yönetim uygulamalarına etkileri, küreselleşme ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, ekonomi 'de yaşanan gelişmeler ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, kamu yönetiminin yeni beklentileri karşılayamaması ve ortaya çıkan açıklar, yeni kamu yönetimi anlayışı ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, kamuda tüketici ihtiyaçlarının artması ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler, stratejik yönetime geçiş süreci ve kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan nedenler ve stratejik yönetimin kamu örgütlerine getirdiği avantajlar konularına yer verilecektir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Kamu kurumları, özel sektörde daha önce uygulanmış olan stratejik yönetimin müşteri merkezli ve performansa dayalı etkisini fark etmiştir. Bu farkındalık, stratejik yönetimin araçlarından biri olan insan kaynakları yönetimini, yeniliklerin merkezine oturtmuş, kamuda insan kaynakları yönetimi anlayışı "devrim" niteliğinde değişmek durumunda kalmıştır³⁶.

Özel sektör deneyimlerinde başarılı uygulama sonuçlarından, etkilenecek ithal edilen stratejik yönetim, müşteri odaklı (vatandaş) ve performansa dayalı olmasından dolayı, kamu yönetiminde, özellikle, kamu personel yönetiminde inovatif bir etki yaratabilecektir.

Öncelikle vatandaş (müşteri) memnuniyetini esas alan, stratejik yönetim, üretilen mal ve hizmetin, kalitesiyle birlikte faydasını da önemsemektedir, iş gücü piyasasında yaşanan gelişmeler, eğitilmiş iş gücünün, iş gören piyasasında yarattığı dinamizmi, insan kaynakları uygulamalarına da etki etmektedir.

Stratejik yönetim, sadece kurumun kendisiyle ilgili olmayıp aynı zamanda kurum yöneticilerini, karar alıcılarını, top yekûn iç paydaşların tamamını yakından ilgilendirmektedir. Stratejik yönetim araçlarından birisi olan insan kaynakları yönetimi, çalışanları işletmenin çeperinde veya dibinde görmekten kurtulmuş ve onları anlamlı paydaş olarak kabul etmiştir. Kurum veya işletmenin güçlü veya zayıf halkalarını oluşturan çalışanlar ve iş görenler, iç çevre analizinde güçlü insan kaynaklarına sahip, olmanın avantajını kullanabilecektir. Entelektüel sermaye,

³⁶ Doğan, a.g.e., ss. 20-21.

tehditleri fırsatlara, fırsatları da güce dönüştürebilecektir. Vatandaş memnuniyeti için, üretilen kamusal mal ve hizmetin, miktarı kadar, kalitesi de önemli olmaktadır. Kaliteli mal ve hizmet üretmek eğitilmiş iş gücüyle daha kolay olabilecektir. Üretim tercihleri paydaşların katkılarıyla ve vatandaş merkezli olabilecektir. Bu durum insan kaynakları yönetimini, stratejik yönetimin bir aracı olarak gündeme getirmektedir.

2.2.2. Entelektüel Sermayedeki Gelişmeler ve Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Ekonomik, teknolojik ve demografik değişim ve gelişmeler özel sektörü olduğu kadar kamu kesimini de yakından etkilemektedir. Kurumların beşeri sermayesi, kurumlar için uzun vadede stratejik öneme sahiptir. Bu durum iş görenlerin en değerli sermaye olarak görülmesini sağlamaktadır³⁷.

Kamu kurumlarında stratejik yönetim, teknik ve araçları, insan kaynakları yönetimine verilen önemi ortaya koymaya yeterlidir. Stratejik yönetimde bir program dahilinde neyi, ne zaman, nasıl yapacağına karar veren kurum çalışanlarıdır. Kurumların etkin, verimli ve başarılı olmasını isteyen yöneticiler, normlar hiyerarşisini aşarak, kurum çalışanlarını planlanan amaçlara yönlendirebilecek ve entelektüel sermayenin girişine imkan verebilecektir

Kamu kurumlarında hantal hiyerarşik yapı, stratejik insan kaynakları yönetimi ile faaliyet ve proje bazlı bir örgütsel yapıya doğru yönelmektedir. Bu durum örgütlerde formel ve in formel ilişkileri de etkilemektedir. Diğer yandan kurumların örgüt misyonunu yerine getirebilmesi için personel politikalarını stratejik öncelik ve ihtiyaçlarına göre dizayn etme durumunda bırakılmaktadır. Kamu kurumlarında istihdam politikası ekonomik, teknolojik ve diğer nedenlerle kurumların özgün yapısına göre yeniden belirlenmelidir. İstihdam politikaları, kurumların özgün yapısına bırakılarak, entelektüel sermayenin değişim ve dönüşümüne imkan verilebilecektir.

2.2.3. Personel Politikasındaki Gelişmeler ve Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Kurumlar, insan kaynakları politikasını kurumun varlık nedenlerini yerine getirmek için stratejik, ihtiyaç ve önceliklerine göre düzenleme arzusundadırlar. Merkezi personel politikaları bu esnekliğe imkan vermemektedir. Diğer ülkelerin bazılarında son günlerde kamu reformlarında yapısal değişikliğe gidilerek kurumlara, personel istihdamında kolaylıklar sağlandığı, kendi personel politikalarını belirleme

³⁷ http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_1/3.pdf, (Erişim Tarihi:29.08.2014).

yetkisi verildiği görülmektedir.

Yapısal reformları savunanlar, kurumların örnek personel politikası sayesinde, kurum personeli ile stratejik insan kaynakları yönetiminin olumlu yönde etkilendiğini iddia etmektedir³⁸.

Kamu kurumlarında, stratejik yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları yönetimi, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada faaliyet ve programların yerine getirilmesinde stratejik öneme sahiptir.

Küreselleşme, teknoloji ve iletişimde yaşanan gelişmelerle, etkisini çok sert ve hızlı bir şekilde hissettirmektedir. Bu faktör, kurum veya işletmenin insan kaynakları yönetimi politikasını etkilediği kadar, yönetim anlayışını da etkilemektedir. Uygun personel politikaları, yeni organizasyon ve örgüt modellerinin gelişmesine olumlu etki edebilecektir. Kurum veya işletmelerin, yaşam koşullarını, sürdürülebilir büyüme ve kalkınmayı sağlayabilmesi için amaçlarına ve yapısına uygun personel istihdam modellerinin geliştirilmesi yönetsel stratejinin etkinliğini artırabilecektir.

2.2.4.Kamusal Mal ve Hizmetler Alanındaki Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetler, kamusal mal ve hizmetler olarak tanımlanır. Kamu kurumlarının faaliyette bulunduğu alanlar devletin kamu kurumlarına tanıdığı yetki ve sınırları da belirler³⁹.

Ülkeler, Anayasalarına göre, kamu kurum ve kuruluşlarının, çalışma şeklini kuruluş, görev, yetki ve sınırlarını özel yasalarla belirler. Türkiye Anayasası; idarenin esasları başlığı altında " idare kuruluş ve görevleri ile bir bütündür ve kanunla düzenlenir. İdarenin kuruluş ve görevleri merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır. Kamu tüzel kişiliği, ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanılarak kurulur" demektedir. Anayasa'nın 123. maddesi ile üç temel ilke ortaya konulmaktadır. bunlar;

1. İdarenin kuruluş ve görevleri ile bir bütün olduğu ve kanunla düzenleneceği,
2. Yönetimin merkezden ve yerinden yönetim şeklinde düzenlenebileceği,
3. Kamu tüzel kişiliğinin ancak kanunla kurulabileceği, şeklinde hüküm altına alınmıştır.

Anayasal düzenlemelerdeki amaç, kamu kurumları arasında görev ve yetki kargaşasını ortadan kaldırmak ve kamu kurumlarının üreteceği kamusal mal ve hizmetlerin özel yasalar ile sınırlarını belirlemektir. Anayasal bu düzenlemelerin temelinde, devlet kurumları eliyle üretilen mal ve hizmetlerin, vatandaşa adil ve eşit

³⁸ Çevik, a.g.e., ss. 14-15.

³⁹ http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/1_18.pdf, (Erişim Tarihi: 20.10.2014).

şekilde dağıtım ve sunulması ilkesinden kaynaklandığı söyleyebilir. Kamusal mal ve hizmetlerden eşit şekilde faydalanmak, öncelikle sosyal adaletin gereği olmakla birlikte, kamusal mal ve hizmetlerin faydasından kimsenin mahrum bırakılmayacağı ilkesi ortaya çıkmaktadır. Kamusal mal ve hizmetlerin tutar ve türleri siyasal yollardan kararlaştırılmaktadır. Piyasa ekonomisinde hizmet arz eden özel sektör üreticileri, arz ve talep dengesini fiyat mekanizmasını kullanarak kurabilirken, kamusal mal ve hizmet sunumunda böyle bir imkan görülmemektedir. Ayrıca piyasada fiyatların yükselmesi üretilen mal ve hizmetlerin arzını artırabilirken, kamusal mal ve hizmetlerin arzı faydalanma ilkesiyle sınırlıdır. Kamusal mal ve hizmetlerde oluşan talep fazlalığı, siyasal baskıyı artırabilecek, bu da kamusal mal ve hizmetin sunumunun adaletsiz olmasına veya eşit dağıtılmamasına sebep olabilecektir. Bu adaletsizlik, sıraya koyma veya ilk gelene öncelik tanıma yöntemlerinden biri seçilerek, kamu hizmetlerine olan talep fazlalığı bastırılarak denge kurulmaya çalışılacaktır. Bu yöntemin adaletli olup, olmadığı da tartışılabilir, olmaktadır.

2.2.5. Başlıca Devlet Düzenlemelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Devlet, kamu hizmetlerinde sosyal adalet ve etkinlik sağlamak üzere, piyasalara müdahalelerde bulunabilir. Bu müdahaleleri, finansman desteği, üretim desteği, gelir transferi ve yasal düzenleme argümanları ile dört şekilde yapabilir⁴⁰.

Devlet kamu hizmetlerinde etkinliği ve sosyal adaleti sağlamak üzere üretim desteği, gelir transferi, finansman ve yasal düzenleme faktörlerini, bir arada uygulayabileceği gibi, bunlardan sadece birini de kullanabilir. Ekonomi ve teknoloji başta olmak üzere, Dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, kamu kurum ve kuruluşlarını, etkisi altına almıştır. Değişen siyasi, teknolojik, ekonomik ve sosyal koşullar, vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentilerini de farklılaştırmıştır.

Ülkemizde, zaman, zaman yaşanan yüksek enflasyon, işsizlik, büyüyen bütçe açıkları, yönetsel ve finansal denetim problemleri, kamu yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Küresel iletişim ve etkileşim, kamu yönetiminde adil, verimli, etkili, kaliteli ve hızlı hizmet sunum unsurlarını, kamu kurumlarına enjekte etmektedir. Kamu hizmetlerinde, kalite ve performansa dayalı sürdürülebilir bir refah düzeyi yakalamanın, kamusal düzenleme ile mümkün olacağı fark edilmektedir.

Ülkemizde, etkin, verimli ve kaliteye dayanan bir kamu yönetimi anlayışı, kamu mali yönetimi ile mümkün olabileceği düşüncesiyle 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı resmi gazete de yayımlanarak yürürlüğe giren 5018, sayılı kamu mali yönetimi

⁴⁰ <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2014).

kontrol kanunu çıkarılmıştır. Devlet kamu piyasalarında üretilen mal ve hizmetlerin sosyal adalet ve etkinliğini düzenleme işlevini ve mali saydamlığı, sağlamak için kamuda stratejik yönetim modelini uygulamaya koymuş ve kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulamasını getirmiştir. Devlet kamu yönetiminde etkinliği, verimliliği, arz ve talep dengesini sağlamak üzere, değişen siyasi, ekonomik ve sosyal şartlara uygun, yasal düzenlemeleri yaparak, talep fazlalıklarının önüne geçebilecek ve siyasal baskıları ortadan kaldıracaktır.

2.2.6. Kamusal Müdahalelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Özel sektör işletmelerinin, yönetsel kararlarda kullandıkları, pazar payı, kar, fiyat gibi, ekonomik göstergelerin, stratejik yönetim ve planlamayı kolaylaştırdığı söylenebilir. Kamu kurumlarında, ödeneklerin sağlanmasında, kamusal veya politik müdahalelerin gereğinden fazla olması, stratejik planlama ve yönetimi zorlaştırdığı ifade edilebilir⁴¹.

Özel sektör, stratejik yönetim anlayışının, temel ilkesi, kar ve rekabet odaklı, olmaktır. Kamu kurumlarının temel ilkesini ise sosyal fayda oluşturmaktadır. Özel sektör piyasalarında, benzer mal ve hizmet üretenlerin sayıca çok olması, bir yandan ürün ve mal çeşitliliğini artırmakta diğer yandan, şiddetli rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Kamu kurumlarında, her kamu kurumunun görev, yetki ve sınırları yasalarla belirlenmiştir. Hiçbiri, diğeri ile rekabet halinde olmak durumunda değildir. Kamu kurumlarının dış çevresinde güçlü siyasi (politik) çevre daha etkili olabilirken, özel sektör dış çevresinde rakip firmaların etkisi görülmektedir. Kamusal mal ve hizmet üretiminin kaynağı, vatandaşlardan toplanan vergilerle sağlandığı için toplumsal fayda ön planda olmaktadır. Özel sektör de, kaynak girişimci tarafından finanse edilmektedir. Tüketici bedelini ödemeye razı ise bireysel faydacılık ön plandadır. Kamuda stratejik yönetimin önemi, kamusal kaynakların etkin, verimli kullanılmasını ve kontrol edilmesini sağlamaktır. Kamusal tercihlerin, öncelik sırasını faydalanıcı, lehine düzenlemek stratejiyle ilgilidir. Kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde tercihlerin önceliği, siyasal yollardan belirlendiği için, kamusal mal ve hizmet sunumu yasalara ve kurallara bağlı yapılabilmektedir. Bu da kamuda stratejik yönetimi olumsuz etkilemektedir.

2.2.7. Ulusal ve Uluslararası Gelişmelerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Dünya devletlerinin birçoğunu etkisi altına alan teknolojik yenilikler, dünyanın küreselleşmesini hızlandırmakla kalmamış, Dünyada yerleşik geleneksel yönetim

⁴¹ Çomaklı, a.g.e., ss. 89-90.

anlayışının nitelik ve nicelik olarak değişimini, zorunlu hale getirmiştir. Hızlı küreselleşme süreci, demokrasi anlayışının değişmesine etki etmiş, önceleri tepkisel anlamda öne çıkan yerel-bölgesel yapılanmalar, hızlı kentleşme süreci ile dinamik bir etkileşim göstererek, önemli bir farkındalık yaratmışlardır⁴².

Küreselleşme ve teknolojik inovasyon, özel sektör işletme yönetiminde hissettirdiği değişim öngörüsünü, kamu yönetimine de benimsetmiştir. Ülke ekonomisinin dinamiklerini oluşturan, özel sektör işletmeleri ve işletmelerde çalışan iş görenler, yaşadıkları kentlerin yerel yönetimlerinde, yerel paydaş-ulusal anlamda genel paydaşları olma bilincine varmıştır. Buna katılımcı yönetimin bir ferdi veya parçası olma farkında lığı da denilebilir. Dünya ülkeleriyle ekonomik, sosyal, siyasi ilişki ve yakınlaşmalar ve özellikle uluslararası ticari antlaşmalar, kamu yönetimlerine değişim yönünde, özel işletmeler eliyle dışsal baskı oluşturmaktadır. Kamu kurumları ve siyaset mekanizması bu baskılara karşı çözüm arayışlarına yönelmektedir. Kamu yönetiminde değişimi gerekli kılan dışsal faktörlerin yanında, işletme içi devinimlerin de önemli etkisi olduğu görülmektedir. İçsel değişim devinimlerinin literatüre yönetim kavramını kazandırdığı söylenebilir. Özellikle uluslararası ticari antlaşmalar kamu yönetim anlayışının değişmesinde etkili olmaktadır. Çevresel dış baskılar, siyaset mekanizmasını çözüm arayışlarına yönlendirmekle kalmamış organizasyon iç yapılanmalarının da değişmesine katkı sağlamıştır. EU, NAFTA, EFTA gibi uluslararası ekonomik ve bölgesel işbirlikleri kamu yönetim anlayışının değişmesinde etkili olabilmektedir.

2.2.8. Kamu Yönetimindeki Değişimlerin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Dünyada yeni bir yüzyılın hatta üçüncü bin yılın kapısı aralanırken, yönetim bilimi ve kamu yönetimi bilimi de bu değişimden payına düşeni alma çabasıdadır. Değişimin bu etkisi, sadece kamu idarelerinin uygulaması ile sınırlı olmayıp, kamu yönetimi biliminin kuramsal çerçevesini de etkilemiştir. Kamu yönetiminde, gelişim ve değişimin, Siyasal, sosyal, ekonomik ve toplumsal baskıların etkisiyle ortaya çıktığı ifade edilebilir. Kamu hizmetlerinin üretilmesinden, sunumuna kadar, geleneksel yöntemler yerini verimli, etkin ve devingen yeni bir anlayışa doğru yönelmektedir⁴³.

Sanayi toplumu sonrası ortaya çıkan bilgi toplumu, küreselleşmenin de etkisiyle, iletişim teknolojilerinden yararlanarak, ekonomik, Siyasal, toplumsal kültürel tüm yapılarda olduğu gibi, kamu yönetim sistemini de derinden etkilemektedir.

⁴² Mustafa Ökmen, *Küreselleşme Sürecinde Yerelleşme Eğilimleri ve Yerel Yönetimler*, Nobel Yayını, Ankara, 2005, ss. 53-55.

⁴³ Firuz Demir, *Çevre Yönetiminin Temel Araçları*, İmge Yayını, Ankara, 1995, ss.19-21.

Kuruluş döneminin özelliklerini taşıyan kamu idareleri, küreselleşmeyle bilginin, sermayenin, teknolojinin, mal ve hizmetlerin dolaşım hızına yetişmekte zorlanmış, toplumsal beklentilere cevap veremeyeceğim düşüncesi ağır basmıştır. Ekonomik anlamda, sermayenin, mal ve hizmetlerin dolaşım hızı, kamu yönetimlerinin gelişmesinin yeterli olmayacağını, yeniden yapılanmanın sosyal ve Siyasal beklentileri de karşılaması gerektiği düşüncesini gündeme getirmektedir. Vergi yükümlüsü olan vatandaş, seçmen olduğunun farkındadır. Kamu hizmetlerinin kalitesinden memnun olmak arzusundadır. Bu farkındalık sosyal ve Siyasal düşüncelerin değişmesine etki etmektedir. Özel sektör uygulamasında esas olan müşteri memnuniyeti ilkesi, kamu hizmetlerine de yansımakta, vatandaş memnuniyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde tüketici memnuniyeti tecrübesi olan yurttaşlar, kamu hizmetlerinin kalitesinden de memnun olmak istemektedir. Bu farkındalık sosyal ve siyasal baskılara dönüşerek değişimi zorunlu kılmaktadır.

Kamu yönetiminde değişime etki eden üç temel faktörü şöyle sıralaya biliriz;

1. Toplumsal beklentileri karşılamakta yetersiz performans gösterilmesi,
2. Bütçe açıkları ve kamu harcamalarının bütçe üzerinde eklediği yük,
3. İletişim teknolojileri sayesinde yaşanan hızlı bilgi alışverişi.

Kamu yönetimlerini reforma zorlayan bu üç temel faktörün dışında, kamu hizmetlerinin nasıl yapılacağı, devletin rolünün ne olacağı da sorgulanmaktadır. Mali alandan gelen baskılar, kamu yönetimi anlayışının piyasa stratejisine göre şekillenmesi gerektiği, dolayısıyla devletin ekonomik ve sosyal hayattaki rolünü azaltmasının, zorunluluğu ve diğer yandan yerine getirmesi gereken hizmetleri yaparken, faydalanma ilkesi önceliği görülmektedir. Bu anlayış bir anlamda, devletin görev alanını daraltılması olarak da ifade edilebilir⁴⁴.

Kamu yönetiminde değişimi ileri süren araştırmacı ve akademisyenler iki temel ilkeyi ortaya koymaktadır. Biri, devletin rolünü daraltarak ekonomik ve sosyal yaşamdan elini çekmesi; diğeri de sunması gereken kamu hizmetlerini piyasa mekanizmalarından en iyi şekilde yararlanarak sunması şeklindedir. Belli bir zaman dilimi içinde oluşan bu paradigmanın hala güvenilirliğini koruyarak devam ettiği görülmektedir. Esas itibarıyla tartışılması ve düşünülmesi gereken husus, devletin rolünün daraltılması yerine, kamu hizmetlerinin kalitesi, sunumu ve vatandaş memnuniyetinin öncelikleri olmaktadır. Yurttaş için hizmetin nereden alındığı değil nasıl alındığı önem arz etmektedir. Özel sektör tarafından sunulan mal ve hizmetin temel göstergelerini müşteri memnuniyeti ve bireysel fayda oluşturmaktadır.

⁴⁴ Osman Yılmaz, *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, DPT Yayını, Ankara, 2001, ss. 99-102.

Kamu hizmetlerinde temel gösterge, seçmen memnuniyeti ve toplumsal fayda oluşturmaktadır.

2.2.9. Geleneksel Bürokratik Yönetim Yapısının Yetersizliklerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Türk kamu yönetimi modelinin, merkezci bürokrasi, Siyasal yandaşlık, sihirli kelimeleri arasına sıkıştırılarak karşımıza çıktığı görülmektedir⁴⁵. Kamu hizmetlerinin denetimi ve faaliyet sonuçlarının ölçülebilmesi açısından, bürokrasi önemlidir. Özel sektör işletmelerinin de kendine özgü hiyerarşik bir yapısı ve bürokrasisi olmaktadır. Kamu müşterisi olan vatandaşlar, bürokrasi kavramından ne kastedildiğini anlamakta zorlanmaktadır. Kamu yönetimlerinde etkinlik ve verimlilik hizmetlerin halka en yakın yönetim birimlerince katılımı esas alarak yapılması sağlanmalıdır, Vatandaşa oluşan bürokrasi algısı ancak bu şekilde minimize edilebilecektir. Geleneksel bürokratik yönetim yapısının değişmesi, tek başına yeterli olmayacak, bununla birlikte kamu kurumlarını yönetenlerin, yönetim anlayışlarının katılımı benimseyecek şekilde değişmesi ile mümkün olabilecektir. Kamu yönetimlerinin, mekanizmasını siyaset oluşturmaktadır. Bu nedenle kamu yönetimlerinde siyasetle yönetim arasında kesin bir sınır çizmek mümkün görülmemektedir.

Sorgulanamaz, bürokratik devlet anlayışı, kamu yönetimi ile halk arasında ilişkilerin sağlıklı yürütülmesine engel olmaktadır. Devlet baba imajının, kamu yönetimlerini denetlenmez, sorgulanmaz, hesap verilemez anlayışı etkisinde bıraktığını göstermektedir⁴⁶.

Geleneksel bürokratik kamu yönetimi anlayışı vatandaşların ve vergi mükelleflerinin ödedikleri vergilerin nerelere harcandığını, öğrenme arzusuna veya merakına cevap vermemektedir. Geleneksel yönetim anlayışı yetersizliği, saydamlık ve hesap vermeden çekinme, eylemi içinde bulunduğu algısının yerleşmesinde etkili olmaktadır.

Kamu yönetiminin, tepesinde olan yöneticiler ve çalışanlar, kurumun gerçek sahibi ve paydaşı olan kesimlerle yeterli iletişim içinde olmamışlardır. Kamu kurumu ile toplum arasında sağlıklı ilişki ve iletişim kurulmaması olumsuz yönde etki göstermektedir. Geleneksel bürokratik yönetim anlayışı, riski düşük olan, geri bildirimnin sınırlı olduğu, paydaş katılımının olmadığı çevresel belirsizlik riski minimum düzeyde olan örgüt kültüründen kurtularak, süreç kültürüne doğru, yönelmek durumundadır. Geleneksel bürokratik yönetim yapısı, bir başka yönüyle

⁴⁵ Asım Balcı, *Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, ss. 115-118.

⁴⁶ Nevzat Saygılıoğlu, *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2002, ss. 22-24.

de sert erkek, maço örgüt kültürünü bünyesinde barındırmakta, bu da yerleşik örgüt kültüründe ekipler ve gruplardan ziyade bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Kamu yönetimleri de özel sektör tecrübeleriyle donatılabilir. Geleneksel bürokratik yapı, siyasal tercihler yerine, Meritokratik, etkinlik ve verimlilik ilkelerine göre düzenlenebilir. Verimlilik en basit ifadeyle Çıktıların/Girdilere oranıdır. Sayısal değerlerle ifade edilebilir. Etkinlik ise nicelikten çok, nitelikle ilgilidir. Nitelik algısı kamusal mal ve hizmetlerin, üretim süreçlerinde çıktılar kadar önemli olmakta ve toplumsal faydayı ifade etmekte olduğu görülmektedir.

2.2.10. Kamu Yönetiminde Saydamlığın Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri

Geleneksel bürokratik yönetim yapısının, yetersizliğinin, sıralanan şu temel ilkelerin yoksunluğundan kaynaklandığı söylenebilir. Bunlar; Güvenlik ve açıklık ilkesi, saydamlık ve öngörülebilirlik ilkesi, etkinlik ve etkinlik ilkesi, hesap verilebilirlik ilkesidir⁴⁷.

Geleneksel bürokratik yönetim yapısının kamu yönetiminde açıklık ilkesine uygun olmaması, toplumların yönetime karşı ilgisiz ve güvensizlik nedeni olabilecektir. Saydam olmayan kamu yönetimleri sosyal siyaset anlamında, etkinliği ve etkinlik ilkesine uygunluğu anlaşılamayacak, denetlenebilirlik ilkesine uyulmadığı endişesini güçlendirecektir. Geleneksel bürokratik yönetim yapısı kamu örgütlerinde süreç kültürüne göre davranış modeli sergileme eğilimi içinde kalabilecektir. Yerleşik örgüt ve süreç kültürü, başta kurum yöneticileri olmak üzere tüm çalışanların statükocu olmasına neden olmakta ve kendilerinden sonraki yönetici ve çalışanlara bu öğretiyi miras bırakmaktadır. Geleneksel bürokratik yönetim yapısının günümüze intikal eden önemli söylemlerinden ' Allah devlete zeval vermesin ' cümlesi buna örnek verilebilir. Bu cümlenin bir başka ifadesi, " biz böylede mutluyuz." Yeter ki Devletimiz zarar görmesin anlamı taşımaktadır. Bu cümlenin tesadüfen söylenmediği bir öğreti olarak nakledildiği düşünülmektedir. Kamu yönetimlerinde saydamlık ilkesi evrensel bir ilke olma özelliği göstermektedir. Etkinlik ve kalite ilkesi nitel bir kavram olmakla birlikte algı ve faydalanmaya göre değişmektedir. Çıkar gruplarınca farklı anlamlandırılması da mümkündür. Ayrıca etkinlik, verimliliği ve saydamlığı etkileyebilen bir kavramdır. Kamu yönetimlerinde saydamlık ilkesi etkinlik değerlendirmesine esas teşkil edecek önemli parametrelerden biri olarak görülmektedir.

⁴⁷ <http://www.oecd.org/puma/simaweb>, (Erişim Tarihi: 22.11.2014)

2.2.11. Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

Kurumsal ve yapısal değişimi zorunlu kılan temel etken, bilgiye ulaşma hızıdır. Özellikle küresel rekabet ortamında, bilgiye ulaşabilen ve elinde bulunduran kurum ve işletmeler, rakiplerine göre daha güçlü demektir. Toplumların uzun vadeli geleceğinden başta, siyasetçiler olmak üzere her kesim sorumludur. Gerçek anlamda yenilik, ilgili tüm kesimlerin sahiplenmesiyle mümkün olabilecektir⁴⁸.

Globalleşen dünyada iletişim, beraberinde hızlı etkileşimi de getirmektedir. İşletme veya kurumlar, kurumsal ve yapısal anlamda ve etkileşimin tesiri altında kalabilmektedir. İşletmeleri değişime zorlayan dış etkenler, ülke içinde iş dünyasını, hükümeti ve akla gelen tüm tarafları, harekete geçirmektedir. Örgütlenen toplumsal amaçlar, kamu yönetimini de değişimin etkisi altına alarak yeniden yapılanmaya zorlayabilmektedir. Ülkemizde küreselleşmeden kaynaklanan, değişim rüzgarından olumlu yönde, nasibini almaktadır. Ekonomik anlamda ithal ikameci ekonomik yapı, yerini serbest piyasa ekonomisine bırakarak, dış ticaretin, faiz ve dövizin, serbest dolaşımına imkan vermektedir. Küreselleşmenin ekonomi üzerindeki bağımlılık etkisi, mal ve hizmet üretiminde, kalite standardı getirmeye yönelik tedbirlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kamu yönetimleri de küreselleşme sürecinde oluşan dış baskılara fazla direnç göstermemiş ve payına düşeni almıştır. Başta yönetim ve strateji kavramları olmak üzere, performans ve toplam kalite anlayışını benimseyerek, değişim sürecindeki yerini almaktadır. Bu da, hem kamu yönetim anlayışının değişmesine hem de kurumsal ve yapısal değişime olumlu yönde etki etmektedir.

Hızla küreselleşen dünyada, bilgi toplumu hangi kurumların, rekabet edemediğini ve nedenlerini anlamakta, ilgili taraflara çözüm bulmaları konusunda etkili olabilmektedirler. Küresel rekabette yerini almak isteyen işletmeler, kamusal mal ve hizmet üretim anlayışı yanında, kamu yönetimi anlayışının değişmesini de etkilemektedir.

2.2.12. Ekonomi 'de Yaşanan Gelişmeler ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

Tüm dünyayı etkisi altına alan değişim ve dönüşüm süreci, kamu idarelerini de etkisi altına almaktadır. Mevcut problemlerini çözemeyen kamu yönetimleri, küreselleşen dünyada bilgi, teknolojik dönüşüm ve değişimin hızına yetişmekte zorlanmaktadır. Değişimin hızına uyum sağlamak zorlanan kurumlar, yeni problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Gelişmelere ayak uydurmak ve ortaya çıkan problemleri çözmek, kamu yönetiminde reform yapma ihtiyacını mecbur

⁴⁸ <http://www.igb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12.12.2014).

hale getirmiştir. Merkezi idare ile yerel yönetimler arasında kaynak görev, yetki ve sorumlulukların, yeniden düzenlenmesinde ve 5393 sayılı belediye yasasının genel gerekçesinde, etkinlik, verimlilik, sonuç odaklılık vb. kavramları işleyerek, yeni kamu yönetim anlayışı düşüncesinin, ortaya çıkmasında etkili olmuştur⁴⁹.

Ekonomik, alanda yaşanan gelişmeler, kamu yönetim anlayışının değişmesine katkı sağlamakla kalmamış, sürdürülebilir, müşteri odaklı, etkin ve verimli olmanın yol ve yöntemlerini de öğretmiştir. Merkezi yönetimden, Âdem-i merkezileşmeye doğru, yetki, görev, kaynak paylaşımı ve değişimi, dünya üzerindeki mega trendlerin baskısı belirlemektedir. Dünya üzerindeki büyük eğilimler, kamu yönetiminde değişimi, zorunlu hale getirmektedir. Ulusal ekonomiden, küresel ekonomiye, temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye, kısa vadeli planlardan, uzun vadeli planlara, teknokrattan meritokrat'a, hiyerarşilerden, ekip çalışmasına, yeni anlayış ve eğilimler, tüm dünya üzerinde kışkırtıcı bir heyecan yaratmaktadır. Hiyerarşilerin, toplumun problemlerini çözmedeki başarısızlığı, teknokratlardan yükselen hoşnutsuzluk, bürokrasideki hantallık, kamu yönetiminde değişim ve dönüşümü gerekli kılan nedenler arasında sayılabilecektir. Küreselleşen pazarda, ekonomik işletmelerin hızlı ve rekabetçi olabilmeleri, alt sistemlerin, bir birleriyle uyumlu çalışmasıyla, mümkün olabilecektir. Ulusal düzeyde, özel sektör ve kamu sektörü yönetim anlayışının, küresel düzene göre şekillenmesi, rekabet edilebilirlik oranını artıracak ve yerel kamu yönetim anlayışının değişmesine de katkı sağlayacaktır

Küresel pazarda, ekonomik işletmelerin, süratli ve rekabetçi olabilmeleri, ulusal düzeyde, kamu ve yerel yönetim anlayışının değişmesi ile mümkün olabilecektir.

2.2.13. Kamu Yönetiminin Yeni Beklentileri Karşılıyaması ve Ortaya Çıkan Açıklar

Refah Devlet tartışmalarının temelinde eğitim ve sağlık görevleri dışında, Devletin görevlerinin yeniden tanımlanması düşüncesi hakimdir. Devletin her alanda sorumluluk alması, maliyetin yükselmesine, istihdamın artmasına ve verimsizliklere neden olabilmektedir. Küreselleşmeden kaynaklanan rekabet şartları, dış çevre baskısı ve sorgulayan halk, reformların yapılmasını mecbur kılmaktadır⁵⁰.

Kamu yönetiminin, yeni beklenti ve ihtiyaçları karşılamaındaki aksaklıklar, ortaya çıkan açıklar, devlet kurumlarının görev ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesini gündeme getirmektedir. Ekonomi ve diğer alanlarda başarılı olamayan kamu kurumları vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremiyorsa

⁴⁹ <http://eprints.sdu.edu.tr/280/1/TS00444.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.09.2014).

⁵⁰ Mümtaz Türköne, **Siyaset**, Lotus Yayınevi, Ankara, 2008, ss. 467-468.

değişim ve dönüşüm kaçınılmaz olabilecektir. Kamu yönetiminde statükodan kaynaklanan anlayış, vatandaş beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz ise yönetimin etkin ve verimli olmasından bahsedilemeyecektir. Halkın ihtiyaç ve beklentilerindeki artışın yanında, gelir paylaşımı adaletsizliği, ödediği verginin nereye ve nasıl harcandığını bilme ihtiyacını gündeme getirmektedir.

Ekonomi ve teknolojiye hızlı değişim ve dönüşüm, insan ihtiyaç ve beklentilerine de etki etmektedir. Kamu yönetiminde dönüşüm yetersizliği vatandaş beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz ise yönetimin ekonomik ve etkinliği olumsuz olarak etkilenmektedir.

2.2.14. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

Kamu yönetimi anlayışına etki eden temel faktör, insan odaklı yönetim ve teknolojik gelişmelerle birlikte, her alanda rekabet edebilme düşüncesidir. Kamu yönetiminde şeffaflığı, hesap verilebilirliği, etkin ve verimliliği, liyakat sistemini esas alan insan odaklı yönetim anlayışı ve böyle bir modelinin tercih edilmesini arzu etmektedir⁵¹.

Katılımcı yurttaşlık bilinci, yönetim unsurlarının önemini de ortaya çıkarmıştır. Kamu hizmetlerinin sunumu, verimlilik ve etkinliği, bürokratik yapının da etkin çalışmasına katkı sağlayabilecektir. Kamu yönetimlerinin, şeffaf ve denetime açık olması, kamu kurumlarının performanslarını nitel ve nicel olarak değerlendirilmesine imkan verebilecek ve sonuç odaklı çalışmalara olumlu katkı sağlayabilecektir. Yönetişim unsurlarının, amacına ulaşabilmesi, katılımcı yurttaşlık bilincinin yerleşmesine bağlıdır. Kamu örgütlerinde yönetim ölçek büyüklüğünü gündeme getirmektedir. Belli bir ölçek büyüklüğü üzerinde olan kamu yönetimleri ihtiyaç ve beklentileri zamanında karşılamakta zorlanabilecek, bu da yönetim unsurlarının etkinliğini azaltabilecektir. Ölçek büyüklüğü, katılımcılığın etkinliği açısından önem arz etmektedir. Stratejik planlama katılımcılığı esas alan bir planlamadır, katılım stratejilerini bilme yeteneğine sahip olduğu için, işletmelerin büyüklüğü veya küçüklüğü ile ilgilenmemektedir. Nicelik anlamında her kurum ve işletmeye uygulanması mümkün görülmektedir.

Yönetimin amacına ulaşabilmesi için, katılımcı yurttaşlık bilincinin yanında, yurttaşların yönetimde etkili olabilmesi de önem arz etmektedir. Bu durum örgütlerde ölçek büyüklüğünü gündeme getirebilecektir. Belli bir ölçek büyüklüğü üzerinde olan kamu yönetimleri, ihtiyaç ve beklentileri zamanında karşılamakta zorlanabilecek,

⁵¹ Cem Çiçek, *Neo Liberalizmin Anlayışını Meşrulaştırma Aracı Olarak 'Yönetim' ve Türkiye Kamu Yönetimi Üzerine Yansımaları*, SFS Grup Yayınevi, Ankara, 2011, ss. 33-36.

yönetim unsurlarının etkinliği azalabilecektir. Stratejik planlama uygulamaları tüm kamu kurum ve işletmelerde kolaylıkla uygulanabilir bir özellik arz etmektedir.

2.2.15. Kamuda Tüketici İhtiyaçlarının Artması ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

İletişim ile yönetim kelimelerinin bir araya getirilerek türetilen yönetişim kavramı, kamu idarelerine farklı bir örgüt kültürü ve örgüt ikliminin yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Kamu yönetimine girişimci ve ticari bir boyut katarak yönetimin etkin ve verimli olmasını hedeflemektedir. Bir belirleyici yerine çok yönlü belirleyicilerin olduğu piyasa mekanizması, kamu mekanizmalarının terk edilmelerine zemin hazırlamaktadır. Kamu-özel-sivil toplum döngüsü Öngören yönetişim. Sonuç odaklı, performans esaslı tüketici tercihlerini tahmin gibi tekniklerin kamu yönetimine aktarılmasına katkı sağlamaktadır⁵².

Kamusal mal ve hizmetlerden faydalanan yararlanıcılar, Dünya üzerinde oluşan, eğilimlerin etkisiyle, Sanayi toplumundan, enformasyon toplumuna geçerek, çoklu tercihleri ve faydalanmayı arzulamaktadır. Tercihlerin genişlemesi insanların yaşam tarz ve yönetimlerini de etkilemektedir. Karşılıklı bu etkileşim kamusal mal ve hizmetlerin sunumu ve yönetimini değişime zorlanmaktadır. Kamusal mal ve hizmetler toplumsal mal (sosyal mal) olduğu için, faydası bireysel anlamda paylaştırılmayan mal ve hizmetlerdir. Bedeli ödenmediği için, hiç kimse kamusal mal ve hizmetlerden mahrum bırakılamaz. Kamusal mal ve hizmetlerin kaynağı vatandaşlardan toplanan vergiler ile karşılanmaktadır. O halde kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bunun için de yönetim, tüketici veya yararlanıcı beklenti ve taleplerine göre, maliyet ve fiyatlandırma yaparak bir öngöründe bulunmak ve sonuçlarını görmek istemektedir. Ayrıca, mal ve hizmetin fiyatının yanında, tüketicinin kalite anlayışı, kalitenin yanında zamanında karşılanabilirliği de önemli olmaktadır. Piyasa mekanizmalarında etkili kullanılabilen iletişim döngüsü, kamu yönetimlerinde yeterince kullanılmamaktadır. Bu durum tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması bakımından önemli olmaktadır.

Tüketici tercihlerinde oluşan artışlar ve anlayış değişimi, kamu yönetiminin örgütsel yapısını etkileyerek, yönetimin, toplam kalite anlayışına göre, hizmet etme ilkeleri oluşturmasına, katkı sağladığı görülmektedir.

⁵² Birgül Güler, *Türkiye'nin Yönetimi-Yapı*, İmge Kitabevi, Ankara 2011, ss. 314-316.

2.2.16. Stratejik Yönetime Geçiş Süreci ve Kamu Yönetiminde Değişimi Gerekli Kılan Nedenler

Sosyal ve ekonomik kalkınma, küresel anlamda rekabet edebilmek için, artı değer yaratan yatırımların, Devlet tarafından sübvansede edilmesini gerektirebilir. Bölgesel farklılıklara göre organizasyon yapıları, bölgelere özel birimler kurulma çabaları tek tip örgütlenme modellerinden kurtulmayı, gerektirmektedir. Yönetim birimleri bulunduğu bölgeye uygun stratejik yapılanmalıdır⁵³.

Ülkemizde sosyal ve ekonomik kalkınmanın hızlandırılması, sürdürülebilir olması, yerel dinamikleri harekete geçirmekle mümkün olabilecektir. Yerel kalkınma, yayılarak, ülke kalkınmasına olumlu etki yapabilecektir. Bölgesel farklılıklar, kurum veya işletmeler için içsel anlamda güçlü ve zayıf yönleri, dışsal anlamda fırsat ve tehditleri kolay tespit etmelerine imkan vermektedir. Belli bir Ölçek dahilinde bir kurum için fırsat olarak algılanan durum, bir başka kurum için tehdit algısı oluşturabilmektedir. Bu anlayış farklılığı paydaşlar arasında olumsuz etki yapabilecektir, stratejik yönetim algılama hatalarını paydaş analizleri ve doğru iletişim ile minimize edebilecek, ortak akli kullanarak tercih önerilerini belirleyebilecektir. Stratejik yönetim, sosyal ve ekonomik, kalkınmanın sürdürülebilir olmasına katkı sağlayabilecektir. Stratejik yönetim, yerel ve bölgesel farklılıkları doğru analiz edebilecek unsurlara sahip olduğu için, dünyadaki eğilimlerin öngörüsünü yapabilecektir. Yönetişim yeteneği ile örgüt ve çalışanlarına yeni davranış modelleri, taktik ve politika oluşturarak, sonuçlara göre hareket etme imkanı verebilecektir.

Stratejik yönetim, yerel ve bölgesel farklılıkları ön planda tutan, işletmenin iç-dış davranışlarından haberdar ve dünyadaki eğilimlerde öngörüsü olan, kendisini sonuçlara göre yenileyebilen bir yönetim modeli olarak değerlendirilmektedir.

2.2.17. Stratejik Yönetimin Kamu Örgütlerine Getirdiği Avantajlar

Kamu kaynaklarının etkin verimli kullanımı, kamu yönetimi reformlarının, stratejik planlama tekniği ile çözümlenmesi düşünülmektedir. Stratejik planlama, gelişim süreci içinde, stabil ite ve değişim arasında denge aksı olarak yorumlansa da, günümüzde stratejik plan ve stratejik yönetim olguları, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi, kamu sektörü içinde hızlı, etkin bir şekilde rekabet avantajı sağlayabilecektir⁵⁴.

Özel sektör işletmeleri için üstün rekabet koşulları sağlayan, stratejik planlama ve stratejik yönetim olgusu, kamu örgütleri için de bir avantaj yaratabilecektir.

⁵³ http://earsiv.atauni.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/928/benazir_k%C4%B1%C4%B1%C3%A7_tez.pdf?sequence=1&isAllowed=y, (Erişim Tarihi: 09.12.2014).

⁵⁴ Eren, a.g.e., ss. 15-16.

Stratejik yönetim, kamu örgütlerinin kamusal kaynakları kullanımında olumlu katkı sağlayabilecektir. Kurum çalışanları ve yöneticiler, kaynakları planlarken stratejik öncelikleri tercih edebileceklerdir. Kamusal mal ve hizmetlerin önceliği, üretim esasına, göre değil, faydalanma esasına göre sunulmaktadır. Toplumsal malların kullanımından hiç kimse mahrum edilmemektedir. Örnek vermek gerekirse, Belediyeler tarafından yapılan yoldan herkes faydalanmaktadır. Kamusal mal ve hizmetlerin faydası bölünemediği için, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına imkan verebilecek yöntemlerin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Kamu kaynaklarının etkin kullanılması, stratejik karar, stratejik plan ve stratejik bir yöntemle mümkün görülmektedir. Stratejik yönetim kamu kaynaklarının israfını da önleyebilecektir. Vatandaş tercihleri ve öncelikleri bilineceği için mükerrer uygulamalarla zaman kaybedilmeyecektir. Yapılan iş ve işlemlerin sonuçları değerlendirilerek, kurumların sürdürülebilir büyümesi ve halkın refah düzeyinin yükselmesine olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

Kamusal mal ve hizmetler faydalanma esasına dayanan, faydası bölünemeyen mal ve hizmetlerdir. Toplumsal ve sosyal mallardan kimse mahrum bırakılamaz. Bedelini ödemediği için hiç bir vatandaş yapılan yolu kullanmaktan mahrum edilemez. Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, stratejik karar, stratejik plan ve stratejik bir yönetimle mümkün olabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ, BEKLENEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

3.1. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİME GEÇİŞ

Bu kısımda, belediyelerde anlayış dönüşümü, belediyelerde stratejik düşünme ya da stratejik anlayış, belediyelerde stratejik yönetimin hukuki çerçevesi, belediyelerde stratejik plan geliştirme, stratejik planlama ile bütçe ilişkisi ve stratejik planlama ile performans denetimi ilişkisi konularına yer verilecektir.

3.1.1. Belediyelerde Anlayış Dönüşümü

Geleneksel kamu idareleri ile belediyeler arasında derin farklılıklar görülebilmektedir. Toplumsal, kültürel ve ekonomik alandaki değişim ve gelişmeler özel sektör eğilimi taşıyan bir belediye anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu anlayış değişimini, kentleşme hızının artarak devam etmesi, demokratikleşme, alternatif hizmet sunma, sosyal sorumluluk beklentileri olarak sıralamak mümkün⁵⁵

Belediyeler, diğer yerel yönetimlere göre daha dinamik bir modele sahiptir. Bu görüşümüzü, büyükşehir belediye sınırları içinde il özel idarelerinin kaldırılmış olması desteklemektedir. İl özel idarelerinin başı vali, atamayla göreve getirilmektedir. Belediyelerde, karar ve yürütme organları yerel halk tarafından seçilmektedir. Toplumsal tercihlerin, ekonomik ve kültürel beklentilerin zamanında karşılanması, mal ve hizmetlerden faydalanan kesimlerin memnuniyetini arttıracak ve Belediye yönetici veya karar organları tekrar seçilebilecektir. Kentleşme hızı, yerel demokrasiye kazanımlar sağlayabilir, plansız göç hareketleri, şehirlerin gereğinden fazla göç almasına ve yeni başka problemlerin doğmasına neden olabilecektir. Plansız kentleşme hızı beraberinde ulaşım, eğitim, sağlık, alt yapı vb. diğer problemleri de getirmektedir. Oluşan yeni problemler, Belediyeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Yeni çözüm yolları aranması belediye yönetimlerinde anlayış dönüşümüne olumlu yönde etki etmektedir. Yerel siyasal aktör olma beklentisi içinde olan yerel belirleyiciler, Belediyelerin dinamik olmalarında önemli katkı sahibidirler. Tekrar seçilme beklentisi, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında etkili olabilecektir. Bu durum yönetim tekniği açısından sosyal, siyasal ve ahlaki değer ve ilkelerin gelişmesi ve yerleşmesinde de etkili olmaktadır.

İktidarda kalma veya yeniden seçilme beklentileri, bir yandan kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlarken, diğer yandan yerel

⁵⁵ Mustafa Ökmen, *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, ss. 65-67.

demokrasi kültürü, sosyal sorumluluk ve ahlak anlayışının gelişmesine katkı sağlayabilecektir.

3.1.2. Belediyelerde Stratejik Anlayış Geçişte Etkili Faktörler

Stratejik planlama anlayışına etki eden temel unsurlar politik baskılar ve mali yetersizlikler olduğu görülmekle birlikte, belediyelerin karmaşıklaşan problemlere gösterdiği farklı tepkiler olabilmektedir. Belediyelerin hizmet sunumunda meydana gelen değişimler belediye yöneticilerini, stratejik düşünmeye ve stratejik anlayışa yönlendirmekte etkili olabilmektedir⁵⁶.

Belediye örgütlerinin stratejik planlama gibi, yeni yönetim sistemlerini kullanma arzularının temelinde, karşılaşılan problemlerin sürekli değişir nitelikte olması, bu problemleri görmezlikten gelmek yerine, onları tespit ederek çıkarımda bulabilecekleri inancından kaynaklandığı görülmektedir. Yerel iktidarın muhafaza edilebilmesi, etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunulmasıyla mümkün görülmektedir. Bu husus siyaset mekanizması için önemli olmaktadır. Politik baskı ve mali yetersizliklerle mücadele edebilmek, bunun yanında yerel halkın desteğinin alınabilmesi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla mümkün olabilecektir. Sürekli değişir nitelikli problemlerin çözüme kavuşturulabilmesi, siyasal anlamda rekabet fırsatı yaratabilecektir. Siyasal iktidar beklentisi içinde olan yöneticiler, yerel halkın refah düzeyini yükselterek seçilme önceliği yanında, etkin ve verimli olabilmek için gayret gösterebilecektir.

Siyasal baskı ve mali yetersizliklerle mücadele edebilmek için yerel halkın desteğinin alınması yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasıyla mümkün görülmektedir.

3.1.3. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Hukuki Çerçevesi

5393 sayılı Belediye yasasına göre, nüfusu elli bini geçen belediyeler ile 5216 sayılı büyükşehir belediyeleri 5018 sayılı kamu malı yönetimi ve kontrolü yasasına göre stratejik plan hazırlanmakla yükümlüdür. 5302 sayılı il özel idareleri de stratejik plan yapmakla yükümlüdür.

Büyükşehir belediye yasası ve belediye yasasında, Belediye meclis ve encümenin görevleri arasında stratejik planı inceleyip karara bağlamak, Belediye başkanlarının da, belediyeleri stratejik plana göre yönetmek görevleri arasındadır.⁵⁷

Belediye başkanları, belediyelerini hazırlanan stratejik plana göre yönetmektedirler. Çok iyi hazırlanmış stratejik planlar belediye başkanlarını

⁵⁶ Murat Güven, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, ss. 72-75.

⁵⁷ Hatipoğlu, a.g.e., ss. 56-57.

başarıya ulaştırabilir. Yerel halkın ihtiyaç ve beklentileri doğru tespit edilmelidir. Önceliklerin doğru tespit edilmesi ve uygulama sonuçlarının kontrolü, yerel halka fayda sağlarken, belediye yönetiminin yeniden seçilmesini kolaylaştırabilecektir. Stratejik plan uygulamalarında, literatür taramasında ölçek sınırlamasına ilişkin herhangi bir bulguya ulaşılamamıştır. 5393 sayılı belediye kanunu, nüfusu elli binin altında olan belediyeleri, stratejik plan kapsamı dışında bırakmaktadır. Stratejik plan uygulamalarının olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Genel olarak belediyelerin siyasal, ekonomik, yönetsel ve toplumsal işlevleri olduğu düşünülürse, nüfuslarından dolayı, bine yakın belediyenin, stratejik plan kapsamı dışında tutulması tartışılabilir görülmektedir. Türk kamu yönetiminde bu kadar önemli işlevleri olan belediyelerin kuruluş yasasıyla nüfus kriterine göre, stratejik plan kapsamı dışında bırakılmaları stratejik yönetim ve planlama unsurlarının iyi anlaşılmadığını göstermektedir.

Stratejik plan uygulamasında ölçek sınırlaması yoktur. Belediyelerde nüfusu elli binin altında olan belediyelerin kapsam dışında tutulması belediye yasasıyla getirilmektedir. Belediyeler, siyasal, ekonomik, yönetsel ve toplumsal işlevleri olan yerel yönetim kurumlarıdır. Nüfuslarının elli binin altında olmamalarından dolayı stratejik plan kapsamı dışında tutulması, bu sürecin iyi yönetilemediğini göstermektedir. Stratejik plan kapsamı dışında tutulan belediye sayısının, toplam belediye sayısına oranı, önemli büyüklükte olduğu görülmektedir.

3.1.4. Belediyelerde Stratejik Plan Geliştirme

Stratejik planlar yazılı hale gelince kimlik kazanmaktadır, Birçok alan ve zamanda kullanılan stratejik planlama, özellikle askeri alanda generalin yeteneğini, öngörüsünü ortaya koymayı ifade etmektedir. Stratejik planlar yönetime güç veren kurallar koyan, amaçlara ulaşılması için kaynakların elde edilmesini, geliştirilmesini düzenleyen yazılı belgelerdir⁵⁸.

Türk kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde çok yeni olan, stratejik plan ve stratejik yönetim, gelişerek varlığını devam ettirmektedir. Bunun sosyal, ekonomik, siyasal ve toplumsal nedenlerinin yanında, yönetim tekniği açısından da önemli olduğu görülmektedir. Bu günlerde temel amaçlara hizmet etmeyebilir, ilerleyen zaman içinde sadece yazılı belge olmaktan öte, tercih önceliklerine göre kaynak planlamasına ve performans denetimine, rasyonel anlamda katkı sağlayabilecektir. Belediyelerde stratejik planların geliştirilmesi, başta tepe yöneticilerinin sahiplenmesine bağlı olmaktadır. Stratejik planlar, yerel siyasal faktörlere, sosyal faktörlere, ekonomik ve yönetsel faktörlere, ayrıca çevresel faktörlere bağımlı olarak geliştirilmesi mümkün görülmektedir. Stratejik planlamanın başarısı ve gelişmesi

⁵⁸ Ökmen, a.g.e., 2005, ss. 25-27.

işletme içi veri sisteminin güvenilirliği yanında, bütçe uygulamaları, örgüt yapısı ve kontrol mekanizmalarının etkin kullanımına bağlı olabilecektir.

Belediyelerde stratejik planların başarısı, geliştirilmesi ve stratejik planların belediyenin ekonomik etkinliğine etkisi için bazı öngörüler ileri sürülebilir. Bu etkinlik incelenmesine stratejik planların, yerel siyasal faktörlere, sosyal faktörlere, yönetsel faktörlere, ekonomik faktörlere etkisi sorgulanabilir. Çevresel faktörler stratejik planları etkileyebiliyorsa, stratejik planlamanın da yukarıda bahsedilen faktörler üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Belediyelerde performans esaslı bütçe sistemi, bilgi sistemi, kontrol sistemi ve örgüt yapısı stratejik planlama üzerinde etkiliyse, stratejik planlamanın başarısı bu faktörlere bağımlı olabilecektir.

3.1.4.1. Stratejik Planlama Süreci

Bu kısımda, durum analizi, geleceğe bakış, uygulama aşaması (uygulama stratejisi) ve izleme ve değerlendirme aşaması konularına yer verilecektir.

İl Belediyeleri Stratejik Planlama Sürecinin Karşılaştırması tablosunda Edirne belediyesi kurumsal stratejik planı olmadığı için değerlendirmede dahil edilmemiştir⁵⁹.

Tablo-2 İl Belediyeleri Stratejik Planlama Sürecinin Karşılaştırması

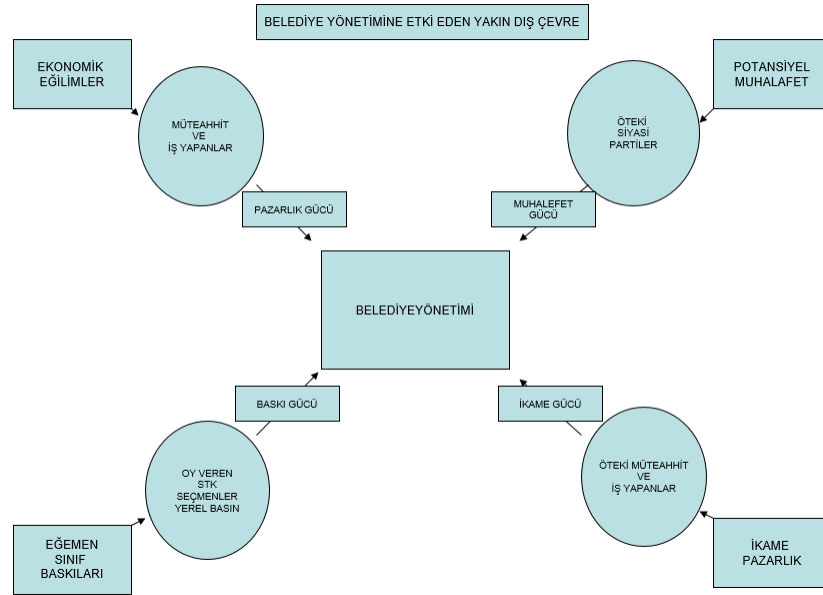
	Hazırlık çalışmaları		Mevcut durum analizi	Geleceğe bakış	Maliyetlendirme	İzleme ve değerlendirme
1	Planın sahiplenilmesi		Tarihi gelişim	Misyon Bildirimi	Bilgi yok Yapılmış Bilgi yok Yapılmış Ulaşılamadı	Bilgi yok Yapılmış Yapılmış Yapılmış Ulaşılamadı Ulaşılamadı
	Kırklareli	Zorunlu	Yapılmış	Yapılmış		
	Çanakkale	Zorunlu	Yapılmış	Yapılmış		
	Bilecik	Zorunlu	Yapılmış	Yapılmış		
	Yalova	Zorunlu	Yapılmış	Yapılmış		
	Edirne	Zorunlu	Ulaşılamadı	Ulaşılamadı		
2	Planlama sürecinin organizasyonu		Mevzuat analizi	Vizyon bildirimi		
	Kırklareli	25 kişi	Yapılmış	Yapılmış		
	Çanakkale	Bilgi	Yapılmış	Yapılmış		
	Bilecik	Bilgi	Yapılmış	Yapılmış		
	Yalova	32 kişi	Yapılmış	Yapılmış		
3	İhtiyaçların tespiti		Ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	Temel değerler		
	Kırklareli	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Çanakkale	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Bilecik	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Yalova	Bilgi yok	Yapılmış			
4	Zamanlama planı		Paydaş analizi	Amaçlar ve hedefler		
	Kırklareli	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Çanakkale	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Bilecik	Bilgi yok	Bilgi yok	Belirlenmiş		
	Yalova	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
5	Hazırlık programı		Kuruluş içi analizi	Performans göstergeleri ve stratejiler		
	Kırklareli	25 kişi	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Çanakkale	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Bilecik	Bilgi yok	Yapılmış	Belirlenmiş		
	Yalova	32 kişi	Yapılmış	Belirlenmiş		

⁵⁹ Kırklareli Belediyesi, 2010-2014 Stratejik Planı, Çanakkale, Bilecik ve Yalova Belediyeleri 2015-2019 Stratejik Planları, s. 14.

3.1.4.1.1. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı mevcut durumun tespit edilmesiyle başlamaktadır. Bu aşamada işletme veya kurumlar gelecek öngörülerini strateji ve hedeflerini, önceliklerini, kaynaklarını güçlü ve zayıf yönlerine tespit etmeye çalışırlar. Mevcut durum analizi işletmenin çevresiyle birlikte ele alır, tarihsel geçmişi, mevzuat değerlendirmesi yapılarak, işletmenin üstünlükleri, fırsatları, tehdit ve zayıflıkları tespit edilir⁶⁰.

Her kurumun varlık nedenleri farklıdır. Bulunduğu çevre farklılık gösterebilir. Her kurumun farklı faaliyet alanları vardır. Kurumlar buldukları yerel ve bölgesel alt kültürden, etkilenir dış ve iç çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Kurumlarında yaşam eğrileri vardır. Kamu kurumları için her seçim dönemi, yeni bir başlangıçtır. Ayrıca yasal varlık nedenleri sınırlanabilmektedir. Mesela geçmişte var olan il özel idareleri büyükşehir belediye sınırları içinde bugün yoktur. Kurum veya işletmelerin varlık nedenleri geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Bu amaç ve hedefler, kurumların da içinde bulunduğu genel çevreyle başlar, yakın çevreyle devam eder. Buna işletmenin dış çevresi de denilmektedir.



Şekil-1 Belediye Yönetimine Etki Eden Yakın Çevre

Belediye kurumlarının, yakın dış çevresini, potansiyel muhalefet, egemen sınıf baskıları, oy veren seçmenler, Sivil toplum kuruluşları(STK) ekonomik eğilimi olan müteahhit ve iş yapanlar, ikame potansiyeli olarak öteki müteahhit ve iş yapmak

⁶⁰ http://yayin.todaie.gov.tr/resimler/ekler/b9f0db73d0e94e0_ek.pdf?dergi=Amme%20%Ddaresi%20Dergisi, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).

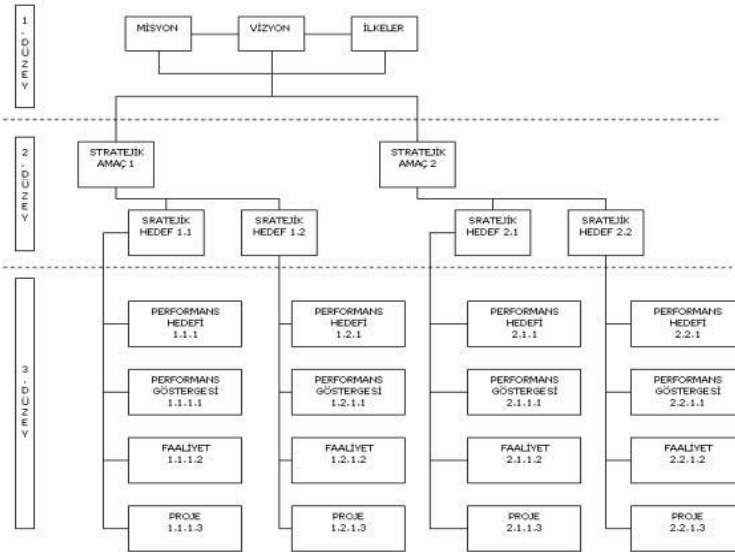
isteyenlerle çevrili olmaktadır. Doğru durum analizleri kurumların performansını ve başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Kurum veya işletmelerin varlık nedenleri geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejilerini ortaya koymaktadır. Her işletme veya kurumun temel amaçları vardır. Kurumlar veya işletmeler dış ve iç çevresiyle bir bütündür yöneticisinden çalışanına hammadde aldığı diğer işletme ile mal ve hizmet sunduğu müşteri veya faydalanıcılar, diğer yerel kamu kuruluşları, Belediye kurumlarının paydaşlarıdır.

3.1.4.1.2. Geleceğe Bakış

İşletmelerin Temel öngörü ve stratejik planlamanın bir diğer aşaması geleceğe bakış sürecidir. Bu safhada işletmeler nereye gitmek istiyoruz sorusuna yanıt bulmaya çalışırlar işletmenin vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedefleri bu aşamada ortaya konulmaktadır⁶¹.

Tablo-3 Stratejik Planlamada Geleceğe Bakış⁶²



Geleceğe bakış aşaması belediye kurumları için mal ve hizmet üretimine hazırlık aşaması da denilebilir. Kurumlar bu aşamada hangi ürünü, kimler için, ne zaman üreteceğine, üretim maliyetinin ne olacağına, stratejik olarak karar verebilecektir. Stratejik planlama sürecinin, kemiyetinden çok, keyfiyeti bu süreç içinde ortaya konulmaktadır. Bu süreç içinde belediyelerin amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler, kaynak ve zaman planlaması bu süreçte belirlenmektedir.

⁶¹ Hatipoğlu, a.g.e., ss. 25-26.

⁶² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul 2004, ss. 9-12

Stratejik planlama sürecinin kemiyetinden çok keyfiyeti bu süreç içinde ortaya konulmaktadır. Kurumların varlık nedenleri, amaçlarına ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler. Kaynak ve zaman planlaması bu aşamada ortaya konulmaktadır.

3.1.4.1.3. Uygulama Aşaması (Uygulama Stratejisi)

Uygulama aşaması, eyleme geçme aşamasıdır. Hazırlanan stratejik planlar, ne kadar muntazam olursa olsun, en meşakkatli aşama bu süreçte yaşanmaktadır. Stratejilerin başarılı uygulanabilmesi başta yöneticiler olmak şatiyla, tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmelidir. Stratejilerin oluşturulması, kaynakların planlanması dikkat ve bilinçle uygulanabilmesine bağlıdır⁶³.

Stratejik planların uygulanması çalışanların yetenek bilgi birikimiyle yakından ilgilidir. Stratejik planların uygulanması, stratejik planları destekleyen bir örgüt kültürünün varlığına bağlıdır. Stratejilerin desteklendiği bir örgüt kültürü yoksa belediyeler amaçlarına ulaşamayacaktır. Amaçlarına ulaşmakta zorlanan belediyeler ülke ekonomisine, yerel ekonomiye katkı sağlamayacaktır. Paydaşların haklı talep ve ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanabilecektir. Stratejik planların uygulanabilirliği stratejik planların hazırlanmasına ve benimsenmesine bağlıdır denilebilir. Eğer uygulama aşamasında problemler yaşıyorsa bunun iki nedeni olabilecektir. Birincisi stratejik planlar doğru hazırlanmamış olabilir, ikincisi plan uygulayıcıları stratejik planları benimsememektedir. Uygulama stratejisinin başarısı, işletmenin alt sistemi denilen birimlerin iletişim ve ilişkileriyle de ilgili olmaktadır. İşletme içi birimler kaynak paylaşımında, faaliyet veya proje yapım aşamasında birbirleriyle bağımlı olabilmektedir. İşletme içi paydaş birimler stratejik amaç ve hedeflerini belirlerken aynı yıla tekabül edecek proje ve faaliyetlerin ilişkilendirilmesini planlamalıdır. Örnek vermek gerekirse alt yapı hizmetlerinin yapımı kamulaştırma gerektirebilir. Her iki birim kaynak planlamasını ve eylem planlamasını bir birlerine bağımlı olabileceğini düşünerek yapabilecektir. İşletme veya kurmalar stratejik planların uygulanması aşamasında dış paydaşlarıyla da bağımlı olabilmektedirler. Kaynak, proje veya faaliyetlerin zaman planlaması dış paydaş kurumlarla müşterek değerlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planların uygulaması stratejik planların hazırlanması kadar önemlidir. Çok iyi hazırlanmış stratejik planlar, uygulama aşamasında problemler yaşıyorsa, bunun iki temel nedeni olabilecektir. Stratejik planlar doğru hazırlanmış olabilir veya plan uygulayıcıları stratejik planları benimsememektedir.

⁶³ Hatipoğlu, a.g.e., ss. 15-16.

3.1.4.1.4. İzleme ve Değerlendirme Aşaması

Stratejik yönetimin son aşaması izleme ve değerlendirme aşamasıdır. Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı eksik ve yetersizliklerin neler olduğu veya nelerden kaynaklandığı bu aşamada görülebilecektir. Sonuçların değerlendirilmesi yeni strateji geliştirme sürecinin başlangıcıdır. Stratejik yönetim döngüsü bu şekilde devam etmektedir⁶⁴.

Strateji sonuçlarının değerlendirilmesi başarılı olup, olunmadığı bu aşamada ortaya çıkabilecektir. İzleme ve değerlendirme sonuçları, nitelik ve nicelik dışında, mal veya hizmetin kalitesi, arz ve talep dengesi, maliyetlendirme unsurları, kaynakların etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığı, performans göstergeleri bu aşamada görülmektedir. İşletme ve kurumlar, değerlendirme ve kontrollerini stratejik planda yer alan performans göstergesi aracılığıyla yapmaktadır. Kamu kurumları, kamusal mal ve hizmet üretmektedir. Üretilen mal ve hizmetlerden vergi ödeyen vatandaşlar faydalanmaktadır. Kamusal mal ve hizmet üretiminin maliyetinden daha çok faydası, ön planda olmaktadır. Kamu kurumlarında, stratejik plan hazırlanması, faydalanma ilkesine göre olmaktadır. Performans değerlendirmesi faydalanma esasına dayanmakta ve maliyetinden önce gelmektedir.

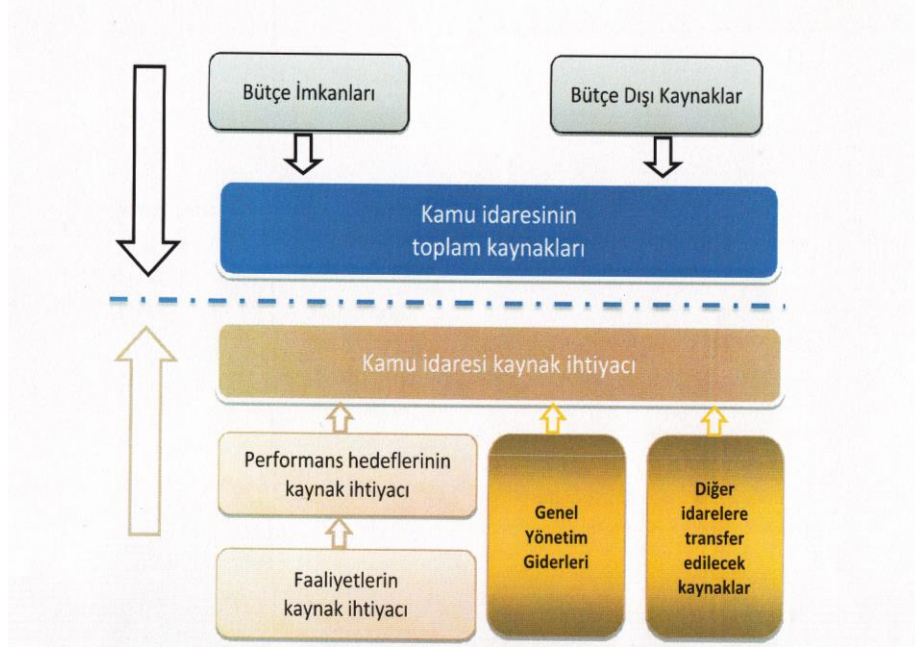
Kamu kurum ve işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin niceliğinin yanında, niteliği de önem taşımaktadır. Kamusal mal ve hizmetlerden vatandaşlar faydalanırlar. Belediyeler için de üretilen malın maliyetinden çok faydası ön planda olabilmektedir. Belediyeler Stratejik planların hazırlanmasında ve performansların değerlendirilmesinin de faydalanma ilkesinin yanında, öz gelir yetersizliğinden dolayı maliyetini değerlendirmek ve gelir yetersizliğini konsolide etmek durumundadır.

3.1.5. Stratejik Planlama ile Bütçe İlişkisi

Stratejik planlamanın temel ilkesi kaynak tahminidir. Verilen bütçeye göre stratejik plan hazırlanmaz, tam aksine stratejik planlama doğrultusunda bütçeleme tekniği uygulanmalıdır. Stratejik planların hazırlanması, uygulaması, izlenmesi ve değerlendirilmesinden sonra en önemli konu çok yılı kapsayan uygulama safhalarının yıllar itibarıyla programlanarak bütçeyle ilişkilendirilmesidir⁶⁵.

⁶⁴ Akgemici ve Güleş, a.g.e., ss. 56-58.

⁶⁵ Fikret Gülen, "Kamuda Stratejik Planlama ve Performans Bütçe", *Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi*, Ankara, 2006, ss. 19-45, s. 26.



Şekil-2 Hedefler ve Kaynak İlişkisi⁶⁶

Stratejik planlamanın temel işlevi paydaş ve çıkar grubunun talepleri doğrultusunda, tercih ve önceliklerini belirlemek ve kaynak tahsisini planlamak olmamaktadır. Her bölgenin ve yerel halkın tercih ve beklentileri bir birinden farklılık gösterebilmektedir. İşletmenin iç-dış çevresi ve paydaşlarıyla birlikte oluşturdukları tercih sıralaması, bölgesel ve yerel farklılıklar gösterebilir. Tercih farklılığı olan paydaşların, öncelikli kaynak tahsisi de farklı olabilecektir. Kamu bütçelerinin kendine özgü işlev ve ilkeleri olmaktadır. Bütçelerden harcama yapılabilmesi belli yasal süreçlere ve kurallara bağlı olmaktadır. Stratejik planlar amaç ve hedeflerin belirlenmesinin yanında, hedeflenen amaçlara ulaşmak için gerekli kaynak temin edilmesini ve tahsisini de planlamaktadır.

Bütçe harcamalarının, yıllar itibariyle hangi alanda, ne miktarda ne zaman yapılacağını düzenleyen ve uygulamasını sağlayan, stratejik planlardır. Kurumların stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerine ulaşması, üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin düzenlemesi ve kaynaklarının tahsis edilmesi, bütçeyle mümkün olabilmektedir. Stratejik planlar amaç ve hedeflerin tespit edilmesinin yanında, amaç ve hedeflere ulaşmak için kaynak temin edilmesini de, planlamaktadır.

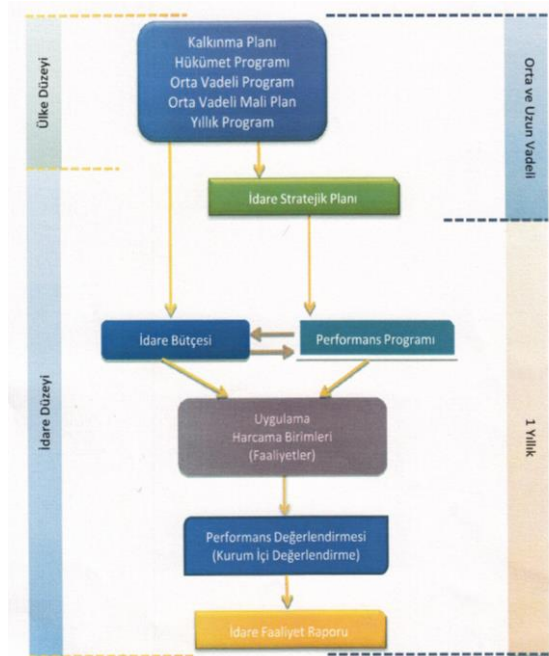
3.1.6. Stratejik Planlama ile Performans Denetimi İlişkisi

Belediyeler kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu hükümlerine göre iç ve dış denetimlere tabi kurumlardır. Bu denetimler, mali denetim, performans denetimi, hukuka uygunluk, denetimleri olarak sıralamak mümkündür. 5393 sayılı belediye yasasına göre performans denetiminin, amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının

⁶⁶ Maliye Bakanlığı Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009, s.17

tespit edilerek, ölçümlerden elde edilen sonuçların, rapor haline getirilerek ilgili taraflara sunulmasıdır⁶⁷.

Belediye kurumları, diğer kamu kurumlarında olduğu gibi, denetime tabi tutulan kurumlardan biri olmaktadır. Yapılan bu denetimlerin bir kısmı finansal (mali) boyutu ile harcamaların yasalara uygunluğu şeklinde olabilirken, bir kısmı da etkinlik ve verimlilikle ilgili olmaktadır. Belediyelerin, ekonomik etkinliği veya ekonomik etkinliğine etki eden, faktörlerin denetlenmesi, yönetici ve çalışanların motivasyonuna olumlu etki edebilecektir. Denetimlerin, hukuki ve mali boyutunun yanında, amaçlara ve hedeflere ne kadar ulaşabildiği ölçülerek, nicilikle birlikte nitelik de değerlendirilmektedir. Stratejik planlama adından da anlaşılacağı üzere belirsizliklerin, planlanarak belirli hale getirmek veya belirlenemeyen hususlarda öngöründe bulunmaktır. Kamu kurumları için, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği kadar niteliği de önemsenmektedir. Stratejik planlama, üretilen mal ve hizmetin niteliğini, sonuçlarını denetimini kolaylaştırmaktadır. Bunu yaparken kurumların ekonomik etkinliğinin ölçülmesine imkan vermektedir. Planlama süreci sadece ekonomik etkinlikle sınırlı kalmayarak, sosyal, çevresel ve yönetsel faktörlerin performanslarının da değerlendirilmesini sağlamaktadır. Siyaset kurumu için önem arz eden, aysberg misali suyun alt kısmında kalan, belirsizliklerin ortaya çıkarılması ile siyasal faktörün etkinlik denetimine imkan vermektedir.



Şekil-3 Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi⁶⁸

⁶⁷ Dinçer, a.g.e., ss. 45-47.

⁶⁸ Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009, s.10.

Stratejik planlama, performans göstergelerinin denetimini kolaylaştırmakta ve aynı zamanda, ekonomik etkinliğin ölçülmesinde, belirleyici bir yol gösterici olmaktadır. Belediyeler, stratejik planlama sürecinde, sosyal, ekonomik, çevresel ve yönetsel, faktörlerin yanında, siyasal faktörlerin, belediye yönetimine etkisini düşünmek durumundadır.

3.2. BELEDİYELERDE STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Bu kısımda, değişim korkusu ve çözüm önerileri, siyasi sorunlar ve çözüm önerileri, yetki sorunları ve çözüm önerileri, karar alma sorunları ve çözüm önerileri, kaynak kullanımı sorunlar ve çözüm önerileri, idari birimlerin etkinlik sorunları ve çözüm önerileri, yetersiz çözüm alternatifleri ve çözüm önerileri, hizmet anlayışı sorunları ve çözüm önerileri, yönetim anlayışı sorunları ve çözüm önerileri, finansal sorunlar ve çözüm önerileri ve işgücü sorunları ve çözüm önerileri konularına yer verilecektir.

3.2.1. Değişim Korkusu ve Çözüm Önerileri

Etkili iletişim modeli, değişimin ilk aşamasıdır. Değişime direnç göstermeye çalışan örgüt iç çevresine, değişim kararlarında etkili olma fırsatları verilebilmelidir. Örgüt içi doğru iletişim, değişime direnç gösteren, bilinen veya bilinmeyen, örtülü direnmeleri ve direnç sebeplerinin tespit edilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca değişim örgüt çalışanlarına güven verebilmelidir⁶⁹.

Değişim kavramı, her kurumda farklı algılan, bir kavram olmakla birlikte, ilk akla gelen, çalışanlarla ilgili olma algısıdır. Değişimin etkili olabilmesi örgüt çalışanlarının desteğine bağlıdır. Örgüt çalışanlarının desteğini alamayan değişim etkili olmayabilecektir. Kurumların, değişim sürecinde başarılı olabilmesi için, değişim amacı ile çalışanlar arasında bağ olmalıdır. Değişim statüko ve alışkanlıklardan uzaklaşmak demektir. Yeni yol, yöntem ve süreçlerin uygulanması, iş görenlerin alışlagelmiş yöntemlerden uzaklaşması demektir. Değişim sürecinin iyi yönetilmesi endişe ve korkuların, ortadan kaldırılmasıyla mümkün olabilecektir. Değişim, çalışanların beklentilerine olumlu katkı sağlamalıdır. Çalışanlar, hiyerarşinin dibinde veya çeperinde olmamalı ve bilakis değişimin merkezinde olmalıdır. Etkili bir değişim ancak, bu şekilde mümkün olabilecektir. Değişim vizyonu bir şahıstan çok, gruba aitse anlamlı olabilecektir. Kişisel bir değişimden öte, kurumsal bir değişim güdüsü yaratılarak, değişimin önündeki gizli engeller ortadan kaldırılabilir. Değişim beklenti ve süreçlerinin doğru yönetilmesiyle,

⁶⁹ <http://www.arastirmax.com/system/files/438/1613.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.12.2014).

kurumsal ve kurum içi doğru iletişimle mümkün olmaktadır. Değişimin sonuçları, nicelik ve nitelik algısına bağlıdır. Siyasal kurumlarda bu algı iyi yönetilerek olumlu hale dönüştürülebilir.

Değişim sürecinin iyi yönetilmesi ve korkuların ortadan kaldırılması çözüm yollarına katkı sağlayabilir. Bu da çalışanların değişim beklentilerine katkı sağlamasıyla mümkün olabilmektedir. Zira çalışanlar bir hiyerarşinin dibinde veya çeperinde değil, merkezinde olmalıdır. Etkili bir değişim ancak bu şekilde mümkün olabilecektir. Değişim bireyden çok bir gruba ait ise anlamlı olabilecektir. Kişisel değişimden öte, kurumsal bir değişim güdüsü yaratılarak, değişimin önündeki gizli engeller kaldırılabilir ve değişime ivme kazandırılabilir.

3.2.2. Siyasi Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Geleneksel yönetim anlayışında her şeyin devlet eliyle yapılması algısı vardır. Siyasi iradenin yok edilmesi yerine, bürokrasiyle barışık olması işleri kolaylaştırabilir. İdari ve teknik bilgilere sahip kamu çalışanları siyasal iradeye yön vermek yerine siyasal iradenin çevresinden gelen beklenti ve taleplerin karşılama bilirliliğini ve sürdürülebilirliğini değerlendirmeli siyasal irade ise kurallar koyarak değerleri ve kaynakları adil dağıtabilmelidir⁷⁰.

Özelleştirmelerin dışında birçok kamu hizmeti devlet eliyle veya devletin taşra teşkilatlarıyla yapılmaktadır. Siyasal otorite yönetme erk 'ini paylaşmak, yetki devri yapmak yerine, gücü elinde bulundurma gayreti içinde olmaktadır. Oysa siyasal otorite yönetme erk 'ini kurallar koyarak kaynak ve değerlerin adil dağıtılmasını sağlayabilecek, toplumsal ve siyasal baskılardan uzak kalabilecektir. Kamu kurumlarının siyaseten elini güçlendirebilecek husus, yetkiyi paylaşmaktır. Yetki paylaşımı etkili ve verimli olmalarına olumlu katkı sağlayabilecektir. Siyasal kamu kurumları, politik istihdam alanları olmaktan, uzak tutulmalıdır. Siyasal iktidarlar bilgi ve teknolojiye faydalanarak etkili karar alma süreçleri geliştirebileceklerdir. Oluşturulan vizyon doğrultusunda, bürokrat ve teknokratları doğru hedeflere yönlendirebileceklerdir. Siyasetçiler karar alma çoğunluğu veya muhalefet anlayışı sergilemek yerine, toplumun geleceğine olumlu etki edebilecek refah seviyesini yükseltebilecek bir anlayışla, hareket edebilmelidirler. Yerelden genele ülke kalkınmasına olumlu yönde katkı böyle sağlanabilecektir. Açık bir ifadeyle kamu idarelerinin etkin, verimli ve başarılı olmaları siyasi vesayetten kurtulmalarıyla mümkün olabilecektir.

⁷⁰ Gencay Şaylan, *Türkiye'de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1974, ss. 25-29.

Siyasal iktidarlar, bilgi ve teknolojiden faydalanarak etkili kararlar alabilecek argümanları geliştirmeli, kullanabilmelidirler. Oluşturulan vizyon doğrultusunda bürokrat ve teknokratları amaç ve hedeflere yönlendirebilmelidir. Siyasetçiler karar alma çoğunluğu veya muhalefet anlayışı sergilemek yerine, toplumun geleceğine etki edebilecek, refahına katkı sağlayacak anlayışla hareket ederek, yerelden, genele ülke kalkınmasında olumlu katkı sağlayabilecektir.

3.2.3. Yetki Sorunları ve Çözüm Önerileri

Özel sektör işletmeleri piyasa ekonomisine göre hareket eder, stratejik amaç ve hedefleri öncelikle kar elde etmektir. Yöneticilerin serbest hareket edebilmesini piyasa koşulları belirlemektedir. Kamu yöneticileri için hareket serbestisi yoktur veya sınırlıdır. Hükümet etme durumunda olanların veya yasama yetkililerinin kararları doğrultusunda hareket etmek durumundadır⁷¹.

Kamu kurumları, yönetici ve çalışanlarının yetki ve sorumlulukları yasalarla belirlenmektedir. Belediye başkanı ve meclis üyelerinin görev ve yetkileri yasalarla belirlenmektedir. Demokratik yollardan belli dönemler için, seçimle iş başına gelmeleri, yasal ve siyasal bir tercihtir. Belediye çalışanları seçilenler tarafından atamayla iş başına gelmektedir. Siyasal tercihler toplumsal taleplerin karşılanmasını arzulamaktadır. Diğer taraftan yasal sınırlılıklar toplum talep ve beklentilerinin karşılanmasına imkan vermeyebilecektir. Kamu kurumları, personel politikasındaki sınırlamaları kaynak planlamasında da yaşamaktadır. Hiçbir kamu kurumu yasama organı tarafından kararlaştırılmayan vergi ve harçları tahakkuk ve tahsil edemezler. Siyasal tercihlerle, toplumsal tercihlerin kesiştiği nokta, siyaset mekanizması için iktidarda kalma veya yeniden seçilme iken, vatandaşlar için toplam fayda beklentisi olmaktadır.

Kamu kurumlarındaki ağır vesayet şartları, kamu işletmelerinin hareket serbestisini kısıtlamakla kalmayıp, yönetimin ekonomik ve etkinliğine de olumsuz etki yapabilecektir. Zamanın yönetilmesi, kamu yöneticisinin inisiyatifinden ziyade diğer değişkenlere göre yerine getirilmektedir. Yönetimin temel ilkesi, yetki, eşittir, sorumluluk olmalıdır. Yetki demokratik usullerde seçmenler tarafından verilebilen bir durumdur. Yetkinin kaynağı seçmendir, vatandaşdır. Büyükşehir belediye başkanı ile il, ilçe belediye başkanları arasında demokratik yollardan seçilme usulünde fark görülmemektedir. Siyasal sorumluluklar aynı olmasına rağmen, yasal sorumluluklar farklı, olabilmektedir. Bu farklılık yeni vesayet kurumlarının doğmasına sebep olabilecektir. Özellikle büyükşehir belediyelerine bağlı, ilçe belediyelerinde karar alma ve uygulama süreci oluşan yeni vesayetten olumsuz yönde etkilenecektir.

⁷¹ Hüseyin Özgür, *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2005, ss. 24-26.

Kamu yönetimindeki hiyerarşik hantallığın ve gereksiz vesayetin kaldırılması yerel kamu yönetimlerine de hareket serbestisi sağlayabilecektir. Ulusal düzeyde, kalkınma planlarına benzer, bölgesel kalkınma planları, bölgesel çevre planları, bölgesel imar planları, bölgesel ulaşım planları ve afet planları DPT. Veya yetkili kurumlar, tarafından yapılmalıdır. Ulusal stratejik planlarla, yerel stratejik planlar arasında entegrasyon sağlanabilmelidir. Entegrasyon, kamu kurumlarında uygulama birliği sağlayabileceği gibi, bölgeler arası gelişmişlik farkları görülerek, sübvansedilebilecek ve belediye yöneticilerine, kendi yetki sınırları dahilinde hareket serbestisi imkanını verebilecektir.

3.2.4. Karar Alma Sorunları ve Çözüm Önerileri

Kamu kurumları hiyerarşik ve fonksiyonel çalışma metotlarına bağımlı bir örgüt kültürüne sahiptir. Yerleşik örgüt kültürü yeni yönetim düşünce tarzlarına karşı direnç gösterme eğilimi içinde olmaktadır. Geleneksel örgütsel yapı kendine özgü normlar ve kurallar oluşturabilmektedir. Bu durum uzun dönemli, stratejik yönetim ve stratejik düşünce önünde engel oluşturmaktadır. Özel sektör işletmeleri, ortakları ve üst yöneticileri, kar amaçlı işletmeler oldukları için karar süreçleri daha kısa ve etkili olmak durumundadır⁷².

Kamu kurumlarının örgüt yapıları, normatif kurallardan kurtarılmalıdır. Kurum çalışmalarında komitelerden çok, iş başında taktik ve politika geliştirebilecek inisiyatifler kullanılabilir ve sonuç odaklı çalışmalara öncelik verilmelidir. Stratejik yönetim düşüncesinin temelinde, işletmenin arzulanan hedefe kısa sürede varması ve kar elde etmesi yatmaktadır. Kamu kurumları için, toplumun refah düzeyinin, uzun vadede üst seviyelere yükseltilmesidir. Toplumun refah seviyesini yükseltmek uzun dönemli yıllar ve çalışmalar gerektirmektedir. Uzun dönemli çalışmalar stratejik planlama ile mümkün olabilecektir. Kamu hizmetlerinden faydalanan yararlanıcılar önceliklerini, dönemler itibarıyla paydaşlarıyla belirlemektedir. Öncelik tercihlerine ilişkin alınan kararlar, uygulama döneminde, komisyon veya komite engellerine takılmadan yerine getirilebilmelidir. Stratejik yönetim, katılımlı yönetimi benimsemektedir. Vatandaş katılımı önceliklerin belirlenmesine ilişkindir. Yönetimin içsel faaliyetlerine müdahale olarak algılanmamalıdır. Kamu kurumlarında komite ve komisyonların çokluğu, kurum işleyişine olumsuz etki yapmaktadır. Komisyon ve komitelerin, iş ve işlemlerin uygulama sürecinde müdahil olmaları yerine, önceliklerin planlanmasına katılımları sağlanabilir. Bu yöntem karar alma sürecini kısaltabilecektir. Uygulama esnasında, tekrar karar alma gereği ortadan

⁷² Dinçer, a.g.e., ss. 452-454.

kaldırılabilir. Uygulamaya ilişkin usul ve yöntemlerde inisiyatif, çalışanlara verilerek sonuçları denetlenebilir.

Kamu kurumlarında değişime karşı ciddi direnç oluşturan geleneksel yapı, karar alma süreçlerinde yansımaktadır. Stratejik yönetimle bu olumsuzluk ortadan kaldırılabilir. Kamu yetkili organlarınca beş yıl için karara bağlanan tercih öncelikleri, gereksiz komite ve komisyonları ortadan kaldıracak ve örgütün yerleşik kurallara göre hareket etmesine engel olabilecektir. Stratejik planlama ile örgüt çalışanları, hiyerarşik yapı içerisinde, neyi ne zaman yapacağını önceden bilerek hareket etme gayreti içinde olabilecektir. Planlama sayesinde kurum çalışanları, normatif kurallardan uzaklaşarak, sonuç odaklı çalışmalara yönelecektir. Kemikleşen çalışma modelleri, yerini ekip aşinalığına bırakacak ve kamuya daha çok fayda sağlayabilecektir.

3.2.5. Kaynak Kullanımı Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Kamu kurumlarından hizmet alanlar ile kamu kurumlarını yönetenler için, kar beklentisi yerine, faydalanma ilkesi esastır. Bu anlayış kamu kaynaklarının gerçek öncelikli alanlara tahsis edilmesi yerine siyasal, sosyal, hukuki ve politik faktörlerin önceliklerine göre belirlenmesini sağlamaktadır. Kurum iradesi dışında gerçekleşen bu öncelikler verimlilik ve performansın önemsizleşmesine etki etmektedir. Bu da stratejik planlama uygulamasını zorlaştırmaktadır⁷³.

Kamu kaynaklarının etkili kullanımı, öncelikle kaynakların doğru yerlere tahsis edilmesiyle mümkün olabilecektir. Kamu iradesi dışında, siyasal ve politik faktörlere göre kaynak tahsisinin, sosyal ve adil olduğu ileri sürülemez. Kamusal malların ortak kullanımı söz konusudur. Siyasal ve politik faktörler, toplumsal malların önceliklerini paydaş grupların ve yararlanıcıların tercihine bırakarak, gerçek arz ve talep dengesinin kurulmasını sağlayabilirler. Bu suretle mükerrer kaynak tüketiminin önüne geçilebilecektir. Kaynakların doğru yerlere tahsisi bir planlama işidir. Özel sektör işletmelerinde kaynak planlanmasında, karı en artırmak için karlı alanlar öncelikli tercih edilebilirken. Kamusal mal ve hizmet üreten kurumlar için, kaynak planlanmasında, üretilen mal ve hizmetten yararlananların tatmini önemli olmaktadır. Kamu kurumlarında etkin kaynak kullanımı, bütçelerin stratejik planlar doğrultusunda hazırlanmasıyla mümkün olabilecektir. Stratejik planlamaya uygun hazırlanan analitik bütçeleme yöntemi, dönem sonunda performans ölçüleriyle kaynakların etkili ve verimli kullanılıp, kullanılmadığı denetlenebilir. Temel önceliklerin belirlenme yöntemleri, kamu kaynaklarının tahsisi önceliğini gündeme getirmektedir.

⁷³ Hasan Hüseyin Çevik, vd., "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi", *Türk İdare Dergisi*, Ankara, 2000, ss. 86-98.

Temel öncelikler üzerinde etkili olan faktörlerin doğru analiz edilebilmesi, kurumun iradesini ortaya koymasına yardımcı olacaktır. Bu süreçlerin değerlendirilip analiz edilmesi, ancak stratejik planlama ile mümkün görülmektedir.

Kamu kurumları kaynak temininde yaşanan zorlukları, kaynakların tahsisi ve kullanımında da yaşamaktadır. Kamu örgütlerinin amaçlarının örgüt iradesi dışında sosyal, siyasal ve politik baskı gruplarının öncül amaçları doğrultusunda olması toplumsal faydayı olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu tür baskı gruplarının olumsuzluklarının ortadan kaldırılması, stratejik planlama anlayışının yerleşmesiyle mümkün olabilecektir. Kamu kaynaklarının doğru alanlara tahsisi önceliği, Paydaşların ihtiyaç öncelikleri ve faydalanma ilkesine bağlı olmaktadır.

3.2.6. İdari Birimlerin Etkinlik Sorunları ve Çözüm Önerileri

Stratejik yönetimle, liderlik karıştırılmamalıdır. Lider ve yöneticilik becerilerinden yoksun kamu yöneticileri, stratejik yönetim işlevlerini uygulamakta zorlanabilirler. Stratejik yönetim sadece lidere de bağlı değildir. Örgütün her kesimini ilgilendiren ve idari birimlerin etkinliği ile de ilişkilidir. Değişen çevreyle sürekli uyum sağlamak, liderin yönlendirmesiyle mümkündür⁷⁴.

Stratejik planlama örgütün her kesimini ilgilendirmektedir. Kamu kurumları için de durum böyledir. Stratejik planlamanın başarısı, örgüt çalışanlarının benimsemesiyle yakından ilgilidir. Çünkü stratejik planın uygulayıcıları, çalışanlarıdır. Lider kurumun misyonuna göre bir vizyon oluşturur. Bütün çabalar ortak akılla hedeflenen amaca yönelik olmak durumundadır. Kurum içindeki birimler farklı işlevleri yerine getirmektedir. Birimler kendi aralarında, işlevlerini yaparken içsel ve dışsal etkileşim halindedirler. Bu etkileşim, sürekli çalışanların yeni taktik ve politika gerçekleştirmelerine neden olabilecektir. Kurumun başarısı için bu gereklidir. Değişen çevreyle kurum sürekli uyum sağlamak ve varlığını devam ettirmek durumundadır. Liderle, yönetici arasında en belirgin fark, " Lider geleceği yaratır, Yönetici geleceği düşler " denilebilir. Yöneticilik becerilerinden yoksun kurumlar, stratejik plan uygulamasında başarılı olamayabilirler. Bunun en önemli nedeninin idari birimlerin etkinliği ile ilgili olduğu düşünülmelidir. Çünkü stratejik planın başarısı, idari birimlerin iç paydaş olarak performans ve planlama anlayışı yanında, yöneticinin yönetim anlayışı ile de ilgili olmaktadır.

Kamu yönetiminde stratejik yönetim, kurum yöneticisinin liderliğinde kurum çalışanlarının performanslarıyla yakından ilgilidir. Stratejik yönetimin unsurlarından olan stratejik plan, bütçeleme, kontrol ve örgütün yapısı, stratejik planın etkinliğini

⁷⁴ Muhlis Bağdigen, *Stratejik Planlamaya dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, ss. 32-34.

yakından ilgilendirmektedir. Birimlerde çalışan birim yöneticileri, kurumun liderine orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için, stratejik yönetim sürecine katkı sağlamak için caba harcamalıdır.

3.2.7. Yetersiz Çözüm Alternatifleri ve Çözüm Önerileri

Özel sektör, karşılaşılan sorunlara çözüm bulma konusunda kamu sektörüne göre daha hızlı hareket edebilmektedir. Ayrıca özel sektör, yeni yaklaşım ve uygulamaları süratle uygulama imkanına sahip olabilirken, kamu yönetimleri bu hususta isteksiz davranmaktadır. Bu da problemlerin birikmesine ve içinden çıkılmaz bir duruma dönüşmesine neden olmaktadır. Geleneksel kamu yönetiminin vatandaşla olan iletişim eksikliği, yöneticilerin politik işbirliklerinde yetersizlikleri, organizasyon yapısındaki düzensizlik, personel istihdam politikalarındaki yanlışlık ve öz gelir yetersizliğinden dolayı alternatif çözüm bulmakta zorlanmaktadır⁷⁵.

Kamu yönetimlerinin, çağın gereklerine ve yerel özelliklerine göre, yeniden yapılandırılması düşünülebilir. Başta idari ve mali alanlardan başlanarak, örgüt yapılarını da içine alan, geniş yelpazede sürdürülebilir bir model ortaya konulabilir. Yönetimin temel faktörleri para ve insandır. İnsan işletmenin her alanında hakim unsurlardan biridir. Personel istihdamı önündeki sınırlayıcı engellerin minimize edilmesi, kamu kurumlarında, örgütsel yapının yeniden şekillenmesini kolaylaştıracaktır. Oluşacak yeni örgütsel yapı, öncelikle vatandaşla yönetim arasında düzenli iletişim kanallarını açabilecektir. İletişim kanallarının sağlıklı olması kurumların doğru algılanmasını ve anlaşılmasını sağlayabilecektir. Finansal alandaki eksikliklerin dışında, kalan kısmın tamamı aslında insan unsuruyla ilgilidir. Ayrıca yerel kamu hizmetleri bölgesel ve yerel farklılıklar gösterebilmektedir. Bunun nedeni yerel ihtiyaç ve önceliklerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu kurumları, bulunduğu yerden yerel paydaşlarca, hizmet yerinden yönetilmesi sağlanabilmelidir.

Yetersiz çözüm alternatiflerinin ortadan kaldırılabilmesi, öncelikle siyasi beklentilerin değişmesine ve kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı, toplam kalite anlayışının yerleşmesine bağlı olabilecektir.

3.2.8. Hizmet Anlayışı Sorunları ve Çözüm Önerileri

Kamu hizmetlerinin önceliklerinin belirlenmesi kadar, sunumu da önemli olmaktadır. Müşteri veya vatandaş memnuniyetinden uzak yönetim anlayışı artık iflas etmektedir. Buna ilave olarak bürokratik silsile ve vatandaş mutsuz eden uzun bekleme süreleri, vatandaş üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Diğer yandan kamu kurumlarındaki geleneksel çalışma saatleri, vergi ödeyen vatandaşın yönetime

⁷⁵ Ufuk Durna ve Veysel Eren, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilirliği, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2002, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

sınırlı katılımı ve kuralların fazlalığı ve bu konulardaki duyarsızlıklar, hizmet anlayışı sorunları olarak sıralanabilir⁷⁶.

Kamu yönetici ve çalışanlarının kendi alanlarında yetkin olmaları, vatandaş memnuniyeti için yeterli görülmemektedir. Buna ilaveten üretilen mal ve hizmetin kalitesi, sunum yöntemi de önemli olmaktadır. Özel sektör anlayış ve uygulamalarında görülen müşteri temsilcisi uygulamaları kamu yönetiminde de etkisini göstermektedir. Vergi ödeyen vatandaş ödenen verginin nerelere ve hangi önceliklere harcadığını bilmek istemektedir. Kamu yönetimlerine katılım sağlayarak, toplanan vergilerin nerelere harcanacağı konusunda önceliklerini belirlemek arzusundadır. Bu düşünce ve beklentiler hizmet sunumunda, dolayısıyla kamu yönetimi anlamında yeni tekniklerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu teknik parametrelerin her birin farklı önem ve işlevleri vardır. Bu da ancak stratejik yönetimle mümkün olabilecektir. Bu da ancak stratejik yönetimle mümkün görülmektedir. Stratejik yönetim, bu yönüyle kökten zihniyet değişimini sağlayabilecek bir yönetim unsuru olarak düşünülebilir.

Günümüz kamu yönetimi anlayışı, merkezi idarenin veya büyükşehir vesayeti ile değil yerel halk veya vatandaş beklenti ve önceliklerine göre şekillenmek durumundadır. Siyasal iktidar veya iktidarı muhafaza kaygılarıyla, günü kurtarma anlayışları karşılıksız kalmaktadır. Vergi ödeme bilincinde olan vatandaş seçmen olduğunun farkındadır. Bu farkındalık beklentilerinin karşılanmasını şiddetlendirmektedir.

3.2.9. Yönetim Anlayışı Sorunları ve Çözüm Önerileri

Kamu kurumlarında örgütsel iş bölümü, fonksiyonel yetki ve görev dağılımına dayalıdır. Örgütsel içyapı katı ve merkeziyetçidir. İş görenlerin karar süreçlerinde etkileri yok denecek kadar azdır. Ayrıca örgüt içinde etkili olan hiyerarşik ve bürokratik yoğun kuralcılık anlayış yönetsel süreci etkilemektedir⁷⁷.

Çağımız teknoloji ve bilgi çağıdır. Yönetsel sorunların temelinde iletişim eksikliği görülmektedir. Paydaş anlayışların kabul görmediği yönetimlerde yönetsel döngü sonuçları doğru analiz edilememektedir. Yönetsel döngü iletişim döngüsünün doğruluğuna bağlıdır. Sağlıklı geri bildirim örgüt tepe yöneticisi ve karar verenlerin işini kolaylaştırabilir. Diğer taraftan yönetim anlayışı örgüt kültürüyle birlikte, Yönetim ve iş görenlerin bilgi, tecrübe ve yetenekleriyle de yakından ilgilidir. Her ne kadar kurumsal yapı merkeziyetçi iş bölümüne dayanmış olsa da iş yapış modelleri kişisel

⁷⁶ Hammerbacher Janning, "Bürgernah gewinnbringend und effizient?", *in: Handbuchkommunale Politik, Das Mandat Erfolgreich Gestalten*, Stuttgart, 1994, pp. 1-40, p. 16.

⁷⁷ Astrik Göbel, *Management in Der Öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in Modernen Kommunalverwaltungen*, Schaffer- Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999, pp. 8-12.

yetenek ve anlayışlara bağlıdır. Öncelikle bilinmesi gereken, kişisel kalitenin toplam kaliteye etkisidir. Kişisel kalite örgüt içinde model oluşturup toplam kaliteye dönüşebilir. Süreç içinde kişisel kalite toplam kaliteye, toplam kalite kurumsal kaliteye dönüşecektir.

Yönetmel süreçlerin etkili ve verimli olması başta yöneticiler olmak üzere tüm kurumu ilgilendirmektedir. Kurumsal iletişim becerileri, kurum dışı veya kurum içi anlayış dönüşümünde dış çevreden olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanların yönetmel sürece olumlu katkıları unutulmamalıdır. Her bir çalışan örgütün kararlarına doğrudan katılmaları beklenemez, ama her bir çalışan müthiş bir iletişim kanalı olarak düşünölmelidir.

3.2.10. Finansal Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Özel sektör yönetiminde kullanılan teknikler, Kamu yönetimlerinde kullanılmamaktadır, Bilgi ve tecrübe eksikliği, örgütlerin kuruluş amaçları ve varlık nedenlerinden kaynaklanmaktadır. Rekabetsizlik anlayışı, klasik bütçe ve kamu borçlanma muhasebe sistemi ve genel karşılık prensibi, yılsonu itibariyle kalan ödeneklerin gereksinimler dışında tüketilmesi anlayışı finansal sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁸.

Kamu yönetimlerinin finansal sorunları süregelen bir problemdir. Bütçe denklığı endişesi kamu kurumlarında gerçekçi bütçelemeye imkan vermemektedir. Kameralist (borçlanma) bütçe anlayışı, yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik plan uygulamaları kamu kurumlarının ilerleyen dönemlerde finansal sorunlarını minimize edebilecektir. Bütçeleme tekniğı, stratejik planlamaya uygun hale getirilerek orta ve uzun vadede finansal sorunlara kısmen çözüm getirebilecektir. Stratejik planlar, paydaşların önceliklerine göre hazırlanabilirse gereksiz ve mükerrer harcamalarda tasarruf sağlanabilecektir. Stratejik planlama tekniğı açısından bütçeleme sistemi önemli olmakta ve finansal kaynaklar, fayda maliyet analizine göre oluşturulmaktadır. Uzun vade de finansal problemlerin ortadan kaldırılması, öz gelirlerin artırılmasına, kaynak temelli bütçeleme tekniğı ile mümkün olabilecektir.

Finansal problemlerin öncelikli çözümü, fayda maliyet analizi yapılarak öz gelirlerin, tercih önceliğine göre dağıtılmasıyla mümkün olabilecektir. Bunun dışında merkezi idarenin bölgeler arası gelişmişlik düzeyini kontrol ve konsolide etmesi amacıyla, kalkınma planları doğrultusunda geçiş dönemi için mali yardımlarıyla aşılabilecektir. Öz gelirlerin, planlı ve akılcı kullanımı finansal istikrarı sağlayabilecektir.

⁷⁸ http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/13-_ramazan_celk.doc, (Erişim Tarihi: 02.02.2015).

3.2.11. İşgücü Sorunları ve Çözüm Önerileri

Kamu çalışanlarında iş memnuniyeti ve motivasyonu olumsuz etkileyen faktörlerin başında öncelikle ücret rejimi gelmektedir. Bunun yanında başarıyı teşvik edecek düzenlemelerin eksikliği, cazip olmayan çalışma ortamları, çalışanların kendini geliştirme imkanlarının yokluğu, bireysel başarılarla ve kariyer planlamasına imkan vermeyen otoriter yönetim anlayışı olarak sıralamak mümkündür⁷⁹.

Kamu çalışanlarının motivasyonunu etkileyen önemli faktörlerden birisi ücret politikasıdır. İş görenlerin ücretlerinin performansla dayalı tespit edilmesi motivasyona olumlu katkı sağlayabilir. İş görenlerin çalışma ortamları iyileştirilerek kaliteli hizmet üretmesi sağlanabilir. Bununla beraber çalışanların kendini geliştirmesi imkanı yaratılarak kurumsal imaja olumlu etki sağlanabilecektir. Kariyer beklentisi içinde olan çalışanlara hizmet içi eğitimlerle destek verilerek yüksek düzeyde iş tatmininin sağlanabilir.

Kamu hizmetlerinin etkili ve verimli olması, vatandaş memnuniyetini artıracaktır. Etkili ve verimli iş gücü, işletmenin güçlü yanı olarak işletmeye olumlu katkı sağlayabilecektir. Diğer taraftan hizmet içi eğitimlerle kurum içi dinamikleri ortaya çıkarabilir, ekip ruhunun gelişmesine yardımcı olabilir. Ekip aşinalığı kurumun güçlü yanlarından. Kamu kurumlarında orta ve alt düzey iş bölümü hiyerarşik modellere göre oluşturulmaktadır. Oysa stratejik planlama ilkelerine uyumlu bir modelleme ortaya konularak, proje ve faaliyetlerden sorumlu ekipler yaratılıp, çalışanlar, örgütün dibinde veya çeperinde değil, merkezinde olduğu algısı yaratılabilecektir.

İş gücü sorunlarını minimize edebilmek için stratejik planlama esnasında insan kaynakları planlaması yapılabilir. Dışarıdan temin edilecek iş görenin oryantasyon ve yetiştirilmesi kurum bünyesinde çalışandan daha maliyetli olabilecektir.

⁷⁹ Theodore Poister, "Strategic Management in the Public Sector", *Public Productivity & Management Review*, 1999, pp. 311-366, s. 345.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMA: MARMARA BÖLGESİ İL BELEDİYELERİ ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın verilerinin analizi, araştırmanında kullanılan ölçekler başlıkları incelenmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızda Marmara Bölgesinde bulunan il belediyelerindeki stratejik planlama ve stratejik planlama öğeleri incelenmiş, stratejik planlama öğeleri ile stratejik planlama başarısı arasındaki ilişki analiz edilerek mevcut durum tespit edilmiş ve bu bilgiler ışığında yorumlanmıştır. Belediyelerde stratejik planlama kavramını ele alan bu araştırmanın, mevcut durum tespiti yapmanın yanı sıra, yapılan araştırmaları destekleyici bir özelliği bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, belediyelerde stratejik planlama öğelerinin stratejik planlama üzerindeki etkisini inceleyerek ortaya koymaktır. Stratejik yönetim unsurlarından hangilerinin belediyelerde stratejik planlamayı en çok etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda belediyelerde stratejik planlama açısından farklı bir bakış açısıyla çözüm önerileri getirilmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Stratejik planlama, günümüzde özel işletmeler açısından olduğu gibi kamu kurumları açısından da vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. Stratejik anlamda kendisine hedef belirleyemeyen bir işletmenin, o süreçte performansı yüksek dahi olsa, sürdürülebilir performans anlamında başarılı olmasını beklemek ütopya olacaktır. Teknolojik gelişmelere uyum, hedeflerin sürekli revize edilmesi, performans değerlendirmeleri ve benzeri unsurlar stratejik planlamalar çerçevesinde düşünülmesi gereken kavramlardandır. Bu nedenle stratejik planlamayı bir bütün olarak değerlendirmek, işletmelerin başarı oranını artıracaktır. Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için stratejik planlama kavramına dikkat etmeli ve uygulamalıdır. Belediyelerde stratejik planlamanın önünde yer alan bir takım zorluklar olduğu kesin olmakla birlikte sağlam temellere dayalı planlamalarla bu zorlukların aşılacağı gerçeği de ortadadır. Bu çalışmanın bu anlamda belediyelerde mevcut bulunan problemlerin aşılmasında yol gösterici olacağı değerlendirilmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

Belediyelerde stratejik planlama unsurları ve stratejik planlama başarısı incelenmiş, konu ile ilgili belediyeleri kapsayan bir uygulama yapılmıştır. Stratejik planlamanın belediyelerdeki mevcut durumu tanımlanmaya çalışılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Çalışma, Marmara Bölgesinde yer alan İl Belediyelerinde, stratejik planlama sürecinin her hangi bir aşamasında görev alan harcama yetkilisi (daire müdürleri) ve başkan yardımcısı olarak çalışan toplam 104 kişiye uygulanmıştır. Örneklem belirlenirken "Kasti örnekleme" metodu kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın hedef kitlesi ve nüfus büyüklüğü hakkında fikir elde edebilmek için, Türkiye'de son düzenlemelerle belediye yapıları, sayıları ve türleri bilinmek zorundadır.

Aşağıdaki tablolarda Türkiye'deki Belediyeler ve yapıları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo-4 Türkiye Geneli Belediye Sayıları⁸⁰

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE SAYISI	İL BELEDİYE SAYISI	BÜYÜKŞEHİR İLÇE BELEDİYELERİ SAYISI	İLÇE BELEDİYELERİ SAYISI	BELDE BELEDİYELERİ SAYISI	TOPLAM BELEDİYE SAYISI
30	51	519	400	396	1396

Türkiye'de il belediyeleri sayısı son düzenlemelerle 51 adettir. Bu araştırma bölgesel farklılıklar göz önünde bulundurulmazsa toplam il belediyelerinin yaklaşık yüzde onuna tekabül etmektedir. Nüfus ölçeği baz alınırca örneklem oranının daha da yükseleceği öngörülmektedir. Stratejik plan kapsamında kalan, Büyükşehir, il, ilçe, belde belediyesi dahil toplam belediye sayısı 340 dır. Belediyelerin büyük çoğunluğu nüfus ölçeğinden dolayı stratejik plan kapsamı dışında kalmaktadır.

Tablo-5 Türkiye Nüfusu 50.000 Altında Kalan Belediye Sayısı⁸¹

İL BELEDİYELERİ	BÜYÜKŞEHİR İLÇE BELEDİYELERİ	İLÇE BELEDİYELERİ	BELDE BELEDİYESİ	TOPLAM BELEDİYE SAYISI
4	273	383	396	1056

Türkiyede nüfusu 50.000 altında kalan ve stratejik plan yapmak mecburiyetinde olmayan belediye sayıları ve türleri tabloda görülmektedir. Belediye yönetimlerinin, idari ve mali problemleri dikkate alındığında, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılması önem arz etmektedir. Yönetimsel anlamda etkili verimli ve başarılı olmaya imkân sağlayan "Stratejik planlama" mali disiplinin yanında, katılımcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Değişimi planlamakta, kalite yönetim aracı olarak sonuçları

⁸⁰ <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiDariBolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 17.01.2015).

⁸¹ <https://www.tuik.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 04.01.2015).

değerlendirmektedir. Yerel kalkınmanın hızlandırılması ve katılımcı yönetim kültürünün gelişmesi stratejik plan ve yönetimle mümkündür. Bu nedenle belediyelerin stratejik plan yapmalarının önündeki tüm engeller kaldırılmalı ve teşvik edilmelidir.

Tablo-6 Marmara Bölgesindeki Belediye Sayıları⁸²

	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ	İL BELEDİYESİ	İLÇE BELEDİYESİ	BELDE BELEDİYESİ	TOPLAM
BALIKESİR	X		20	-	21
İSTANBUL	X		39	-	40
BURSA	X		17	-	18
SAKARYA	X		15	-	16
KOCAELİ	X		12	-	13
TEKİRDAĞ	X		11	-	12
EDİRNE		X	8	7	16
KIRKLARELİ		X	7	13	21
ÇANAKKALE		X	11	11	23
YALOVA		X	5	8	14
BİLECİK		X	8	3	12
TÜRLERİ TOPL. MARMARA BÖL	6	5	153	42	206

Marmara Bölgesinde altısı büyükşehir olmak üzere toplam on bir il bulunmaktadır. Balıkesir, İstanbul, Bursa, Sakarya, Kocaeli, Tekirdağ büyükşehir il belediyeleri araştırma kapsamı dışında tutulmuş, Edirne, Kırklareli, Çanakkale, Yalova ve Bilecik il belediyeleri inceleme kapsamı içine alınmıştır. Marmara bölgesinde toplam belediye sayısı tabloda görüleceği üzere iki yüz altıdır.

Tablo-7 Marmara Bölgesindeki İl, İlçe ve Belde Belediye Sayıları⁸³

İL BELEDİYESİ	İLÇE BELEDİYESİ	BELDE BELEDİYESİ	TOPLAM
EDİRNE	8	7	15
KIRKLARELİ	7	13	20
ÇANAKKALE	11	11	22
BİLECİK	8	3	11
YALOVA	5	8	13

Araştırma kapsamında bulunan; Edirne ilinde sekiz ilçe, yedi belde, Kırklareli ilinde yedi ilçe, on üç belde, Çanakkale ilinde on bir ilçe, on bir belde, Bilecik ilinde sekiz ilçe, üç belde ve Yalova ilinde beş ilçe sekiz belde belediyesi bulunmaktadır. Araştırma kapsamındaki il belediyelerinin nüfus büyüklükleri aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo-8 Araştırma Kapsamında Yer Alan İl Belediyeleri⁸⁴

İL BELEDİYESİ	BELEDİYE TÜRÜ	NÜFUS
Edirne	il belediyesi	400.280
Kırklareli	il belediyesi	343.723
Çanakkale	il belediyesi	511.790
Bilecik	il belediyesi	209.925
Yalova	il belediyesi	226.514

⁸² <https://www.tuik.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 08.02.2015).

⁸³ <https://www.e-cisleri.gov.tr/Anasayfa/Mulkildari/Bolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 14.01.2015).

⁸⁴ <https://www.e-cisleri.gov.tr/Anasayfa/Mulkildari/Bolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 17.02.2015).

Tablo-9 Araştırma Kapsamındaki Belediyeleri Nüfusu⁸⁵

BELEDİYE ADI	İLÇESİ	İLÇE NÜFUSU	İL NÜFUSU
EDİRNE	ENEZ	4.243	400.280
	HAVZA	8.897	
	İPSALA	8.578	
	KEŞAN	60.654	
	LALAPAŞA	1.612	
	MERİÇ	2.810	
	SÜLOĞLU	4.020	
	UZUNKÖPRÜ	40.403	
KIRKLARELİ	BABAESKİ	28.264	343.723
	DEMİRKÖY	3.463	
	KOÇAZ	731	
	LÜLEBURGAZ	108.576	
	PEHLIVANKÖY	1.786	
	PINARHİSAR	10.634	
	VİZE	12.887	
ÇANAKKALE	AYVACIK	8.480	511.790
	BAYRAMIÇ	14.227	
	BİGA	47.898	
	BOZCAADA	2.754	
	ÇAN	29.536	
	ECEBAT	5.626	
	EZİNE	14.273	
	GELİBOLU	28.962	
	GÖKÇEADA	6.229	
	LAPSEKİ	11.462	
	YENİCE	7.833	
	BİLECİK	BOZÜYÜK	
GÖLPAZARI		62.846	
İNİSAR		6.040	
OSMANELİ		1.007	
PAZARYERİ		14.555	
SÖĞÜT		6.845	
YENİPAZAR		14.124	
YALOVA	ALTINOVA	4.844	226.514
	ARMUTLU	6.091	
	ÇINARCIK	13.322	
	ÇİFTLİKKÖY	25.604	
	TERMAL	3.014	

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma Marmara Bölgesindeki İl Belediyeleri ile sınırlıdır.

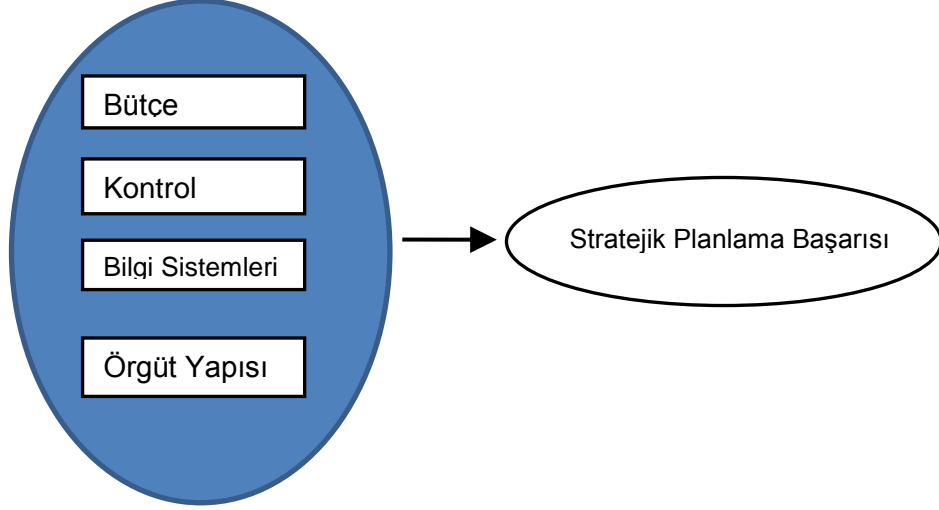
4.1.6. Araştırmanın Modeli

Marmara Bölgesi İl Belediyelerinin Stratejik Planlama Analizi yapılmıştır. Araştırmada, mevcut durum ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekilde araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki

⁸⁵ <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiDariBolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 30.01.2015).

ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

Stratejik Planlama Öğeleri



Şekil-4 Stratejik Planlama Öğeleri ve Stratejik Planlama Başarısı İlişkisi

Bağımlı değişken: Stratejik Planlama Başarısı.

Bağımsız değişken/değişkenler: Stratejik Planlama Öğeleri (Bütçe, Kontrol, Bilgi Sistemleri, Örgüt yapısı).

4.1.7. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın teorik bölümünde betimsel yöntem izlenmiş ve raporun yazımında literatür taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, analizler yapılarak rapor yazımı tamamlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasından sonra, soruların geçerliliğinin denenmesi açısından ilgili anket karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form katılımcılara dağıtılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır,
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır,

3. Çalışma bilimsel yöntemine uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır,
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır,
5. Anket uygulanan yöneticilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H ₁	Organizasyonun stratejik planlama başarısı ile stratejik Planlama Öğeleri arasında aynı yönlü ve pozitif ilişki vardır
H ₂	Organizasyonun stratejik planlama öğeleri stratejik planlama başarısını etkiler.
H ₃	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri demografik faktörlere göre farklılaşır.
H _{3a}	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri cinsiyet faktörlerine göre farklılaşır.
H _{3b}	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri yaş faktörlerine göre farklılaşır.
H _{3c}	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri çalışma süresi faktörlerine göre farklılaşır.
H _{3d}	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri eğitim durumu faktörlerine göre farklılaşır.
H _{3e}	Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri çalıştığı birim faktörlerine göre farklılaşır.
H _{3f}	Stratejik yönetim eğitimi alıp almaması.

4.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 20 programında istatistiksel analizler uygulanarak araştırılmıştır.

4.1.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 2 ölçek kullanılmıştır. Stratejik planlama başarısı ölçeği, tek boyutlu olarak ve 4 maddeli olarak oluşturulmuş bir ölçektir. Madde ifadelerine örnek olarak "Stratejik planlama faaliyetleri, işletmemizde hizmetlerinin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması kullanılan bir araçtır" cümlesi verilebilir. Katılımcılardan, ölçekte belirtilen ifadelere hangi düzeyde katıldıklarını "Beşli Likert Ölçeği" üzerinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yüksek puanlar

Stratejik planlama başarısının yüksek olarak algılandığını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği 0.815 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmamızda kullanılan diğer ölçek “Stratejik Planlama Öğeleri Ölçeğidir”. Ölçek, Uçar’ın (2010) stratejik yönetim ve kamu sektörü uygulamalarına yönelik Anketi’nden uyarlanan 14 maddeli ve dört boyutlu bir ölçektir. “Bütçe” 3 madde, “Kontrol” 4 madde, “Bilgi Sistemleri” 3 madde ve “Örgüt Yapısı” 4 madde ile ölçülmüştür. Madde ifadelerine örnek olarak: “Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi geliştirilmektedir”, “İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir” cümleleri verilebilir. Katılımcılardan, ölçekte belirtilen ifadelere hangi düzeyde katıldıklarını beşli Likert ölçeği üzerinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Tamamen Katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yüksek puanlar stratejik planlama öğelerinin o oranda kullanıldığını ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilirliği 0.938 olarak hesaplanmıştır. Ölçek soruları ekte verilmiştir.

Yönetimsel bilgi ve verilerin derlenerek, stratejik plan uygulamasının raporlanması belediye yönetiminin belirlenen amaç ve hedeflere ne kadar ulaşılabildiğini, buradan elde edilecek sonuçların, belirlenen misyon, vizyon ve ilkelerle ne derece uyumlu olduğunu görebilmelerini sağlaması açısından, stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar aşağıda sıralanmaktadır⁸⁶;

1. Durum analizi,
2. Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama,
3. Misyon, vizyon, temel değerler,
4. En az bir amaç,
5. Her amacın altında en az bir hedef,
6. Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriterleri,
7. Stratejiler,
8. Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu.

4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırmamızda Marmara Bölgesinde bulunan İl Belediyelerindeki stratejik planlama ve stratejik planlama öğeleri konusunu ele alan çalışmamızın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak Marmara Bölgesindeki İl Belediyeleri seçilmiştir.

⁸⁶ Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu DPT. Haziran 2006 s.9

4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmanın hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiştir. Tüm değişkenlerin normallik testleri Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda tüm değişkenlerin anlamlılık değerlerinin $p < 0.05$ 'ten büyük olması nedeni ile normal dağılım sergilediği kabul edilmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon, Anova ve/veya t-testi analizlerinden yararlanılmıştır. Boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu Örgüt Yapısı için 0,913, Kontrol için 0,885 ve Planlama başarısı için 0,815 olarak bulunmuş ve Bartlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$).

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, çalıştığı birim ve Stratejik Yönetim ile ilgili eğitim alıp almadığına yönelik demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ait genel bilgiler sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik bilgilerine bu kısımda yer almaktadır.

4.1.14.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli Kadın	17	16,3	16,3	16,3
Erkek	87	83,7	83,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 87'si erkek (%83,7) ve 17'si (%16,3) kadındır. Örneklem genel olarak erkek ağırlıklıdır. İl belediyesinde birim müdürlerinin erkek ağırlıklı çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

4.1.14.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Tablo-11 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 25-34	20	19,2	19,2	19,2
35-44	21	20,2	20,2	39,4
45-54	54	51,9	51,9	91,3
55 ve üstü	9	8,7	8,7	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Katılımcıların 20'sinin yaşları 25-34 yaş arasında (%19,2), 21'inin 35-44 yaş arasında (%20,2), 54'ünün 45-54 yaş arasında(%51,9) ve 9'unun 55 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 45 ila 54 yaş arasındadır. Kırklareli, Çanakkale, Edirne, Bilecik ve Yalova il belediyelerinde kurum çalışanlarının yaş eğrilerinin olgunluk düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

4.1.14.3. Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Tablo-12 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli 1-5 Yıl	14	13,5	13,5	13,5
6-10 Yıl	8	7,7	7,7	21,2
11-15 Yıl	14	13,5	13,5	34,6
16-20 Yıl	17	16,3	16,3	51,0
21 yıl ve üstü	51	49,0	49,0	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Katılımcıların 14'ünün çalışma süresi 1-5 yıl arasında(%13,5), 8'inin 6-10 yıl arasında(%7,7), 14'ünün 11-15 yıl arasında (%13,5), 17'sinin 16-20 yıl arasında (%16,3), 51'inin 21 yıl ve üzerindedir(%49).

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında il belediyelerinde çalışanların, çalışma sürelerine ilişkin analizde katılımcıların büyük çoğunluğunun 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu tespit edilmiştir.

4.1.14.4. Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumun Karşılaştırması

Tablo-13 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli İlkokul ve ortaokul	2	1,9	1,9	1,9
Lise ve Dengi	13	12,5	12,5	14,4
Meslek Yüksekokulu	8	7,7	7,7	22,1
Lisans	70	67,3	67,3	89,4
Lisansüstü	11	10,6	10,6	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

İl Belediyelerinde Çalışanların, eğitim durumları incelendiğinde; 2 kişinin ilkokul ve ortaokul (%1,9), 13 kişinin lise ve dengi (%12,5), 8 kişinin Meslek Yüksekokulu(%7,7), 70 kişinin lisans(%67,3) ve 11 lisansüstü (%10,6) mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında, orta ve üst kademe yöneticilerin eğitim düzeyleri yüksek tahsilli çalışanlardan olduğu tespit edilmiştir.

4.1.14.5. Anket Uygulamasına Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması

Tablo-14 Anket Uygulamasına Katılanların Çalıştıkları Birimler

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli Stratejik Planlama	5	4,8	4,8	4,8
Bütçe	2	1,9	1,9	6,7
İç Kontrol Muhasebe	4	3,8	3,8	10,6
Diğer	93	89,4	89,4	100,0
Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalıştıkları birimler incelendiğinde ise; 5 kişinin (%4,8) Stratejik planlama, 2 kişinin (%1,9) bütçe, 4 kişinin (%3,8) iç kontrol muhasebe, 93 kişinin (%89,4) ise diğer birimlerde çalıştıkları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki il belediye çalışanları; çalıştıkları birimler itibariyle büyük çoğunluğunu "diğer" birim yöneticileri ve başkan yardımcılarında olmaktadır.

Tablo-15 Stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldı mı?

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Evet	44	42,3	42,3	42,3
	Hayır	60	57,7	57,7	100,0
	Toplam	104	100,0	100,0	

Ankete katılanların Stratejik Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıkları incelendiğinde ise; 44 kişinin (%42,3) eğitim aldığı, 60 kişinin (%57,7) ise eğitim almadığı görülmektedir. Stratejik planlama eğitimi alanların, eğitim almayanlara göre farkındalık seviyelerinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.1.15. Belediyelerin Stratejik Plan Değerlendirmesi

Araştırma kapsamında il belediyelerinin stratejik planlarının analizi devlet planlama teşkilatınca ikinci sürümü Haziran 2006 'da yayımlanan " kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzuna" göre yapılacaktır. Bu kılavuz tüm kamu kurumları için rehberlik etmektedir. Bu rehber doğrultusunda durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme izleme ve değerlendirme kriterlerine göre il belediyelerinin stratejik planları değerlendirilecektir.

4.1.15.1. Durum Analizi

Edirne belediyesince stratejik planların stratejik plan hazırlama rehberine uygun olarak hazırlanmadığı, birim müdürlüklerince plan hazırlandığı için durum analizinde yok sayılmıştır. Edirne belediyesince kurumsal stratejik planların hazırlanması sağlanmalıdır. Bilecik il belediyesi durum analizinde paydaş analizine yer vermemiştir.

Tablo-16 Durum Analizi Tablosu

BELEDİYELER	Tarihi Gelişim	Mevzuat analizi	Faaliyet Alanları Ürün ve hizmetleri belirleme	Paydaş Analizi	Kuruluş İçi Analiz (G – Z)	Çevre Analizi (F – T)
EDİRNE	-	-	-	-	-	-
KIRKLARELİ (10-14)	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış
ÇANAKKALE (15-19)	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış
BİLECİK (2015-2019)	yapılmış	yapılmış	yapılmış	-	yapılmış	yapılmış
YALOVA (2015-2019)	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış	yapılmış

Stratejik planlamanın ilk adımı mevcut durumun tespit edilmesiyle başlar. Belediyelerin neredeyiz sorusuna karşılık bulmaktır. Nereye niçin, kimlerle gidileceği, yasal yükümlülükler çerçevesinde hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu hizmet sunum süreçleri ve kalitesi dünya üzerindeki yeni eğilimlere göre nereye gidileceği hakkında kurum yönetici ve çalışanlarına yön verebilir. Mevcut durum analizinde genel olarak⁸⁷;

1. Tarihi gelişim
2. Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
3. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi,
4. Paydaş analizleri(kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenen, ilgili tarafların analizi)
5. Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının insan kaynaklarının, mali kaynaklarının kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
6. Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi). Olarak sınıflandırılmaktadır.

Araştırma kapsamında il belediyeleri faaliyet alanları ürün ve hizmetlerin önceliğini belirleme yöntemlerine ilişkin bilgilerin sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Tercih önceliklerinin tespit edilmesinde belediye başkanlarının seçim beyanlarındaki taahhütlerden yararlanılabilir. Yerel hizmet öncelikleri talep ve beklentileri doğru tespit edilebilmesi için ürün hizmet matrisi veya kamuoyu araştırmalarıyla tespit edilmesi sağlanmalıdır.

4.1.15.2. Geleceğe Bakış

Araştırma kapsamında il belediyelerinin stratejik planları geleceğe bakış açısından üç düzeyde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Birinci düzeyde il belediyelerinin misyon, vizyon ve ilkelerinin tanımlanıp-tanımlanmadığı ikinci düzeyde, stratejik amaç ve stratejik hedeflerin belirlenip-belirlenmediği, üçüncü düzeyde, performans göstergelerinin faaliyet ve proje olarak tanımlanıp-tanımlanmadığının tespit edilmeye çalışılmıştır.

⁸⁷ Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu s.15

Tablo-17 Geleceğe Bakış Tablosu

BELEDİYELER	Misyon bildirimi	Vizyon Bildirimi	Temel Değerler	Amaçlar	Hedefler	Performans Göstergeleri	Stratejiler
EDİRNE	-	-	-	-	-	-	-
KIRKLARELİ	X	X	X	X	X	X	X
ÇANAKKALE	X	X	X	X	X	X	X
BİLECİK	X	X	X	X	X	X	X
YALOVA	X	X	X	X	X	X	X

Edirne belediyesince stratejik planların, Stratejik plan hazırlama rehberine uygun olmadığı, birim müdürlüklerince stratejik planların hazırlandığı için geleceğe bakış analizinde yok sayılmıştır.

Geleceğe bakış bölümünü üç düzeyde değerlendirilme nedenimiz, belediyelerin misyon, vizyon ve ilkelerinin, stratejik amaç ve stratejik hedeflerin tespitinde önemli olmasındandır. Belediyeler, hangi hizmet veya ürünü, kimler için ne zaman üreteceğine, stratejik olarak karar verebilmesi için, tercih önceliklerini bilmeleri gerekecektir. Üretilecek ürün veya hizmetin faaliyet ve proje olarak, performans göstergeleriyle ifade edilmesi, sonuçların değerlendirilmesini, ekonomik ve sosyal faydalarının ölçülmesine imkan verecektir.

4.1.15.3. Maliyetlendirme Tablosu

Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi, harcamaların öncelikleri sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktır.

Tablo-18 Maliyetlendirme Tablosu

EDİRNE (-----)	KIRKLARELİ (2010-2014)	ÇANAKKALE (2015-2019)	BİLECİK (2015-2019)	YALOVA (2015-2019)
Yok	Yok	Yapılmış	Yok	Yapılmış

Maliyetlendirme, kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Beş yıllık toplam tahmini maliyetin nasıl ve hangi kaynaklardan karşılanacağı, kaynak tablosuyla tahmin edilmelidir. Beş yıllık maliyet tablosuyla, beş yıllık kaynak tablosu birbiriyle örtüşmelidir⁸⁸.

4.1.15.4. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik uygulamanın sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere

⁸⁸ DPT, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2006, ss. 42-44.

kıyasla ölçülmesidir. Söz konusu olan amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analizidir.

Tablo-19 İzleme ve Değerlendirme Tablosu

EDİRNE (-----)	KIRKLARELİ (2010-2014)	ÇANAKKALE (2015-2019)	BİLECİK (2015-2019)	YALOVA (2015-2019)
Yok	Yok	Yapılmış	Yapılmış	Yapılmış

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirmesinin sağlayacaktır. İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye bakanlığı tarafından hazırlanan performans esaslı bütçeleme rehberinde yer almaktadır⁸⁹.

Stratejik planlama, farklı görevli ve donanımlara sahip bir çok insanı bir araya getiren, belediye yönetici ve çalışanlarınca sahiplenilmesi gereken, zaman alıcı bir süreçtir. Planlama çalışmalarının başarısı plan öncesi çalışmaların ve hazırlıkların yeterli olmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı Planlama çalışmalarının sahiplenilmesiyle başlar sırayla, organizasyonun oluşturulması, ihtiyaçların tespit edilmesi, iş planının oluşturulması, hazırlık programının yapılmasıyla tamamlanır.⁹⁰

Araştırma kapsamında il belediyelerinin stratejik plan hazırlama süreçleri bu kriterlere göre irdelenecektir.

Tablo-20 Stratejik Planlama Hazırlık Çalışmaları

HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	EDİRNE	KIRKLARELİ	ÇANAKKALE	BİLECİK	YALOVA
Planın sahiplenilmesi	Yasal olarak Zorunlu (İlgili Mevzuatlar)	Yasal olarak zorunlu (İlgili mevzuatlar)	Yasal olarak zorunlu (İlgili mevzuatlar)	Yasal olarak zorunlu (İlgili mevzuatlar)	Yasal olarak zorunlu (İlgili mevzuatlar)
Organizasyonun Oluşturulması	Bilgi yok	25 kişilik komisyon oluşturulmuş	Süreç ve yöntem başlığı altında bilgi	Giriş bölümünde bilgi	32 kişilik planlama ekibi oluşturulmuş
İhtiyaçların tespit edilmesi	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok
İş planının Oluşturulması	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok
Hazırlık programının yapılması	Bilgi yok	25 kişilik komisyon oluşturulmuş	Bilgi yok	Bilgi yok	32 kişilik planlama ekibi oluşturulmuş

⁸⁹ DPT, a.g.e., ss. 45-46.

⁹⁰ Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuz, s.11

4.1.16. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan liderlik, yönetim ve performans ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=104). Ölçeklerden stratejik planlama başarısı ölçeği tek boyutlu yapısı test edilmiştir. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu Stratejik planlama başarısı ölçeği için 0,791 olarak bulunmuştur. Stratejik planlama öğeleri ölçeği ise yapılan faktör analizinde 2 boyut olarak ayrılmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu Stratejik planlama başarısı ölçeği için 0,905 olarak bulunmuş ve her iki ölçeğin Bartlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$). Stratejik planlama öğelerine ilişkin faktör analizi aşağıda yer almaktadır.

Tablo-21 Stratejik Planlama Öğelerine Ait Faktör Analizi

Stratejik Planlama Öğeleri	Örgüt Yapısı	Kontrol
Kuruluştta, değişimin ve yenilenmenin gerekliliği konusunda motivasyon sağlanmıştır.	0.88	
Kuruluştta, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	0.86	
Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi geliştirilmektedir.	0.79	
Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkeleri uygun şekilde uygulanmaktadır.	0.75	
Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon yöntem ve süreçler geliştirilmektedir.	0.63	
Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmişlerdir/yönetmektedirler.	0.49	
Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.		0.81
İdarede, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması kurulmuştur.		0.70
Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.		0.68
Kuruluşun, yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans programı hazırlamıştır/hazırlamaktadır.		0.66
İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmıştır.		0.62
İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.		0.58
Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler tanımlanmaktadır.		0.58
Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.		0.53

KMO Bartlett: 0,905
Toplam Açıklanan Varyans: % 63,21

Stratejik Planlama Öğelerine ait faktör analizi sonucunda 4 faktörlü olarak tasarlanan ölçek 2 faktör olarak bulunmuştur ve açıklanan toplam varyans % 63,21'dir. Faktörlerin ilki "Örgüt yapısı" diğeri ise "Kontrol" olarak adlandırılmıştır. Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; Örgüt yapısı boyutunun %32,143 ve kontrol boyutunun % 31,058 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu görülmüştür. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu ise 0,905 olarak bulunmuştur. Ölçek boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri ise aşağıda verilmiştir.

Tablo-22 Ölçek Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Örgüt Yapısı	,913
2	Kontrol	,885
3	Planlama Başarısı	,815

Ölçeğin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde ise, Cronbach Alpha değeri sırayla örgüt Yapısı için 0,913, kontrol için 0,885 ve planlama başarısı için 0,815 olarak yüksek seviyelerde tespit edilmiştir. Bu değerler güvenilirlik sınırları içerisinde yer almaktadır.

4.1.17. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda, araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo-23 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3
1. Planlama Başarısı	3.87	0.78	1		
2. Örgüt Yapısı	3.58	0.82	,661**	1	
3. Kontrol	3.85	0.68	,660**	,801**	1

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Planlama başarısının boyutunun ortalama skoru 3,87 (std. sapma: ,78) olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların planlama başarısı ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtla yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Araştırma, planlama başarısının örgüt çalışanlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgüt Yapısı boyutuna ait ortalama skor 3,58 (std. sapma: ,82) olarak bulunmuştur. Bu değer, çalışanların planlama başarısı ile ilgili ifadelerde "Kararsızım-Katılımım" şeklindeki yanıtlara yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir. Belediye kurumlarında fonksiyonel örgüt yapısının stratejik planların uygulanmasına engel olmadığı tespit edilmiştir.

Kontrol boyutuna ait ortalama skor 3,85 (std. sapma: ,68) olarak bulunmuştur. Bu değer, Kontrol ile ilgili ifadelerde "Katılımım" şeklindeki yanıtla yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda;

"Planlama Başarısı" ile "Örgüt Yapısı" korelasyon değeri 0,661 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) ve "Kontrol" korelasyon değeri 0,660 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) bulunmuştur. Bu değerler belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir. Planlama başarısı ile örgüt yapısı boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

"Örgüt Yapısı" ile "Kontrol" boyutları arasındaki korelasyon değeri 0,801 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,05) olarak bulunmuştur. Bu değer belirtilen boyutlar arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu göstermektedir örgüt yapısıyla kontrol boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.1.18. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

"Örgüt Yapısı" ile "Kontrol" boyutlarının, planlama başarısı üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken örgüt Yapısı" ile "Kontrol" boyutları denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmış, açıklanan varyansa bakılmıştır.

Tablo-24 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Planlama Başarısı
	Model
Örgüt Yapısı	,370**
Kontrol	,364**
R ²	,474
F	47,399***

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Tablo 22'den görüleceği üzere örgüt yapısı ve kontrol, planlama başarısı üzerinde anlamlı etki göstermektedir. Örgüt yapısı, planlama başarısı üzerinde

($\beta=.370$, $p<.05$) anlamlı olarak etki etmektedir. Kontrol de aynı şekilde planlama başarısı üzerinde ($\beta=.364$, $p<.005$) etki etmektedir. Örgüt yapısı ve kontrol, planlama başarısı üzerinde anlamlı olarak etki ettiği tespit edilmiştir.

4.1.19 Araştırmanın Anova /T-testi Analiz Sonuçları

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyonun örgütsel güvene etkilerini test etmek üzere oluşturulan hipotezleri test etmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) veya t-testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olan demografik özellikler ve planlama başarısı faktörleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilmiş ve ortalamalara bakılarak hangi özelliklerin hangi faktörü etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlar sonrasında sadece stratejik planlama eğitimi alan grubun stratejik planlama başarı algısı almayanlara göre farklılık göstermiştir.

Tablo-25 Stratejik yönetim eğitimi alıp almadığı ile ilgili grup istatistikleri

	Stratejik eğitimle ilgili eğitim aldı mı?	N	Ort	Std.Sapma	Std. Sapma Ort.
Planlama Başarısı	Evet	44	4,0284	,92952	,14013
	Hayır	60	3,7708	,65142	,08410

Tablo 23'den görüldüğü üzere stratejik eğitimle ilgili eğitim alanların stratejik Planlama başarı algısı almayanlara göre oldukça yüksektir. Eğitimin bu anlamda stratejik planlamaya yönelik algıları kuvvetlendirdiği sonucu çıkarılabilir. Stratejik yönetim eğitimi alıp, almadığı ile ilgili grup istatistikleri sonucunda stratejik plan eğitimi alanların stratejik planlama başarı algısı oldukça yüksek tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında kabul ve red edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

Hipotez 1: Organizasyonun stratejik planlama başarısı ile stratejik planlama öğeleri arasında aynı yönlü ve pozitif ilişki vardır. Kabul edilmiştir.

Belediye organizasyon yapısı, stratejik planlama başarısı ile stratejik planlama öğeleri arasında aynı yönlü pozitif ilişki vardır.

Hipotez 2: Organizasyonun stratejik planlama öğeleri stratejik planlama başarısını etkiler. Kabul edilmiştir.

Organizasyonun stratejik planlama öğeleri stratejik planlama başarısını etkilediği görülmektedir. Hipotez 3: Çalışanların stratejik planlama başarısına ilişkin görüşleri demografik faktörlere göre farklılaşır.

Hipotez 6a: Cinsiyet. Reddedilmiştir.

Hipotez 6b: yaş. Reddedilmiştir.

Hipotez 6c: çalışma süresi. Reddedilmiştir.

Hipotez 6d: eğitim durumu. Reddedilmiştir.

Hipotez 6e: Çalıştığı birim. Reddedilmiştir.

Hipotez 6f: Stratejik yönetim eğitimi alıp almaması. Kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Belediyelerde stratejik planlama ve Marmara bölgesi il belediyeleri analizi adı altında yapılan bu araştırma kapsamında Marmara bölgesinde bulunan il belediyelerinin, ulaşılabilen stratejik planları irdelenmiştir. Ayrıca stratejik yönetim ögelerinden, hangi ögenin stratejik planlamayı en çok etkilediğinin tespiti amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik, alan araştırmasına geçilmeden önce, gerekli ve yeterli literatür taraması yapılmıştır. Alan araştırması il belediyelerinde anket çalışmasıyla tamamlanmıştır. Araştırma sonucunda, öne çıkan bilgi ve bulguların başında, il belediyelerinde stratejik planlama ile ilgili mevzuatın uygulanmasında, belediyeler arasında büyük oranda farklılıklar olduğu, deney imleyerek öğrenme sürecinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Belediyelerde stratejik planlamanın önünde yer alan bir takım zorluklar olduğu kesin olmakla birlikte, sağlam temellere dayalı planlamalarla ve bu konuda hazırlanan rehberlerden faydalanılarak bu zorlukların aşılabileceği gerçeği de ortadadır. Araştırmamızda elde edilen diğer bulgular ise şöyledir; Korelasyon analizlerinde elde edilen sonuçlar stratejik planlama başarı skorlarının örgüt yapısı ve kontrol fonksiyonları ile pozitif yönlü ilişkilerinin olduğunu göstermektedir. Örgüt yapısı ve kontrol mekanizması etkin olan kuruluşların Stratejik planlama başarısının yüksek olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuçlarımız bugüne kadar bu konuyla ilgili yapılan çalışmaları destekler niteliktedir.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlar ise stratejik planlama başarısı üzerinde örgüt yapısı ve kontrolün eşit şekilde anlamlı etki ettiğini göstermektedir. İki faktör eşit şekilde birbirlerini destekler görünümündedir. Birbirlerinin tamamlayıcısı rolünü üstlenmektedirler.

Stratejik Yönetimle ilgili eğitim alanların stratejik planlama başarısına ilişkin skorları, almayanlara oranla bariz şekilde farklılaşmış ve yüksek çıkmıştır. Eğitimlerin çalışanların farkındalık seviyelerini yükselttiği sonucu çıkarılabilir. Bu kapsamda bu tür eğitimlerin yaygınlaştırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Stratejik planlama ögeleri ve stratejik planlama başarı ilişkisini inceleyen araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar, örgüt yapısının ve kontrol unsurunun stratejik planlama başarısı üzerinde İl belediyelerinde etkili olduğudur. Araştırmamızdaki sonuçlar aşağıda detaylandırılmıştır;

Marmara bölgesinde büyükşehir belediyeleri dışında kalan, Edirne, Kırklareli, Çanakkale, Bilecik ve Yalova il belediyeleri Araştırma kapsamındadır. İl belediyesinde birim müdürleri erkek ağırlıklı çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Belediye kurumlarında, Erkek çalışanların yanında bayan çalışanlara da imkan tanınmalıdır.

Kırklareli, Çanakkale, Edirne, Bilecik ve Yalova il belediyelerinde kurum çalışanlarının yaş eğrilerinin olgunluk düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Belediye kurumları normlar hiyerarşisine uymak zorundadır. Orta ve üst kademe yöneticileri genellikle tecrübe ve deneyimli, insanlardan atanır. Genç yaştaki yönetici adaylarına fırsat verilmelidir. Belediye kurumları kariyer planlamasında örgüt içi dinamizmi kullanarak, rekabetlerin kurumsal faydaya dönüşmesini sağlamak her kademede yöneticinin görevi olmalıdır.

Araştırma kapsamında il belediyelerinde çalışma sürelerine ilişkin analizde katılımcıların büyük çoğunluğunun 21 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu tespit edilmiştir. Belediye kurumları yüksek tecrübeye sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Yüksek tecrübeye sahip çalışanlar stratejik plan ve unsurlarını çalışma süresi az olanlara kıyasla daha hızlı ve etkili uygular. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesinde çalışma süresi önemlidir.

Araştırma kapsamında, orta ve üst kademe yöneticilerin eğitim düzeyleri yüksek tahsilli çalışanlardan olduğu tespit edilmiştir. Belediye kurumları artık beşeri sermayeleri güçlü kurumlardan biridir. Beşeri sermayenin güçlü olması, stratejik planların algılanması, uygulanması ve toplam kalite anlayışının kurum kültürüne kolay yerleşmesine katkı sağlar. Yerel kamu hizmetlerinin etkin ve verimli olmasında eğitilmiş insan gücünün önemi göz ardı edilemez.

Araştırma kapsamında il belediye çalışanları, çalıştıkları birimler itibariyle büyük çoğunluğunu "diğer" birim yöneticileri (harcama yetkilileri) ve başkan yardımcılarında oluşmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarının her aşamasında başından sonuna kadar işin fiilen içinde olan bu birim yöneticileri, performans göstergelerini hazırlayan ön mali kontrolleri yapan yetkilileridir. Stratejik plan başarısı, uygulama ve geliştirmesinden birinci derecede sorumlu kimselerdir. Stratejik plan döngü süreci bu yetkililer tarafından denetlenip, kontrol edilmektedir. Belediye kurumları yerel özellik arz eden şartlara göre, taktik, strateji ve organizasyon modelleri geliştirme yeteneğine sahip kurumlardır.

Planlama eğitimi alanların, eğitim almayanlara göre farkındalık seviyelerinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlama eğitimi başta harcama yetkilileri olmak üzere kurum çalışanlarının tamamını kapsamalı ve hizmet içi eğitim yoluyla eğitilmelidir. Bu eğitim stratejik plan anlayışının örgüt kültürüne yerleşmesine katkı sağlayacaktır. Stratejik yönetim unsurlarının etkin kullanımı yerel kamusal faydayı artıracaktır. Yerel hizmet önceliklerinin belirlenmesi ve yeni hizmet sunum

yöntemleri, belediye yönetimlerinin etkinliğini artıracaktır. Stratejik planlama ile sonuç odaklı ve hesap verebilir belediye kültürünün oluşmasına katkı sağlanacaktır.

Örgüt yapısıyla kontrol boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Belediyelerde stratejik plan ve unsurları uygulaması harcama birimleri arasında entegrasyon ve işbirliğini artırmıştır. Etkin kaynak kullanma ihtiyacı Belediyelerde önceliklerin tespit edilmesini zorunlu hala getirmiş, mükerrer kaynak israfına engel olmuştur. Stratejik planlama ve performans göstergeleri uygulamaları Belediye kurumlarında, etkin kontrol mekanizmasının kurulmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma, planlama başarısının örgüt çalışanlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama kuruluştaki değişimin ve yenilenmenin gerektiği konusunda, motivasyonu artırıcı bir algı yaratmaktadır. İşletme içi paydaş analizleri kurumların güçlü ve zayıf yönlerini bilmelerini sağlar. Çalışanlar paydaş olarak kendilerinin işletme için bir anlam taşıdığı güdüsü içine girerler. Kurum performansının artırılması işletmede çalışanların performansına bağlıdır.

Belediye kurumlarında fonksiyonel örgüt yapısının stratejik planların uygulanmasına engel olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle belediye kurumlarında çalışan, yönetici ve harcama yetkilileri stratejik plan ve performans esaslı bütçe tekniği ile örgütsel hiyerarşiden çok faaliyet ve projelere yönlendirilmelidir. Faaliyet ve projelere yönelen çalışanlar, performans göstergelerine uygun taktik geliştirme ve başarılı olma yol, yöntemlerini uygulamaya koyma çabasında olacaktır. Belediye başkanları belediyelerini stratejik planlara uygun yönetmek zorundadır. Stratejik planlama stratejik yönetimin bir unsurudur. Stratejik yönetimi benimsetmek yöneticilerin elindedir.

Planlama başarısı ile örgüt yapısı boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Belediye kurumları stratejik planlamayla yönetim modelini benimsemektedir. Stratejik planlama belediye yönetimlerine yeni bir örgüt kültürü olarak yönetimi kazandırmıştır. Belediyelerin etkin ve verimli olması önceliklerin bilinmesiyle mümkündür. Tercih önceliği, ürün/hizmet matrisi ve yönetim sayesinde bilinecektir. Kurumsal iletişimin doğru olması planlama başarısını olumlu etkileyecektir.

Örgüt yapısı ve kontrolün, planlama başarısı üzerinde anlamlı olarak etki ettiği tespit edilmiştir. Belediye kurumları stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme sistemini uygulayarak, kaynak temelli, harcama yönetimi sistemini benimsemişlerdir. Stratejik yönetim tüm unsurlarıyla bir bütündür. Bu unsurlar bütçe, kontrol, bilgi sistemleri ve örgütün yapısıyla ilgilidir. Faaliyet ve projelerin yerine getirilmesi tek başına yeterli değildir. Hizmetin nasıl yapıldığı kadar, zamanında yapılması da

önemlidir. Faaliyet sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesi, olası risklerin tespit edilmesini sağlar.

Stratejik yönetim eğitimi ile ilgili grup istatistikleri sonucunda, stratejik plan eğitimi alanların, stratejik planlama başarı algısı oldukça yüksek tespit edilmiştir. Belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimle stratejik plan algısı yükseltilebilir. Eğitimin olumlu etkisi bilinmektedir. Stratejik plan uygulamasından sorumlu olan harcama yetkilileri ve diğer çalışanların performans esaslı bütçeleme sistemini bilerek uygulamalarını sağlamak için belli aralıklarla hizmet içi eğitimler verilmelidir. Hizmet içi eğitimler, mesleki becerileri artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasında ilişkileri güçlendirir, örgütsel aidiyeti pekiştirir.

Belediye organizasyon yapısı, stratejik planlama başarısı ile stratejik planlama öğeleri arasında aynı yönlü pozitif ilişki vardır. Belediye organizasyon şeması ve örgüt yapısı, stratejik planlama öğelerinin uygulanmasına engel değildir. Bilakis stratejik planlama öğeleri kurumsal kapasitenin gelişmesine katkı sağlayacak ve başarıyı artıracaktır

Organizasyonun stratejik planlama öğeleri stratejik planlama başarısını etkilediği görülmektedir. Stratejik planlama öğeleri bir bütün olarak uygulandığı zaman başarılı olacaktır. Performans göstergeleri olmayan veya kontrol mekanizması olmayan stratejik planın başarısından söz edilemez.

Belediyeler, planladıkları faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru stratejik amaç, stratejik hedef ve güvenilir performans programları oluşturulmalıdır.

Belediye bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmalıdır. Belediye bütçeleri stratejik planlara göre hazırlanmalıdır. Bütçeler yıllık uygulama aracıdır. Stratejik planlar orta ve uzun vadeli amaçları içeren kurumsal ve yerel kalkınma planlarıdır. Stratejik planlama mükerrer ödenek ve kaynak tahsisini ortadan kaldıracaktır. Ayrıca harcama birimleri arasında eş güdüm ve koordinasyonu sağlama kolaylığı getirecektir. Stratejik planlama, saydamlık ve hesap verilebilirlik açısından dönemler itibarıyla doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bilindiği gibi; stratejik planlama performans esaslı bütçeleme sistemiyle bütünlük arz etmektedir. Bütçenin işlev ve ilkeleriyle, stratejik plan işlev ve ilkeleri uyumlu olmak durumundadır.

Belediyelerde kariyer programları geliştirilerek, görevler ilgili ve bilgili kişilere verilmelidir. Stratejik planlarla ilgili birimlerin bazı belediyelerde kurulmadığı görülmektedir. Belediyelerin norm kadro standartlarında mutlaka strateji birimleri kurulmalı ve organizasyon yapısı içinde etkin olması sağlanmalıdır. Ayrıca bu

konuda personel istihdamının önü açılmalı veya mevcut personelin konuyla ilgili uzmanlaşması sağlanmalıdır. Görevlerin ilgili ve bilgili kişilere verilmesi belediyelerin gerçek performanslarını görmelerine imkan verecektir. Performans sonuçları stratejik yönetim döngü sürecinin yeniden planlanmasında olumlu katkılar sağlayacaktır.

Belediyelerde iç kontrol sistemi kurulmalı, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları düzenli olarak sürdürülmelidir. Bazı belediye yönetimlerinde iç denetçilerin olmadığı görülmektedir. Gerçek anlamda stratejik yönetim stratejik plan unsurlarının varlığına bağlıdır. Stratejik plan unsurlarından birinin varlığı ancak diğer unsurların varlığı ile anlam kazanmaktadır. Kurumsal başarının ortaya çıkarılması denetim, kontrol ve ölçülebilir sonuçlarla mümkün olmaktadır. İç kontrol sistemi kurulmayan belediyelerde, kurulması sağlanmalıdır. İç kontrolün amaçları arasında; kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerin etkin, verimli ve ekonomik yönetilmesi, belediye kurumlarının kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun faaliyet göstermesi, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlüğün önlenmesi, varlıkların israfının önlenmesi, düzenli ve zamanında güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini sağlamaktır.

Belediyelerde risk planlamaları yapılmalı, kısa ve uzun vadede belediyelerde, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler tanımlanmalıdır. Belediye yönetimleri siyasetle iç, içe olan kurumlardır. Siyasi yelpazede birçok muhalefet unsurun etkisi altındadır. Potansiyel muhalefet, yönetimin zayıf yönlerini kollama çabası içinde olacaktır. potansiyel muhalefetin dış unsuru kadar kurum içinde uzantıları da olabilecektir. Her halükarda iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler kısa ve uzun vade de performans hedeflere ulaşılmasına engel oluşturabilecektir. Belediye yönetimine etki eden yakın dış çevre sadece potansiyel muhalefetle sınırlı değildir. Potansiyel muhalefetin dışında ekonomik eğilimleri olan iş yapanlar ve ikame iş yapmak isteyen kesimlerde olabilecektir. Kısaca belediye yönetimine etki eden dış çevrede olası risk ve baskı unsurları doğru analiz edilerek değerlendirilmelidir.

Belediyelerde, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması kurulmalıdır. Ön mali kontrolün başlama noktası harcama birimleri ve harcama yetkilileridir. Daha sonra mali hizmetler birimi tarafından devam eden bir süreçtir. Harcama birimlerinde süreç kontrolü önemli olup her bir işlem daha önceki işlemi kontrolünü içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Süreç kontrolünün etkin yürütülebilmesi için mali işlemlerin süreç akış şeması hazırlanarak belediye başkanlarının onayı ile yürürlüğe konmalıdır. Mali hizmetler birimi ön mali kontrol sürecini etkin

yönetebilmesi için orta vadeli program ve orta vadeli mali plan hazırlamalıdır. Bu planlama ön mali kontrole tabi mali karar ve işlemlerin aktüer yal hesaplanmasına imkan sağlayacaktır.

Belediyelerde faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmalıdır. Raporlamanın temel ilkeleri vardır bunlar; sorumluluk ilkesi, doğruluk ve tarafsızlık ilkesi, açıklık ilkesi, tam açıklama ilkesi, tutarlılık ilkesi ve dönemsellik ilkesidir. Belediye faaliyet raporları sadece ilgililere sunulmak için hazırlanan bir rapor olmamalıdır. Düzenli hazırlanan faaliyet raporları kurum dışı iletişimin nesnel belgesidir. Yerel kamuoyunu her türlü kuşku ve endişeden uzaklaştırmak faaliyet raporlarının özü ile yakından ilgilidir. Ayrıca belediye başkanları için ayrı bir öneme sahiptir. Faaliyet raporları kurumsal kapasitenin değerlendirilmesine ışık tutmaktadır.

Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmelidir. Stratejik yönetim döngüsünün temel verilerini muhasebe kayıtları ve kesin hesabın standartları belirlemektedir. Orta ve uzun vadeli mali planların temel verileri muhasebe kayıtlarından elde edilmektedir. İşletme içi analizlerin doğru yapılabilmesi belediyelerin en güvenilir veri bankası muhasebe kayıtlarından alınabilecektir. Bu nedenle belediye içi veri analizlerinin doğru yapılabilmesi kayıt standartlarıyla mümkün olacaktır.

Stratejik yönetimin etkinliği toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanmasına bağlıdır. Çünkü stratejik yönetim anlayışının temel göstergesi toplam kalite yönetimi ilkesidir. Kavramsal anlamda stratejik yönetim tek başına bir anlam ifade etmeyecektir. Sürdürülebilir bir gelişme ancak bu unsurların tamamının varlığı ile mümkün olacaktır. Bu unsurlardan toplam kalite yönetimi ilkeleri belediye örgüt kültürüne kazandırılmalıdır. Sosyal, siyasal, ekonomik ve politik mecburiyetler toplam kalite anlayışını benimsemektedir. Belediye kurumları için " stratejik planlama" tüm paydaşların müşterek mutabakat sağladığı dönemsel hizmet Anayasası " niteliğindedir.

Belediye kurumlarında, erkek çalışanların fazlalığı dikkat çekmektedir. Bayan çalışanlara da imkan tanınmalıdır. Belediye kurumları normlar hiyerarşisine uymak zorundadır. Normlar hiyerarşisi, belediye kurumlarında yüksek tecrübeye sahip çalışanlar oluşmasına katkı sağlamaktadır. Belediye kurumları eğitimli çalışanlarla beşeri sermayeleri güçlü kurumlardan biridir. Stratejik planlama çalışmalarının her bir aşamasında işin fiilen içinde olan harcama birimleridir. Bu nedenle performans göstergelerini hazırlayan ve ön mali kontrolleri öncelikle yapan harcama yetkilileridir. Stratejik planlama eğitimi başta harcama yetkilileri olmak üzere, kurum çalışanlarının tamamına hizmet içi eğitim yoluyla verilmelidir.

Kurum performansının artırılması işletmede çalışanların performansına bağlıdır. Faaliyet ve projelere yönelik çalışanlar, performans göstergelerine uygun taktik geliştirme ve başarılı olma yol, yöntemlerini uygulamaya koyma çabasında olacaktır. Stratejik planlama belediye yönetimlerine yeni bir örgüt kültürü olarak yönetimi kazandırmıştır. Belediyelerde stratejik plan ve unsurları uygulaması harcama birimleri arasında entegrasyon ve işbirliğini artırmıştır.

Belediye kurumları stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme sistemini uygulayarak kaynak temelli, harcama yönetimi sistemini benimsemişlerdir. Stratejik yönetim planlama, uygulama ve unsurlarıyla bir bütündür. Bu unsurlar; bütçe, kontrol, bilgi sistemleri ve örgütün yapısıyla ilgilidir. Faaliyet ve projelerin yerine getirilmesi tek başına yeterli değildir. Nasıl yapıldığı da önemlidir. Sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesi olası risklerin tespit edilmesini sağlar.

Belediye organizasyon şeması ve örgüt yapısı, stratejik planlama öğelerinin uygulanmasına engel değildir. Bu nedenle stratejik planlamanın önündeki engeller kaldırılmalı, belde belediyeleri de dahil stratejik yönetime geçmeleri teşvik edilerek desteklenmelidir. Bu suretle katılımcılığın önündeki kaldırılarak belediyelerin ve yerel halkın deney imleyerek öğrenmesine imkan verilmelidir. Stratejik planlama öğeleri bir bütün olarak uygulandığı zaman başarılı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKGEMİCİ Tahir ve Hasan Kürşat GÜLEŞ, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi Yay., Ankara, 2010.
- AKTAN Coşkun Can, *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- BAĞDİGEN Muhlis, *Stratejik Planlamaya dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.
- BAKOĞLU Refika, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2010.
- BALCI Asım, *Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ÇEVİK Hasan Hüseyin, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2007.
- ÇİÇEK Cem, *Neo Liberalizmin Anlayışını Meşrulaştırma Aracı Olarak ‘Yönetim’ ve Türkiye Kamu Yönetimi Üzerine Yansımaları*, SFS Grup Yayınevi, Ankara, 2011.
- ÇOBAN Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997.
- ÇOMAKLI Şafak, *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara, 2007.
- DEMİR Firuz, *Çevre Yönetiminin Temel Araçları*, İmge Yayını, Ankara, 1995.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul 2004.
- ERBAY Yusuf ve Hasan AKGÜN, *Modernleşmeden Küreselleşmeye, Türkiye’de Yerel Yönetimler Tarihi ve Bugünü*, Kazancı Yay., İstanbul, 2013.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 2005.
- ERTUNA Özer, *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2008.
- GÖBEL Astrik, *Management In Der Öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in Modernen Kommunalverwaltungen*, Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999.
- GÜLER Birgül, *Türkiye’nin Yönetimi-Yapı*, İmge Kitabevi, Ankara 2011.
- GÜVEN Murat, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008.
- HATİPOĞLU Zeyyat, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.

- MİRZE Kadir ve Hayri ÜLGEN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yay, İstanbul, 2004.
- ÖKMEN Mustafa, *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, ss. 65-72.
- ÖKMEN Mustafa, *Küreselleşme Sürecinde Yerelleşme Eğilimleri ve Yerel Yönetimler*, Nobel Yayını, Ankara, 2005.
- ÖZGÜR Hüseyin, *Çağdaş Kamu Yönetimi*, Atlas Yayıncılık, Ankara, 2005.
- PAMUK Gündüz vd., *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997.
- SAYGILIOĞLU Nevzat, *Etkin Devlet: Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, Sabancı Üniversitesi, İstanbul, 2002.
- ŞAYLAN Gencay, *Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1974.
- TÜRKÖNE Mümtaz, *Siyaset*, Lotus Yayınevi, Ankara, 2008.
- ÜZÜN Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.
- YILMAZ Osman, *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*, DPT Yayını, Ankara, 2001.

TEZLER

- DURNA Ufuk ve Veysel EREN, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilirliği, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2002, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TACETTİN Can, Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1996, **(Yayımlanmamış Master Tezi)**.
- UÇAR Nuh Mehmet, Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

MAKALELER

- BECERİKLİ Sema Yıldırım, “Stratejik Yönetim Planlaması, 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 87-109.
- BİRCAN İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 2002, 14-40.

- ÇEVİK Hasan Hüseyin, vd., "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi", *Türk İdare Dergisi*, Ankara, 2000, 76-98.
- DOĞAN Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 2002, 143–174.
- GÜLEN Fikret, "Kamuda Stratejik Planlama ve Performans Bütçe", *Memleket Mevzuat Aylık Yerel Yönetim Dergisi*, Ankara, 2006, 19-45.
- JANNING Hammerbacher, "Bürgernah gewinnbringend und effizient?", *İn: Handbuchkommunale Politik, Das Mandat Erfolgreich Gestalten*, Stuttgart, 1994, 1-40.
- POISTER Tjeodore, "Strategic Management in the Public Sector", *Public Productivity & Management Review*, 1999, 311-366.
- SEZEN Seriyeye, *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999, 10-15.

İNTERNET

- http://earsiv.atauni.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/123456789/928/benazir_k%C4%B11%C4%B1%C3%A7_tez.pdf?sequence=1&isAllowed=y, (Erişim Tarihi: 09.12.2014).
- <http://www.arastirmax.com/system/files/438/1613.pdf>, (Erişim Tarihi: 18.12.2014).
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50m4.pdf>, (Erişim Tarihi: 24.11.2014).
- http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/13-_ramazan_celk.doc, (Erişim Tarihi: 02.02.2015).
- <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94>, (Erişim Tarihi: 15.06.2014).
- http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf, (Erişim Tarihi: 21.05.2014).
- http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/1_18.pdf, (Erişim Tarihi: 20.10.2014).
- http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2, (Erişim Tarihi: 23.11.2014).
- http://yayin.todaie.gov.tr/resimler/ekler/b9f0db73d0e94e0_ek.pdf?dergi=Amme%20%Ddaresi%20Dergisi, (Erişim Tarihi: 04.12.2014).
- <https://www.e-cisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkildariBolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 17.02.2015).

<https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkildariBolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 14.01.2015).

<https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkildariBolumleri.aspx>, (Erişim Tarihi: 30.01.2015).

<http://danismend.com/kategori/alkategori/stratejik-yonetim-tarihine-kisa-bir-bakis/>, (Erişim Tarihi: 06.02.2015).

<http://euspk.ege.edu.tr/pastrplb.htm>, (Erişim Tarihi: 15.06.2014).

<http://www.oecd.org/puma/simaweb>, (Erişim Tarihi: 22.11.2014)

<http://www.igb.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 12.12.2014).

<https://www.tuik.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 04.01.2015).

http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/11_1/3.pdf, (Erişim Tarihi:29.08.2014).

<http://eprints.sdu.edu.tr/280/1/TS00444.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.09.2014).

<http://www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html>, (Erişim Tarihi: 22.08.2014).

RESMİ YAYINLAR

DPT, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2006.

Maliye Bakanlığı Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009.

EKLER
ANKET FORMU⁹¹

Sayın katılımcı;

Bu anket, kurumunuzda uygulanmakta olan stratejik yönetim ve unsurları olan stratejik planlama, bütçe, bilgi sistemleri ve örgüt yapısı hakkında görüş ve düşüncelerinizi, yüksek lisans çalışmasında değerlendirmek için hazırlanmıştır.

Anket bilgileri tamamen gizli tutulacak herhangi bir kişi ve makama verilmeyecektir. Anketin tarafsız ve nesnel bir şekilde doldurulması, bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Soruları dikkatlice okuyunuz ve kurumunuzdaki uygulamaları dikkate alarak görüş ve düşüncenize uygun seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Değerli katılımlarınız için teşekkürler.

Adem YAZIR

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yard.Doç.Dr.Alaattin FIRAT

Danışman

- 1.Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Yaşınız : () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
3. Çalışma Süreniz(yıl) : () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15-20 Yıl
() 21 Yıl ve Üstü
- 4.Eğitim durumunuz : İlkokul ve ortaokul() Lise ve Dengi () Meslek
Yüksekokulu() () Lisans () Lisansüstü
- 5.Çalıştığınız Birim : () Stratejik Planlama () Bütçe () İç Kontrol
Muhasebe () Diğer
6. Stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim (stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol vs.) aldınız mı?
() Evet () Hayır

⁹¹ Nuh Mehmet Uçar, Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

	Bu bölümde işletme ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen size uygun gelen iyi ifadeyi seçiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Stratejik planlama faaliyetleri, işletmemizde hizmetlerinin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması	1	2	3	4	5
2	Stratejik planlama faaliyetleri işletmemizde başarılı şekilde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır.	1	2	3	4	5
4	İşletmenin faaliyetleri, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
5	Kuruluşun, yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans	1	2	3	4	5
6	İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme	1	2	3	4	5
8	İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarını yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.	1	2	3	4	5
9	Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler	1	2	3	4	5
10	İdarede, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması	1	2	3	4	5
11	Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon yöntem ve süreçler	1	2	3	4	5
12	Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
13	Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	1	2	3	4	5
14	Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
15	Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmişlerdir/yönetmektedirler	1	2	3	4	5
16	Kuruluşta, değişimin ve yenilenmenin gerekliliği konusunda motivasyon sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
17	Kuruluşta, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
18	Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkeleri uygun şekilde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

Ölçek Bilgileri:

Stratejik Planlama Başarısı Ölçeği:

Literatürdeki genel bilgilerden yararlanılarak tek boyutlu olarak oluşturulmuş ölçektir.

Ankette 1-2-3-4 sorulardan oluşmaktadır.

Stratejik Planlama Başarısı Ölçeği: Ölçek, Uçar'ın (2010) Stratejik Yönetim Ve Kamu Sektörü Uygulamalarına yönelik Anketi'nden uyarlanan 18 maddeli ve dört boyutlu bir ölçektir. Anket üzerindeki soru numaraları: 23-27.

Anket üzerindeki soru numaraları 5-18'dir.

"Bütçe" (3 madde) – 5-6-7

"Kontrol" (4 madde) – 8-9-10-11

"Bilgi Sistemleri" (3 madde) – 12-13-14

"Örgüt Yapısı"(4 madde)-15-16-17-18