

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLAN
UYGULAMALARI
KADIKÖY-KARTAL-PENDİK-ŞİŞLİ BELEDİYELERİ
ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat AKTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN

Şubat 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

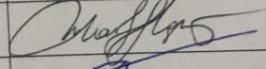
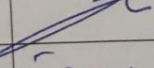
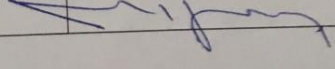
YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLAN
UYGULAMALARI: KADIKÖY, KARTAL, PENDİK, ŞİŞLİ
BELEDİYELERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat AKTÜRK

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 25.02.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selma Akın	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Zekâ Yüksek Bilgili	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Özgür Ergün	Başarılı	

BEYAN

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

Nihat AKTÜRK

25.02.2018

ÖNSÖZ

Bu çalışma kamu sektörünün yerel yönetim birimlerinin bir unsuru olan belediyelerin yasal mevzuata göre hazırlamak zorunda oldukları stratejik planlarının gelişen süreçte ilçe belediyeleri düzeyinde İstanbul ili açısından analiz edilmek suretiyle gelinen son noktanın tespit edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Tezin hazırlanması süresince her aşamada, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, etkin yönlendirme ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Yd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN' e, değerli katkıları, emekleri için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca yönetim alanındaki bilgi ve tecrübeleri ile örgütsel hafıza süreci açısından belediyeleri analiz edebilme yönündeki her aşamada karşılıksız destekleri için Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ' a, teşekkürlerimi sunuyorum. Alan araştırması esnasında ve stratejik planların incelenmesi sürecinde Kadıköy, Pendik, Kartal, Şişli belediyeleri yönetici ve personeli, özellikle Strateji Geliştirme Müdürleri ile personeline içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle beni bu noktalara taşıyan emek ve destekleri için tüm hocalarımın teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim eşim ve aileme şükranlarımı sunarım.

Nihat AKTÜRK

25.02.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA	6
1.1.Strateji ve Stratejik Yönetim.....	6
1.1.1.Stratejik Yönetim Kavramı	7
1.1.2.Stratejik Yönetimin Tarihçesi	9
1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	11
1.1.4.Stratejik Yönetimin Öğeleri	13
1.1.4.1. Vizyon	13
1.1.4.2.Misyon	14
1.1.4.4.Politika ve Strateji	15
1.1.4.5.Program ve Bütçe	16
1.1.4.6.Taktik ve Strateji	16
1.1.4.7.Yöntem ve Strateji.....	17
1.1.4.8.Plan ve Strateji.....	17
1.1.5.Stratejik Yönetimin Yararları	18
1.1.6.Stratejik Yönetimde Başarısızlık Nedenleri.....	19
1.2.Stratejik Planlama	20
1.2.1.Stratejik Planlama Kavramı	20

1.2.2.Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	22
1.2.3. Stratejik Planlamanın Yararları.....	24
1.2.4. Stratejik Planlamanın Sakıncaları	26
1.2.4.Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları	27
1.2.5.Stratejik Planlama Süreci	28
1.2.5.1.Hazırlık Aşaması	31
1.2.5.2.Mevcut Durum Analizi.....	32
1.2.5.3.Geleceğin Tasarlanması.....	36
1.2.5.4.Performans Yönetimi ve Göstergeleri	40
1.2.5.5.Maliyetlendirme	41
1.2.5.6.İzleme ve Değerlendirme	42
1.2.6.Stratejik Planlama Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar	42
1.3.Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	43

BÖLÜM 2:YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA.....46

2.1. Yerel Yönetim Kavramı	47
2.1.1.Yerel Yönetimlerin Varoluş Nedenleri	48
2.1.2.Yerel Yönetimin Önemi.....	49
2.1.3.Yerel Yönetimin Özellikleri.....	50
2.1.4.Yerel Yönetimin Dayandığı Temel Değerler.....	51
2.1.5.Yerel Yönetim Türleri.....	54
2.1.6. Türkiye’de Yerel Yönetim Yapısı.....	55
2.1.6.1. İl Özel İdaresi	56
2.1.6.2.Belediyeler.....	57
2.1.6.3.Büyükşehir Belediyesi.....	63

2.1.6.4. Köy	68
2.2. Belediyelerde Stratejik Yönetim	69
2.2.1.Belediyelerde Stratejik Yönetime Geçiş	69
2.2.2.Stratejik Yönetimin Belediyelere Sağlayacağı Avantajlar	71
2.2.3. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Sorunları ve Çözüm Önerileri	73
2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama	76
2.3.1.Belediyelerde Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi	76
2.3.2.Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanakları	78
2.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Amaçları	81
2.3.4.Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	81
2.3.4.1. Değişim Korkusu	81
2.3.4.2.Siyasi Sorunlar	82
2.3.4.3.Yetki Sorunları	82
2.3.4.4. Karar Alma Sorunları	82
2.3.4.5. Kaynak Kullanımı Sorunları.....	82
2.3.4.6.İdari Birimlerin Etkinlik Sorunları	83
2.3.4.7. Yetersiz Çözüm Alternatifleri	83
2.3.4.8. Yönetim Anlayışı Sorunları.....	83
2.3.4.9. Finansal Sorunlar	83
2.3.4.10.İşgücü Sorunları.....	84
2.3.5.Belediyelerde Stratejik Planlarda Bulunması Gereken Unsurlar	84
2.3.6. Belediyelerde Strateji Geliştirme Birimleri	84
2.3.7. Belediyelerde Stratejik Plan Hazırlıklarının Organizasyonu	89

BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLARLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ (KADIKÖY-KARTAL-PENDİK-ŞİŞLİ).....	91
3.1. Araştırmanın Amacı	91
3.2. Araştırmanın Önemi.....	91
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	92
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	92
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	92
3.6. Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli Belediyelerinin Stratejik Planlarının Analizi	93
3.6.1. Belediyelerin Stratejik Plan Genel Bilgileri	93
3.6.1.1.Belediyelerin Tarihçeleri	93
3.6.1.2. İnsan Kaynakları Yapısı	95
3.6.1.3.Teknolojik İmkân ve Kabiliyetler.....	96
3.6.1.4.Fiziksel Yapılar (Bina/Tesis, Araç).....	98
3.6.1.5.Mali Yapılar (Gelir/Gider Durumları).....	99
3.6.1.6.Kurumsal Kültür	100
3.6.1.7.Paydaş Analizleri	102
3.6.1.8.Stratejik Plan Bileşenleri	103
3.6.1.9.Durum Analizleri(GZFT)	107
3.6.1.10. Belediyelerin Stratejik Hedef ve Amaçlar.....	116
3.6.1.11.Maliyetlendirme	120
3.6.1.12.İzleme ve Değerlendirme.....	120
3.6.2.Belediyelerin Karşılaştırmalı Analizleri	122
3.6.2.1. Yüzölçümleri/Mahalle Sayısı	122
3.6.2.2. Nüfus	123
3.7. Belediyelerin Stratejik Planlarına Yönelik Alan Araştırması	123
3.7.1.Alan Araştırması Hakkında Bilgiler	123

3.7.2.Alan Araştırmasının Uygulanması.....	123
3.7.3.Alan Araştırması Derinlemesine Mülakat Çalışması (Soru/Cevap)	124
3.7.4.Alan Araştırmasında Tespit Edilen Sorunlar ve Çözüm Önerileri	151
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	163
KAYNAKÇA	166
EKLER.....	176
ÖZGEÇMİŞ.....	179



KISALTMALAR

AEP	: Acil Eylem Planı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsat-Tehditler
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KİİSPK	: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
KMYKK	: Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
PEBR	: Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi
SABİS	: Sakarya Üniversitesi Bilgi Sistemi
SWOT	: Strength (Güçlü Yönler), Weakness (Zayıf Yönler), Oppertunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	9
Tablo 2: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	10
Tablo 3: Stratejik Planlama	30
Tablo 4: SWOT Matrisi.....	36
Tablo 5: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar	44
Tablo 6: Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim.....	48
Tablo 7: Yerel Yönetim Birimleri ve Organları	56
Tablo 8: Belediyelerin Personel Öğrenim Durumları	96
Tablo 9: Belediyelerin Teknolojik İmkân ve Kabiliyetleri	97
Tablo 10: Belediyelerin Fiziksel Yapıları(Bina/Tesis)	98
Tablo 11: Belediyelerin Fiziksel Yapıları(Araç).....	99
Tablo 12: Belediyelerin Gelir/Gider Durumları	100
Tablo 13: Kadıköy Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi.....	108
Tablo 14: Kadıköy Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi.....	109
Tablo 15: Kartal Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi	110
Tablo 16: Kartal Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi.....	111
Tablo 17: Pendik Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi	112
Tablo 18: Pendik Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi	113
Tablo 19: Şişli Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi	114
Tablo 20: Şişli Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi	115
Tablo 21: Kadıköy Belediyesi Performans Sonuçları	116
Tablo 22: Kartal Belediyesi 2016 Yılı Performans Sonuçları.....	118
Tablo 23: Şişli Belediyesi 2016 Yılı Performans Sonuçları.....	119
Tablo 24: 2016 yılı Performans Maliyet Analizi	120
Tablo 25: Belediyelerin Yüz ölçüm/Mahalle Analizi	122
Tablo 26: Belediyelerin Nüfus Analizi	123
Tablo 27: Karşılaştırmalı Yorum Tablosu.....	147

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	7
Şekil 2: Stratejik Analiz Evresi.....	34
Şekil 3: Türkiye Cumhuriyeti İdari Teşkilat Şeması	46
Şekil 4: Kadıköy Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü Teşkilat Şeması	89



Tezin Başlığı: Yerel yönetimlerde stratejik plan uygulamaları Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli belediyeleri üzerine karşılaştırmalı analiz.

Tezin Yazarı : Nihat AKTÜRK

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN

Kabul Tarihi : 25.02.2018

Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 179 (tez) + 2(ek)

Anabilim dalı : İşletme

Bilim dalı : İşletme Yönetimi

Günümüzde değişim ve gelişimin etkisiyle çevre, ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler sürekli, hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için hızlı, etkili karar alabilmek ve geleceği planlayabilmek organizasyonlar açısından önem arz etmektedir. Bu değişim ve gelişmelere yönelik stratejik seviyede karar alabilen ve bu kararlarını planlı bir şekilde uygulayabilen organizasyonlar rekabet avantajı yakalayabilmektedirler. Her ne kadar rekabet halinde olmayan kamu kurum ve kuruluşları da değişim ve gelişmelerden olumlu ve olumsuz olarak etkilenebilmektedirler.

Özel sektördeki bazı olumlu uygulama ve yöntemler katkıları göz önünde bulundurularak kamu sektöründe de kendine yer bulmaktadır. Stratejik yönetim ve planlama uygulamalarının özel sektördeki başarılı uygulamaları zamanla kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamalar araştırmamızda yerel yönetim birimleri olan belediyeler üzerinde analiz yapma düşüncemizde etkili olmuştur. Gelişen süreçte belediyelerin stratejik yönetim ve planlama alanındaki geldiği noktayı tespit etmek, eksik ve aksayan yönleri belirlemek üzere bu çalışma yapılmıştır. Çalışmada literatür taraması ve saha araştırması teknikleri uygulanmıştır. Belediyelerin stratejik yönetim süreçleri analiz edilmiştir. Stratejik planlama sürecinin geçmişten günümüze geldiği nokta tespit edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye de Yerel Yönetimler belediyeler incelediğimizde, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu hükümlerine göre; “Nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir yükümlülüktür.” demektedir. Bu açıdan bakıldığında yasal zorunluluk olarak ifade edilen stratejik planlar belediyelerin kaynaklarını etkin bir şekilde planlamasına ve geleceğe yönelik etkili hedef ve amaçlarını tespitine olanak sağlamaktadır. Belediyelerde bu açıdan gelişen süreçte önemli aşamalar kaydetmişlerdir. Çalışma alanımız olan İstanbul İli Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli belediyelerinin analiz sonuçlarında da bu gelinen nokta net bir şekilde görülebilmektedir. Daha etkin planlama ve stratejik seviyede yönetim anlayışını tam anlamıyla uygulayabilen yerel yönetim birimlerinin kamu yararını en iyi şekilde sağlayacağı ve vatandaş memnuniyet seviyesini en iyi noktaya taşıyacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Plan, Yerel yönetimler, Vizyon, Misyon

Title of the Thesis : Strategic plan implementations in local governments Comparative analysis on Kadikoy-Kartal-Pendik-Şişli municipalities.

Author : Nihat AKTÜRK **Nu. of pages** : Assist. Prof. Serkan AKGÜN

Date : 25.02.2018 **Subfield** : x (pre next) + 179 (thesis) + 2(Appendix)

Department: Business Administration **Subfield** : Business Administration

Today, environmental, economic, technological and social developments change continuously and rapidly with the effect of change and development. It is important for organizations to be able to make quick, effective decisions and plan for the future to keep pace with these changes. Organizations that can make decisions at strategic level for these changes and developments and implement these decisions in a planned way can gain competitive advantage. Public institutions and organizations that are not in competition can be affected positively and negatively by changes and developments.

Some positive practices and methods in the private sector also take place in the public sector, taking into consideration their contributions. Successful implementations of strategic management and planning practices in the private sector began to be implemented in the public sector over time. These applications have been influential in our analysis in analyzing the municipalities that are the local government units. This study was carried out in order to determine the points that municipalities have come to in the field of strategic management and planning in the developing process and to determine the incomplete and defective aspects. Literature search and field research techniques were applied in the study.

According to the provisions of the Public Financial Management and Control Law No. 5018, the Municipality Law No. 5393 and the Metropolitan Municipality Law No. 5216, "It is a legal obligation to prepare a strategic plan for municipalities with populations over 50,000." From this point of view, strategic plans, which are expressed as legal obligations, enable effective planning of the resources of the municipalities and determination of effective goals and objectives for the future. The municipalities have made important strides in this process. This coming point can be clearly seen in the results of the analysis of Kadıköy, Kartal, Pendik and Şişli municipalities in İstanbul, our study area. It is considered that the local government units that can fully implement the understanding of management in more effective planning and strategic level will best provide the public benefit and bring the citizen satisfaction level to the best point.

Keywords: Strategy, Strategic Plan, Local Governments, Vision, Mission

GİRİŞ

Teknolojinin hızla gelişmesi yönetsel kavramların yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Hızlı gelişim ve etkileşiminde etkisiyle dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan bir gelişme kısa sürede bütün dünyada yaygınlaşabilmektedir. Bu nedenle rekabette olsun ya da olmasın her organizasyon bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Gelişmeleri yakından takip edebilen yenilikleri uygulayabilen veya yenilikleri kendisi ortaya koyabilen örgütsel yapılar ayakta kalabilmektedir. Gelişme ve değişimler özellikle yönetsel alana etkilemektedir. Geleneksel yapı ve anlayışların hâkim olduğu hantal yapıya sahip kamu yönetim süreçlerinde yeniliklere adaptasyonun sağlanamaması ya da gecikmeler sorunları çözüme ulaştırmada yetersiz kalmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, yerelleşmeyi, esnek bürokratik yapıyı, hesap verebilirliği, saydamlığı, etkinliği ve verimliliği esas alan yönetim yapısını faaliyete geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu yenileşme ve gelişmelere paralel olarak amaçlara ulaşmak için benimsenen araçlardan biri de stratejik planlama tekniğidir.

Stratejik planlama, kuruluşun hâlihazırda bulunduğu yerin tespitinin yapılmasıyla vizyonu doğrultusunda ulaşmayı hedeflediği yer arasındaki güzergâhı tarif eder. Kuruluşun hedeflediği noktaya ulaşması için yerine getirmesi gereken stratejileri, bu planda belirlemesi gerekir. Kuruluş, bütçesini stratejik planda belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlamalıdır. Kuruluşa kaynak tahsisi ise bu planlar doğrultusunda önceliklere dayandırılarak yapılmalıdır. Stratejik planlamanın kuruluşun denetlenmesi açısından önemi ise hesap verme sorumluluğuna rehberlik edebilir şekilde hazırlanmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016: 181).

Ülkemizde de son on yıldır gerçekleştirilen kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir biçimde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak “stratejik planlama” tekniği benimsenmiştir. Stratejik planlama, kamu kurumlarının kullandıkları beşeri, mali ve fiziki kaynaklar ile gerçekleştirdikleri faaliyetler ve elde edilen çıktı ile hizmetlerin sonucunda ne olacağının belirlendiği bir süreçtir. Kamu mali

yönetimi açısından stratejik planlama, hesap verme sorumluluğu üst siyasi makam tarafından üstlenilen siyasi tercih ve seçimlerin idareler tarafından uygulanacak siyasalara dönüştürüldüğü, başka bir deyişle, teknokratik ve bürokratik işleme tabi tutularak plan biçiminde ifade edildiği ve maliyetlendirildiği bir egzersiz niteliğinde bir uygulamadır. 24.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile, stratejik planlama, kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Bu kanunla, stratejik planlama yasal bir temele de kavuşmuştur. Daha sonra yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu uyarınca nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır (Songür, 2008: 63). Dolayısıyla belediyelerden açısından bakıldığında planlama süreci yasal bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Zorunluluğun verdiği baskı ile hazırlanan stratejik planların ilk zamanlarda istenilen başarı ve katkıları sağladığı düşünülmektedir. Başarının sağlanamamasındaki diğer bir engelin ise gerek yönetici ve çalışanlarca yeterince sürecin benimsenmediği gözlemlenmiştir.

Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve stratejik planlama üzerine hazırlanan bu tezde, stratejik yönetimin kamuda uygulanması hakkında genel bilgi verilirken özellikle ilçe belediyeleri üzerinde odaklanılmış, stratejik yönetim sürecinin bu birimlerde nasıl uygulandığı incelenmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada stratejik yönetim ve planlama sürecinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla kavramsal açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir. Stratejik planlama sürecinin incelenmesi açısından İstanbul ilinden dört ilçe belediyesi planları üzerine genel bir karşılaştırmalı analiz yapılmıştır.

Tez çalışması genel itibari ile üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde; strateji, stratejik yönetim temel kavramları içine alan stratejik yönetimin unsurları ile stratejik yönetimin tarihçesi, özellikleri, öğeleri, stratejik yönetimin yararları ile stratejik yönetiminin uygulamasında başarısızlık nedenleri hakkında bilgiler verilmiştir. Stratejik planlama süreci kavramı, amacı özellikleri, aşamaları, uygulama süreci, izlenmesi değerlendirilmesi hakkında teorik bilgiler ile stratejik planlamanın gerekliliği, yararları, planlamaya yöneltilen eleştiriler ele alınmış ve son olarak Türkiye'de stratejik planlamanın tarihsel gelişimi ile stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi izah edilmiştir.

İkinci bölümde; yerel yönetimlerin kavramı, var oluş nedenleri, önemi, özellikleri, temel değerleri, yerel yönetim türleri hakkında bilgiler verilmiştir. Yerel yönetimlerde stratejik yönetim süreci, hukuki çerçevesi belediyelere sağlayacağı faydalar, stratejik yönetim uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve çözümleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Son olarak belediyelerde stratejik planlama tarihsel gelişimi, hukuki dayanakları stratejik planlarda bulunması gerekenler unsurları ile belediyelere sağlayacağı yararları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; Belediyelerde stratejik planlarla ilgili olarak İstanbul ilinde yer alan Kadıköy, Pendik, Şişli, Kartal belediyeleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yapılan alan çalışmasında, planlar ayrıntılı olarak incelenmiş, olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilmiştir. Kadıköy, Pendik, Şişli, Kartal belediyelerinin karşılaştırmalı analizleri yapılmış elde edilen bulgulara dayanılarak tespit edilen sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Belediyelerin stratejik yönetim sürecinden başlayarak, 2003 yılından günümüze kadar stratejik planlama sürecinin geldiği son nokta hakkında genel bir değerlendirme yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

Araştırmanın Amacı:

Bu çalışmanın amacı kamu yararını gözeterek faaliyet yürütmekte olan ilçe belediyelerinde yürütülen stratejik yönetim uygulamalarını İstanbul ilçe belediyeleri ölçeğinde ele almak ve genel olarak bu sürecin sağlıklı bir gözle değerlendirilmesine katkıda bulunabilmektir. Stratejik yönetim anlayışının belediyelere avantajları ve dezavantajları somut ve ölçülebilir delillerle ortaya konulma gayreti ile hareket edilecektir. Ayrıca geline süreçte stratejik plan uygulamalarının geldiği son nokta başlangıçtan bu güne gelene kadar kat edilen yol gözlemlenecektir.

Araştırmanın Önemi:

Kamu yönetim sisteminin bir parçası olarak belediyelerin kendilerini yenilemesi, hizmet sunumunda etkili olunabilmesi ve verimli kaynak kullanımının sağlanabilmesi açısından etkin bir planlamanın gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Bürokratik örgütlenmenin meydana getirdiği yapısal sorunları ortadan kaldırarak, hizmetlerin halkın ihtiyaçları doğrultusunda, hızlı, etkin ve ekonomik bir yönetim sistemi oluşturabilmek ancak

stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Çevreye, gelişen şartlara ve yeniliklere ayak uydurmak konusunda oldukça zorlanan belediyelerin kendilerini bu yeni koşullara uygun olarak yenilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik planlamanın gerekliliği, kazandığı önemin vurgulanması ile bu sürecin örneklerle açıklanması önem kazanmaktadır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları :

Bu çalışmada stratejik yönetimin özellikle kamu kuruluşları açısından uygulanabilirliğine değinilmiş olup, son yıllarda büyük önem kazanan yerel yönetim birimlerinin ilçe belediyeleri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde araştırma konumuzla ilgili yer verilen örnek çalışmayla yerel yönetimlerin belediye birimleri içerisinde sadece İstanbul ili Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli belediyeleri üzerinde çalışma ve analiz yapılması kararlaştırılarak tez konusu dört ilçe belediyesi ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmada, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusundaki kaynaklar taranmış, bu alanda yazılan kitaplar, makaleler, sunumlar, tezler ve konuyla ilgili internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Araştırmamızın ikinci bölümünde yerel yönetimlerde stratejik yönetim konusu, belediyelerde stratejik planlama anlayışı açıklanmış son olarak seçilen belediyelerin stratejik planlama sürecinde etkili olan beş Müdürlüğün yetkili müdürler ile derinlemesine mülakat yapılacaktır. Stratejik yönetim anlayışının, stratejik planlama sürecinin uygulanması, strateji algısı, bilgi seviyesi, uygulamadaki sorunların tespitine yönelik olarak her belediye için ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular son olarak karşılaştırma yapılarak elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

Araştırmanın Varsayımları:

Kaynaklardan elde edilen bilgi, görüş ve düşünceler doğru kabul edilmiştir. Araştırma yapılan yerel yönetim yönetici ve personelinin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgi

birikimine sahip oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın örneklemini araştırmanın evreni olan Türkiye'yi temsil etmektedir.

Kavram ve Tanımlar:

Strateji :

Strateji kavramı, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. Amaç ve hedefler doğrultusunda takip edilmesi gereken yolun tespit edilmesi seçenekler arasında tercihler yapılması ve önceliklerin belirlenmesini de beraberinde getirir (Yalçınkaya, 2010: 3).

Stratejik Yönetim :

Bilgi ve teknolojiye dayalı, iletişim araçlarını kullanan katılımı sağlayan, geleceği öngörerek yöneten canlı ve dinamik, diğer yönetim tarzlarının hepsini kapsayan bir yönetim tarzıdır (Haraç, 2015: 26).

Stratejik Planlama :

Stratejik planlamayı günümüz açısından yorumlamak gerekirse, stratejik planlama anlayışı ve alışkanlıkları değiştirmeye yönelik bir yönetim tarzı, gittikçe artan rekabet ortamında üstünlüğü sağlamak için örgütün kendi geleceğini yaratması, değişimlere açık olması ve fark yaratması özelliklerini içinde barındıran bir yönetim tekniğidir (Haraç, 2015: 25).

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde ilk olarak strateji kavramı, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, öğeleri, stratejik yönetimin sağladığı yararları, başarısızlık nedenleri üzerinde durulacaktır. İkinci olarak stratejik yönetimden planlama aşamasına geçilecektir. Burada kavramsal altyapı, tarihsel geçmiş, stratejik planlamanın önemi, özellikleri, planlama yapmanın yararları, stratejik planın diğer planlardan farklı yönleri ele alınacaktır. Daha sonra planlama sürecindeki hazırlık aşaması, mevcut durum analizinin nasıl yapıldığı, geleceğin tasarlanması sürecinin nasıl işlediği, performansın hangi göstergeler üzerinden nasıl yönetildiği, maliyetlendirmenin önemi, tüm planlama sürecinin nasıl izlendiği ve değerlendirildiği ele alınacaktır. Stratejik yönetimden anlayışının ışığında stratejik seviyede planlama sürecine geçişte ve uygulamalar boyunca karşılaşılan temel sorunların neler olduğu ortaya konulacaktır. Aynı zamanda bu sorunlara yönelik tespit edilen çözümler planlama sürecinin nasıl etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik öngörü oluşmasına yardımcı olacaktır. Son olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi karşılaştırmalı açıklanarak bölüm tamamlanacaktır.

1.1. Strateji Ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı TDK.'da “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak ifade edilmektedir.

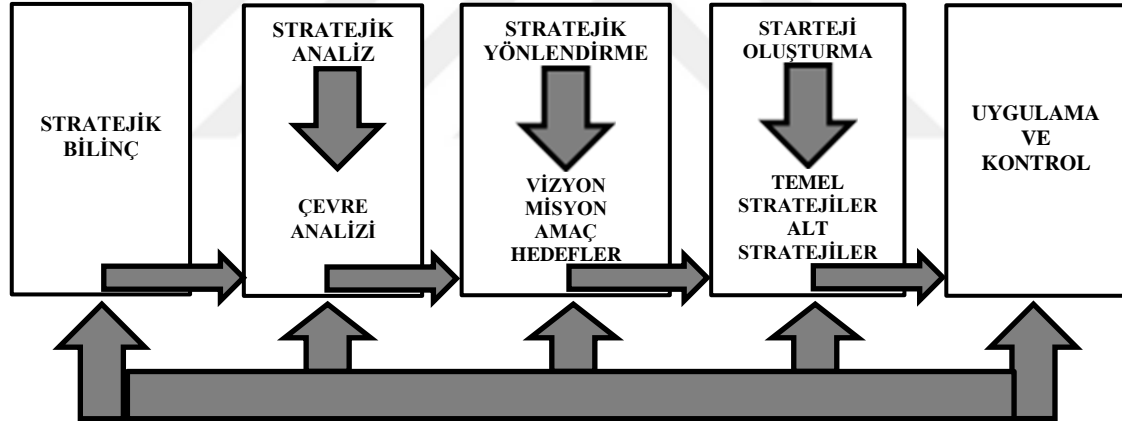
İşletme yönetiminde strateji, organizasyonların işlevleri arasında meydana gelen sorunları açık bir şekilde ve genel hedefleri belirleyen özellikleri tanzim eden, ekonomik açıdan organizasyonun en iyi sonuca ulaşması amacıyla tüm karar ve teknikleri kapsar. Bu kararlar örgütün gelişim aşamalarında izleyeceği teknikleri belirtmektedir. Stratejik Yönetim, kamu, özel ve kar amacı gütmeyen örgütlerde etkinlik gösteren tüm faaliyetlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespit edilmesine ve bu hedeflere ulaşılabilme için yapılacak uygulamaların belirlenmesine olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 1999: 6).

Bu noktadan hareketle strateji kavramının gelecek yönelimli bir kavram olduğunu, bugünden “geleceği nasıl inşa ederiz?” sorusuna cevap arandığı bir yöntem ve teknikler

manzumesidir. Olarak da ifade edilebilir. Strateji kavramının örgütlerde kullanılmaya başlaması ile birlikte ekonomik kararların alınmasında geleceğe yönelik öngörülerin şekillenmesinde önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

1.1.1.Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramının, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim ve işletme alanında kullanılmaya başladığı görülmektedir. Stratejik yönetim kavramı, strateji ile işletme, çevresi ile arasında ortaya çıkan genel ilişkileri tertip eden ve rekabet halinde buldukları örgütlere karşı fark yaratabilmek açısından, mevcut imkânlarını hızlı bir şekilde organize etmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Peter Ferdinand Drucker'e göre; stratejik yönetimin temel görevi, bir işin amacını başlangıcından sonuna kadar düşünerek "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularına cevap aramak, belirlenecek olan hedefler doğrultusunda alınan objektif kararların, beklenen sonuçları vermesini sağlayabilmektir.



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3.b.,İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s. 57.

Stratejik yönetim süreci; stratejilerin tespit edilmesi, örgütün ilişki içerisinde olduğu çevreyi ve örgütün kendi çözümlemesinin yapılması, belirlenen stratejilerin uygulanması, sonuçlandırılması için gerekli olan tüm süreçleri kapsar. Strateji, işletmenin mihenk taşı sayılır. Stratejiye sahip olmayan işletmeler amaçlarını ortaya koyamaz, kaynaklarını etkin ve verimli kullanamaz. İşletme pasif kalır ve bir süre sonra da varlığını devam ettiremez hale gelir. Gerçekçi tespitler yapmak, organizasyonun

varlığını sürdürmesi ve gelişmesini sağlaması ancak stratejik yönetim anlayışı ile mümkün olabilmektedir (Narinoğlu, 2006: 67).

Stratejik yönetim süreci sürekli devam eden bir olgudur, tekrar eden uygulama ve yöntemleri bünyesinde barındırmaktadır. Herhangi bir noktada sürecin yavaşlaması, durması ya da istenilen neticelerin elde edilememesi sürecin başarısız olmasına yol açacaktır. Bu nedenle yapılan analizler uygulanan yöntemler sürekli gözden geçirilmeli değişen koşullara hazırlıklı olmalıdır. Bu şekilde yönetilmeyen süreç başarısız olmaya mahkûmdur. Sürecin başarısızlığı kıt olan kaynakların verimsiz kullanılmasına neden olacaktır. Bu noktada sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi stratejik yönetim süreçlerine hâkim ve strateji algısı gelişmiş yöneticilerin varlığı önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim süreçlerinde karar alma noktasında doğal olarak üst yöneticiler vardır. Yöneticilerin geniş bakış açısına sahip olmaları ve stratejik yönetim düşünce derinliğinde kararlar alabilmesi organizasyonun geleceği açısından önemlidir. Stratejik yönetim sistemi, öncelikle örgütün "varoluş nedeni" ortaya koyması ile başlar. Örgütün varlık nedeni perspektifine uygun, uzun ve kısa vadeli amaçlar tespit etmesi ile devam eden ve nihai olarak çalışma planlarının oluşumuna kadar ilerleyen bir süreçten oluşur. Bu süreç ayrıca zamanın etkin yönetimi, ideal işgücünün planlaması, örgüt içi etkili iletişimin sağlanması planı gibi unsurları içerir. Etkili bir stratejik yönetim süreci organizasyon olarak yönetim sisteminin ana hatları, bileşenlerini ve başarı faktörleri konusunda çalışanları da bilinçlendirmektir (Yüce, 2017: 9).

Her kademedeki faaliyetlerle ilgili olarak organizasyon yapısına yönelik sorgulama yapılmalıdır. Geleceğe dair planlar yapılarak ve bu planları eyleme geçirmeyen her örgüt, gelecekte başarısız olmaya veya etkisini yitirerek yok olmaya mahkûmdur. Uygulanan tüm yöntem ve teknikler örgütün antrepoya girme sürecini uzatmaya yöneliktir. Dolayısıyla öngörülen yönetim süreçleri ve karar alma yöntemleri bunu başarmayı hedeflemektedir.

Bir diğer açıdan bakıldığında, stratejik yönetim, örgütün ne olduğunu, faaliyet alanını ve hangi işi icra ettiğini tüm faaliyetlerine şekil veren ve yol gösteren, karar alma sürecini yönetmeyi ve eylemleri ortaya koymak için organize edilmiş çabalardır. Dolayısıyla günü analiz edip, yarını tasarlamaya yardımcı olacak ve tasarlanani

gerçekleştirmeye fayda sağlayacak bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir (Yılmaz, 2008: 7).

Stratejik yönetimin dahi iyi anlaşılması açısından Tablo 1’de Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim karşılaştırmalı analizi verilmiştir.

Tablo 1: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkinlik Verimlilik ve Denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	İşletme birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Teşhir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: Ömer Dinçer, “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,” Beta Yayıncılık, İstanbul. 1998,s.37

1.1.2. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Strateji kavramının tarihsel süreçte askeri bir kavram olarak yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. TDK’ya göre strateji; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı anlamına gelmektedir. Stratejik yönetimin genel olarak tarihsel gelişimi, klasik anlayış dönemi (1960-1970), stratejik planlama anlayışı dönemi (1970-1980), rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990) kaynaklara dayalı anlayış dönemi (1990’dan günümüze) olarak dört bölümde ele alınmaktadır. İlk dönemlerde büyüme, iş alışkanlıkları, çalışan ilişkileri ele alınırken, ilerleyen süreçte uzun vadeli öngörüler ışığında planlama sürecine geçilmiş, akabinde rekabetle birlikte fark yaratacak unsurları ön plana çıkaran yöntemler benimsenmiştir.

Günümüze kadar gelen süreçte ise kaynak eğilimli kaynakların etkin ve verimli kullanmasını sağlayacak yöntem ve tekniklerin kullanıldığı gözlenmektedir. Ülkemizde stratejik yönetim ve planlama açısından en önemli gelişme 1960'lı yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş olmasıdır. 2011 yılında çıkan kanun hükmünde kararname ile, devlet planlama teşkilatı lağvedilerek görevini kalkınma bakanlığına devretmiştir. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi Tablo 2'de incelenmiştir.

Tablo 2:Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Dönem	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, üretim Planlama ve Kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Planlama 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'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları stratejinin dinamik boyutu	Kaynak analizi örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi hız analizleri, cevap verebilme düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, değişim mühendisliği stratejik birleşmeler yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi

Kaynak: Ömer Dinçer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası," Beta Yayıncılık, İstanbul. 1998, s.40

1.1.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetimin planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, kontrol prensipleri ile özdeşlik gösteren özelliklerini de kapsamına almaktadır. Lakin bazı yön ve özellikleri ile genel yönetimden farklı bir takım özelliklere de sahiptir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- Stratejik yönetim üst yönetiminin bir çalışma alanıdır ve bir bütün olarak organizasyonun gelmek istediği noktayı işaret eder ve bu noktaya ulaşması için yön verir.
- Gelecek eğilimli ve uzun vadedeki hedeflerle alakalıdır. Belirlenen süre içerisinde yapılması gerekenleri ve hedeflenen sonuçları elde etmek için yapılması gerekenleri ortaya koyar.
- Kurum ya da örgütü açık bir sistem olarak ele almaktadır. Organizasyon birbiri ile birbiriyle irtibat halinde ve belirli bir bağ ile bağlı parçalardan oluşan bir bütündür. Dolayısıyla bütün ya da parçalardan biri ile alakalı bir karar alındığında, diğer birimlerinde etkilenecektir. Organizasyonun çevre ile olan her türlü ilişkisini dikkate alarak hareket eder. Çevresel faktörlere karşı duyarlıdır.
- Organizasyondaki farklı birimler ile hiyerarşik kademeler arasında koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunur. Farklı kademe ve birimler arasında bütüncül amaç ve hedeflerin oluşturulmasını sağlar. Stratejilerin farklılaşmasını önler.
- Örgütsel yapıda alt kademe yöneticilere karar alma süreçlerinde yol gösterir. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, kararlar ve faaliyetler en alt birimlere kadar kurum içinde herkesin hareket noktasını belirler.
- Kaynakların etkin ve verimli bir şekilde dağıtılmasına katkı sağlar. Örgütlerin temel hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların tespit edilmesini ve ideal bir dağıtılmasını olanak sağlar. Kaynakların israf edilmesini önler. Kaynakların önceliklerinin tespit edilerek ve verimli alanlara yönlendirilmesi sağlanır.
- Karar verme sürecinde istifade ettiği tüm bilgiler organizasyonun etkinliği ve üretkenliği açısından bilgi sağlama yöntem ve teknikleri ile elde edilen veriler

oldukça fazladır. Organizasyon iç ve dış çevresine ait fonksiyonlar bazında data temin etmeyi zorunlu kılmaktadır.

- Stratejik yönetim olgusu toplumun çıkarları ile kurumun hedefleri arasında bir bütünlük sağlar. Kurumun menfaatleri için toplumun çıkarlarını göz ardı etmemektedir. Böylece kurum ile içerisinde bulunduğu çevre arasında bir denge kurarak sosyal sorumluluk bilincine katkı sağlar.
- Esnek çalışma yöntemi ile ekip halinde çalışmayı gerektirir. Önceden tespiti mümkün olmayan meçhulü araştırır. Müteşebbis yapıda tahlil sanatıdır.
- Bir organizasyonun çalışma alanını, varoluş gayesi, ideallerini, gelecekte olmak istediği noktayı, görevini, imkân ve kabiliyetlerini ortaya koyarak başarı değerlendirmesine olanak sağlar. Bu sayede, organizasyonun etkin olarak kontrolü sağlanmış olur.
- Yönetim hedeflerine ulaşmak için planlama, organize etme, yürütme ve kontrol öğelerini kullanır. Sürdürülebilir, bilgi toplama, karar verme ve uygulamayı içine alan “analitik bir süreçtir.”
- Stratejik yönetim, uzun vadede örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından kendisini sorun yaşatabilecek dış çevre unsurlarının araştırılmasını zorunlu kılar.
- Stratejik yönetim, organizasyonun faaliyetlerinde fark yaratanın rekabet üstünlüğü sağlayacak işler olduğu düşüncesiyle, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne odaklanmaktadır.
- Stratejik yönetimin başarısında, her kademedeki çalışanın organizasyona etkin bir şekilde katılımı gereklidir.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde izah edilen stratejik yönetim ile genel yönetimin arasındaki farkların ışığında, stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Stratejik yönetim organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda faaliyetlerin organize edilmesine ve etkili koordinasyonu sağlar.
- Stratejik yönetim süreci üst yönetimin etkisi altında uygulanır.
- Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmesine olanak sağlar. Bu değerlendirme sonucunda, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmesi sonucunda gerekli tedbirlerin alınması sağlanabilir.

- Stratejik yönetim sürecinde uygulanan strateji ve taktikler stratejik düşünmeyi sağlar.
- Stratejik yönetim, stratejik hedeflerin tespitine yönelik rekabet ve portföy analizlerinden istifade eder.
- Stratejik yönetimin amacı, rekabet üstünlüğü elde etmek ve üretkenliğinin artırılmasını sağlamaktır.
- Stratejik planlama ise alt kademe yöneticilere ve her kademedeki çalışanlara yol göstermeye yarar (Yıldız, 2017: 20-22).

1.1.4. Stratejik Yönetimin Ögeleri

Stratejik yönetim; geleceğe yönelik üst yönetim tarafından iç ve dış çevre analizi yapılarak stratejiler oluşturup, amaçları tespit ederek alt kademedeki çalışanlara yol gösterir. Bu kapsamda stratejik yönetimin ögeleri ise vizyon gelecek, misyon ayırt edici ortak değerler, amaç ulaşılacak istenen seviye, hedef somut gayeler, olarak ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

1.1.4.1. Vizyon

Vizyon; gelecekte başarılmak istenen kusursuz bir vaziyetin zihinsel bir açıklamasıdır. Vizyon organizasyonun en soyut en uzak hedefini oluşturan amaçlarının başında yer alır. Ulaşılması arzu edilen hedefler için gerekli olan araç ve kaynaklar, örgütün gelecekteki resmini ifade etmektedir. Organizasyondaki karar verici konumundaki kişiler, sürdürülebilir bir gelecek için en uygun stratejileri belirlemelidir. İşletme yöneticileri, organizasyonun hedef, amaç ve tekniklerini oluştururken, vizyonuna ulaşabilmek için sabır ve kararlılık gösterebilmelidir. Organizasyonda her kademedeki çalışanlarca vizyonun benimsenmesi, kurumsal memnuniyet sağlayabileceği gibi üretim kalitesi ve miktarı olumlu yönde etkilenebilmektedir (Duman, 2016:7-8).

Bu nedenle vizyon, kuruluşların bir amaca kanalize olmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan en önemli araçtır. Bir organizasyonda vizyonun olmayışı, insanları yalnızca kısa vadeli amaçlar için çalıştıkları hissine kapılmasına yol açar. Vizyon, çalışanların önemli konulara odaklanması ile gereksiz işler yapmaktan alı koymaktadır (Köse, 2010: 23). Organizasyon başarısı, çalışan memnuniyeti, geleceğe

yönelik öngörülerin temeli olarak nitelendirildiğinden hareketle ideal bir vizyon tanımlaması aşağıdaki belirtilen özellikleri taşımalıdır. Bu özellikler;

- Duygulara hitap etmeli,
- Organizasyon ya da örgütü temsil etmeli,
- Ayırt edici olmalı,
- Çekici olmalı,
- Meydan okumalı,
- Özgün olmalı,
- Belirli bir coğrafyaya hitap etmeli,
- Çevrenin istek ve ihtiyaçlarına ışık tutmalı,
- Gelecek beş on yılı kafada canlandırmalı,
- Stratejik düşünmeyi harekete geçirmeli (Haraç, 2015: 23),
- Kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı ifadeler kullanılmalı (Erkan, 2008: 25),

olarak saymak mümkündür.

1.1.4.2. Misyon

Misyon, organizasyonun varlık nedeni ya da örgütün kuruluş sebebi, temel hedef ve amaçlarını açıkça ortaya koyan bir kavramdır (Koçer, 2007: 58). Dolayısıyla organizasyonun misyonun oluşturulmasında vizyonunun payı büyüktür. Misyon ve vizyon birbirleri ile alakalı olan iki kavramdır. Vizyon, organizasyonun bir hedefe yönelmesini sağlayan araçtır, belirsiz ve olağanüstü durumlarda örgütün nasıl hareket edeceğini ortaya koyar. Vizyon organizasyon açısından çalışanlar için geleceğe yönelik bir rehber niteliği taşır. Vizyonu olmayan bir organizasyon rotası olmayan bir gemi gibidir (Yıldız, 2014: 33).

İşletme veya organizasyonları farklı kılan, çalışmalarına yön veren, anlam katan, gelecekte görev ve amaçlarına ulaşma arzusu da misyon olarak ifade edilebilir. Misyon kısaca, işletme ve kurumların var olma nedenleri olarak da tanımlayabiliriz. Misyon ayrıca işletme yönetici ve çalışanları, örgütün vizyonuna göre hareket edebilmesi açısından bir bütün olarak ele alınabilmelidir (Doğan, 2002: 150).

1.1.4.3. Hedef ve Amaçların Belirlenmesi

Amaç bir örgütün ulaşmaya çalıştığı nihai sonuç olarak tabir edilebilir. Amaç kavramı “Bu organizasyon neden var?” sorusunun cevabıdır. Hedef ise örgütün ulaşmaya çalıştığı somut amaçlarıdır. Hedefler zorlayıcı olmalı, ölçülebilir olmalıdır. Hedefler belirlenirken ulaşılamaz hedefler tercih edilmemeli, gözlemlenebilir ve gerekirse düzeltilenebilir özellik taşımalıdır. Diğer açıdan amaçlar ise, sayısal olmayan ve zaman içermeyen daha açık uçlu kavramlardır. Sayısal ve zamansal olarak belirtilen ifadeler genellikle hedefleri ifade etmektedir. Amaçlar, stratejik planlama sürecinde “Nereye varmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Amaç, kuruluşu bugünden alıp varmak istediği noktaya taşıyan bir araç olarak ifade edilebilir (Haraç, 2015: 25).

Organizasyon açısından amaç ve hedefler mevcut bulunduğumuz nokta ile ulaşmak istediğimiz nokta arasındaki köprü niteliği taşımaktadırlar. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi bir anlamda geleceğin inşa sürecindeki en önemli temel taşlarıdır. Gelecekte tasvir edilen noktaya ulaşmanın anahtarı olarak da ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında varoluş gerekçemize uygun amaçların tespiti ile hedefimize odaklanmalı uzak gelecekteki vizyona ulaşma gayret ve isteği içerisinde olmalıyız. Bu şekilde örgütsel değerlere ve ilkelere göre belirlenmiş amaçlar ile hedefler her kademedeki çalışanlarca kolay benimsenecek ve organizasyonun vizyona ulaşmasına imkân sağlayacaktır.

1.1.4.4. Politika ve Strateji

Politika, bir stratejiyi meydana getiren bileşenler veya bileşen güçler olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle, araştırma, üretim, hizmet, yatırım, personel, finans gibi bir takım politikalar dikkate alınır; bunların kendi içlerinde çok sıkı ilişkilerde buldukları ve birlik olarak stratejiyi oluşturdukları söylenebilir. Stratejinin politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavram olduğu sonucuna varılabilir. Aslında politika, daha özel durumlar için meydana getirilmiş uygulamalara yönelik olan birtakım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşmaktadır. Politika ile stratejinin benzer oldukları hususlar; her ikisinin de uzun süreli dönemler için belirlenmiş olması, amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzemektedirler. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca

yöneltmesi seklindedir. Hâlbuki politikada bu bağıllık daha gevşektir. Politik faaliyetlerin tamamı amaca yönelmiş olsa da her politik uygulamayı kurumun genel amaçlarını gerçekleştirmekle izah etmek mümkün değildir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır (Yalçınkaya, 2010: 24).

1.1.4.5. Program ve Bütçe

Program ve bütçeleme; performans değerlerinin ölçülmesi, raporlanması ve kaynakların etkin bir şekilde planlanması çabalarının ortaya konulmasını sağlar. İşletme yöneticileri her aşamada kullanılan tüm kaynakların nerede kullanıldığını ve bu işlemlerin sonucunda hangi mal ve hizmetlerin üretildiğini bilmek isterler. Bunu da program ve bütçe yardımıyla yapılma ihtiyacı iki temel neden ile olabilir. Öncelikli olarak işletmenin varlığını sürdürebilmesi, ikincisi de sürdürülebilir bir gelecek tahmininde bulunmak için yeni strateji oluşturabilme beklentisidir. Her işletme veya organizasyon faaliyetlerini bir program çerçevesinde tahsis edilen bütçeye uygun olarak yürütebilmelidir. Programlar kısa vadeli ve bir defa oluşan planlardır. Örgütlerde uygulamaya konulan bütün programların bir maliyeti olduğu gibi, hazırlanan programların ise hedef tüketici veya organizasyona katkısı hafife alınmamalıdır. Diğer bir ifade ile çalışanların performansları, kaynakların etkili kullanıp kullanılmadığı, etkili kullanılmadıysa sebeplerinin bir rapor halinde analiz edilebilmesi için stratejik yönetimin ve bütçe programının ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Programlardaki asıl amaç, belirlenen hedeflere ulaşmak için kimin, hangi görevi, ne zaman, nasıl ve kimler ile birlikte yapacağını düzenlendiği belgelerdir. Ayrıca bütçe programında, belirtilen her faaliyet için gerekli olan parasal kaynakların tespitini öngören bir belge niteliği taşımaktadır (Duman, 2016: 12).

1.1.4.6. Taktik ve Strateji

Strateji, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır. Taktik ise, tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi ile alakalıdır. Bu açıdan taktik kararlar, stratejik kararların detaylarını içerir. Bir başka ifadeyle taktikler:

- Mevcut kaynakların etkili kullanımına,
- Stratejilerin uygulanmasına yönelik detaylı kararlarıdır. Kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik haftalık, aylık veya yıllık taktik kararlar, ihtiyaç olması durumunda gözden geçirilir ve yeniden plânlanma imkânına sahiptir. Taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, işletmenin bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan, daha çok işletme içi analizlere dayalı plânlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir vasıttan ibaret olduğu söylenebilir (Yalçınkaya, 2010: 26).

1.1.4.7. Yöntem ve Strateji

Yöntem, en basit tanımı ile “örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için takip etmesi gereken usullerdir”. Yöntem ayrıca politika ve stratejilerinin uygulanma biçimi olarak da ifade edilebilir. Organizasyonun stratejik bir hedefi varsa o amaca ulaşabilmek için izleyeceği bir yöntemi olması gerekmektedir. İşletme politikaları ve işletme stratejileri çalışanlar tarafından kolayca anlayabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Bir örgütte organizasyonun politikası ve stratejisi şayet bilinmez ise, o organizasyonda görevli her kademedeki çalışan hangi yöntemleri nasıl ve ne şekilde kullanacağına karar vermede sıkıntılar yaşayabilir (Yalçınkaya, 2010: 14).

Organizasyon yapısının oluşumundan itibaren tüm çalışanlar örgütün politika ve stratejini benimsemiş bir şekilde güdülenmelidir. Organizasyonun belirlenen politika ve stratejileri ancak bunları benimsemiş çalışanların varlığı ile anlam kazanır ve başarı sağlanır. Başarıya ulaşmaya inanmış örgütsel organizasyonlar ideal politika ve stratejilerle yöneltmiş vizyon hedefleri ile etkili koordinasyon sağlanarak motive edilmelidirler. Başarıya giden yolda yöntem ve tekniklerinde örgütsel hedef ve amaçlarına yönelik olması gerekmektedir.

1.1.4.8. Plan ve Strateji

Plan kavramı, strateji, politika, yöntem ve programı kapsamına alan niteliktedir. Plan ve strateji bazı yönleri ile benzerliler taşımaktadır. Bunlar risk ve belirsizlik derecesinin

varlığıdır. Plan bir başka deyişle, hedeflere ulaşmak için araçların ve yolların tespit edilmesi ve neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır. Plan için başlangıçta ilk olarak bir hedef belirlenmesi gerekmektedir. Strateji ise plana nispetle daha uzun süreli seçimler ve amaçlar ile alakalıdır. Plan, hesaplanmış ve net bir şekilde yazıya aktarılmış bir öngörü türüdür. Strateji ise yazılı şart değildir ve idarecilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olarak ifade edilebilmektedir (Derelioğlu, 2014: 12).

Plan kavramsal olarak belirli bir süre ile sınırlı iken strateji daha uzun vadeli hedef ve amaçlardan meydana gelir. Belirlenmiş amaç ve hedefler belirli bir plan doğrultusunda stratejik amaç ve hedeflere dönüşür. Planın başarısında stratejinin etkinliği önem kazanmaktadır.

1.1.5. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimin bir örgütsel yapı açısından gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eden bir kavram olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetimin etkin bir şekilde kullanılması halinde organizasyona birçok katkı sağlamaktadır. Bu katkılar sonucunda organizasyon ya da kurumun elde ettiği yararlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Bunlar;

- Stratejik yönetim değişen durumlarının önceden tespit edilmesine yönelik öngörüler sağlar.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını organize bir sistem haline dönüştürülmesinde önemli bir yöntemdir.
- Stratejik yönetim, bir şirketin en temel problemlerinin analiz edilmesinde araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, organizasyonlarda etili bir iletişime, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder (Kutlucan, 2009: 56).

1.1.6. Stratejik Yönetimde Başarısızlık Nedenleri

Stratejik yönetimin etkinliği ile örgütün başarı düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Ancak stratejik yönetimin çeşitli nedenlerle başarısız olma durumları vardır. Stratejik yönetimi başarısızlığa götüren nedenler aşağıda maddeler halinde listelenmiştir. Bunlar nedenler;

- Stratejik yönetime algısına ve uygulamasına yönelik yeterli bilgi ve deneyimin düzeyinin olmaması,
- Örgütsel ödül mekanizmalarının stratejik yönetim süreçleri ile tam olarak ilişkilendirilmemiş olması,
- Örgütün muhtemel kriz ortamlarında, stratejik yönetim süreci için yeterli zaman ve kaynağın ayrılmamış olması,
- Stratejik yönetim sürecinin zaman kaybı olarak değerlendirilmesi,
- Stratejik yönetim sürecinin zaman ve kaynak israfına yol açacağı düşüncesiyle, oldukça pahalı bir süreç olarak algılanması,
- Örgüt bünyesindeki bireylerin kişisel nedenlerle stratejik yönetim süreçlerinde yer alma konusunda isteksiz davranmaları,
- Başarılı örgütlerde başarının sürekliliğine olan inançtan dolayı ek çaba gösterme konusunda isteksizlik oluşması,
- Bireylerin uzun dönemli, uygulanması güç ve esnek olmayan stratejik yönetim süreçleri nedeniyle geçmişte yaşadıkları kötü deneyimler,
- Stratejik yönetimle gelen çeşitli değişikliklerin kendileri için tehdit olarak algılanması,
- Stratejik yönetim sürecinde yaşanması muhtemel çeşitli belirsizlikleri yarattığı korku ve kaygıların olması,
- Üst yönetimin stratejik yönetim süreçlerinin gerekliliği konusunda çalışanlarda güven yaratmamış olması, olarak sayılabilir (Derelioğlu, 2014: 14).
- Stratejik yönetimin tekniğini uygulamasındaki başarısızlık nedenlerinin ortadan kaldırılması amacıyla uygulanmasının uygun olacağı değerlendirilen öneriler şu şekilde ifade edilebilir.

- Stratejik yönetimin süreklilik arz eden bir sistem olması sebebiyle öncelikle organizasyonun uygulamalara yönelik değişim kaygılarının ortadan kaldırılması,
- Çalışanların her kademedeki tecrübe ve deneyimlerini bu sürece katkı sağlayacak şekilde teşvik edilmeleri,
- Süreçle ilgili olumsuz bakış açısı ve ön yargıları ortadan kaldırmaya yönelik bilinç kazandırıcı eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılmalı,
- Süreçle ilgili iş akışı tam net olarak izah edilmeli çalışanların aklındaki soru işaretleri ortadan kaldırılmalı,
- Çalışanların yönetim sürecine daha etkin katılımlarının sağlanması açısından motive edici ödül mekanizmaları geliştirilmeli,
- Organizasyonda her kademedeki çalışan karar alma süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak katılımı sağlanmalı,
- Örgütün muhtemel kriz dönemlerine yönelik alacağı tedbirlerin önceden belirlenmesi bu sürecin stratejik yönetim süreci ile paralel yürütülmesi ile kaynak tespitinin yapılması,
- Stratejik yönetim sürecinin uygulamasının getireceği yeniliklerin çalışanlar üzerinde oluşturacağı etkilerine yönelik gerekli tespitlerin çalışanlara sağlıklı bir şekilde ifade edilmesi,
- Stratejik yönetim sürecinde çalışanların bilgi beceri ve tecrübeleri ile tespit ettikleri aksaklıklara yönelik düzeltici işlemler vakit kaybedilmeden analiz edilmeli gerekli hallerde düzeltmeler yapılmalıdır.

1.2. Stratejik Planlama

Bu alt bölümde; stratejik planlama kavramı, stratejik planlamanın genel çerçevesi, amacı, özellikleri, planlama süreci ve stratejik planlamanın aşamaları hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

1.2.1.Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama nedir?

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.

- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetimin aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Stratejik planlama ne değildir?
- Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.
- Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.
- Bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir.
- Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; bütçeyi yönlendirmesi gerekir (Köse, 2012: 54,55).
- Stratejik planlama, değişimi yönetme ve yenedünya düzeninde muhtemel en ideal geleceği ortaya çıkarmak için sistematik bir yoldur. Bu bir belediyenin güçlü yanlarını, zayıflıklarını, tehdit ve fırsatlarını kapitalize eden programları tanımlayan ve uygulayan yaratıcı bir süreçtir. Stratejik planlama, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, kaynakların kritik olan ihtiyaçlara ayrılmasına odaklanır ve belediyeleri mevcut kaynaklar dışında başka kaynaklar temin etmeye teşvik eder. Stratejik plan belediyelerin yol haritasını yani rotasını belirler. Bu aynı zamanda personel ve konsey düzeylerinde değişimleri ortaya koymaya olanak sağlar. Stratejik planlama, bir toplumun kendi öz kimliğinin daha açık bir şekilde görmesini sağlayabilir ve daha önceleri belediye tarafından göz ardı edilen birçok yöne dikkat çekilmesine imkân sağlayabilir (Önem, 2012: 27,28).

Stratejik planlama, bir organizasyonun normal faaliyetlerine yön veren ve anlam yükleyen bir araç olup, organizasyonun değerlerini, mevcut durumunu ve çevresindeki gelişmeleri değerlendirerek bu etkenleri örgütün arzu edilen gelecek durumu ile ilişkilendirmesini sağlar. Stratejik planlama, kendine has bir yöntemi olan ve belli süreçlerin birbiri ardına işlerlik kazandığı planlı bir yapıya sahiptir. Rastgele olmayıp sistemli bir yapı içerir (Gürer, 2006: 91).

Stratejik planlamanın amacı, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma sürecinde iç ve dış çevredeki dengelerin korunması olarak görülebilir. Stratejik planlamanın büyük ölçüde sistematik bir süreç olduğu da söylenebilir. Çünkü planlama sürecinde, birçok yerde aynı uygulama aşamaları sırasıyla işlemektedir. Stratejik plan hazırlama sürecinin beş adımdan meydana gelmektedir. Bunlar sırası ile; nerede olunduğunun tespiti (durum analizi), nerede olmak istendiğinin tespiti (misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedefler), olmak istenen yere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi (faaliyet ve projeler), başarının nasıl takip edilip değerlendirileceğinin tespit edilmesi (performans göstergelerinin belirlenmesi) ve denetim ışığında sürecin tamamlanması olarak ifade edilebilir (Erbaşı, 2010: 7).

1.2.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlamanın bir organizasyon açısından önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Stratejik planlamanın yaygın olarak kullanılmaya başlamasının başlıca nedenlerini;

- Değişimin dünya çapında boyut kazanması,
- Teknolojik yenilikler ile birlikte iletişim teknolojilerinin de gelişmesi,
- Rekabetin her alanda öne çıkması,
- Çevresel sorunların artması,
- Demokratikleşmenin yaygınlaşması, ,
- Takibi için özel bir çaba sarf edilmesi gereken değişimlerin yaşanması saymak mümkündür (Becerikli, 2000: 99).

Stratejik planlama, belirli kurallara bağlı bir planlama olmayıp, göreve dayalı bir planlama yöntemidir. Kurallara dayalı planlama yönteminde, bilinen olaylara karşı nasıl davranılması gerektiğini daha önceden belirlenip, üzerinde çalışma yapıldığı halde, göreve dayalı olan stratejik planlama yönteminde bu durum, organizasyonun var oluş gayesine göre bilinmeyen durumlardaki hareket tarzlarının belirlenmesine yöneliktir. Stratejik planlama, örgütün geleceği ile ilgili kökten değişiklikleri içinde barındırır. Bu yüzden stratejik planlama örgütün üst düzey yöneticilerine büyük sorumluluk

yüklemektedir. Ancak stratejik planlar sadece yönetimin karar vermede kullandığı ve sorumluluğu yükledikleri bir araç olarak görülmemelidir (Öztemel, 2001: 137- 138).

Stratejik planlama mevcut durumundan veya yakın geleceğinden ziyade, organizasyonun uzun vadedeki gelişim yönünü etkileyecek olan temel sorunlarla ilgilenmektedir. Örgütün kontrolü dışındaki unsurların etkisiyle meydana gelebilecek gelişmelerin önceden tespit edilmesi ve örgütü olumsuz yönde etkileyecek olaylara yönelik gerekli önlemlerin alınmasını öngörür. Stratejik planlamadan yararlanma yoluna gidilmesindeki temel etkenler; siyasi ve teknolojik gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, insan gücü potansiyelindeki değişimler, örgütsel ve toplumsal değişme ihtiyacını saymak mümkündür. Ayrıca bunlara ilave olarak organizasyonun geleceğini doğrudan etkileyebilecek nitelikte olan unsurların, örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileme, örgütün bu gelişme ve değişmelere ayak uyduramamak, zamanında gerekli önlemleri alamamasından kaynaklanabilecek olumsuzlukları giderebilmek için, stratejik planlardan yararlanma yoluna da gidilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planların en belirgin özelliklerinden birisinin, bu planlama sürecinin öznel bir nitelik taşımasıdır. Çünkü bu planların, bilimsel ve somut varsayımlara dayanmasından ziyade, geleceğe yönelik tahmin, sezgi ve deneyimlere dayalı olarak yapılmaları, bu planların kendine özgü bir özelliği olarak belirtilebilir. Stratejik planlamanın bir başka özelliği olarak da; geleceğin, örgüt yöneticilerinin istediği ve öngördüğü bir biçimde inşa edilebilmesi ve çevreye uyumunun sağlanabilmesi için, örgütsel değişimin yönlendirilmesinin, en etkili bir aracı olmasıdır. Stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi için, örgütün üst yönetimince benimsenmesi, örgüt kültürü ile uyumlu olması ve uygulanabilir bir içerikte olması öne sürülürken; stratejik planlamayı başarısız kılan unsurların başında, planın rakamlara boğulmuş olması ve planın ortak kademe yöneticiler ve danışmanların benimsediği bir plan olmasının yer aldığı öne sürülmektedir. Stratejik planlamanın başarısızlık yönlerini de dikkate aldığımızda stratejik planlamanın özellikleri;

- İşletmenin yetersiz kaynaklarının etkin bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak. İşletmenin çevrede oluşan fırsat ve tehditlere yönelik en iyi şekilde cevap verebilmesini sağlamak.

- Tüm stratejik seviyedeki faaliyetleri koordine ederek işletmenin bir bütün olarak hareket edebilmesini sağlamak.
- Çalışanların kendilerini öğrenerek geliştirmesi ve yenilenebilmesini sağlamak şekilde sıralanabilir (Acat, 2009: 36).

1.2.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar sağlayabileceği yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularla ortaya konmaktadır. Bu yararların ilki ve belki de en önemli yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesini sağlamasıdır. Bu faydalar diğerleri ise; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplanması, örgütsel öğrenmenin artması, örgütün gelecekteki rotasına yön vermesi ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik etmesi olarak saymak mümkündür. Stratejik planlamanın yararlarına daha kapsamlı bir açıdan baktığımızda aşağıdaki yararları sağlayacağını düşünmektedir:

- Geleceği inşa edebilecek seviyede etkileyebilmekte ve geleceğe istediğimiz şekilde yön verilebilmektedir.
- Stratejik planlama, organizasyonun/ülkenin büyümesi, büyümenin sürekli kılınması ve güçlü olabilmesi amacına uygun faaliyet ve uygulamaları kapsar.
- Stratejik planlar üst yönetimin önsezerleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkabilmektedir. Meydana getirilen stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanmaktadır.
- Stratejik planlama rakipler üzerinde rekabet avantajı sağlayarak, değişime karşı önceden hazırlıklı olmayı ve değişim ve gelişmelere ayak uymayı kolaylaştırmaktadır.
- Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları asgari seviyeye indirebilmektedir. Ayrıca ortak amaçlara yönelik olarak kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır.
- Stratejik planlama, öncelikli alanlara ağırlık verilmesini imkân sağlar.

- Stratejik planlama ile bugün ve gelecek arasında alınan kararların uyum içinde olup olmadığının tespitini sağlar.
- Stratejik planlama sayesinde tutarlı ve sağlam bir temel oluşturularak karar verebilmeyi sağlar.
- Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyumlu bir çalışma yapılmasına ve önemli birçok örgütsel problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır.
- Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına çevre kaynaklı sorunların önceden tespit edilerek çözümlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmekte, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik planlama kamu kesimi açısından tasarlanan plan doğrultusunda amaç ve hedeflerle kaynak arasında uyumun sağlanmasına ve ortaya çıkan tasarımın zamanlama, kalite verim açısından takibinin sağlanmasına ve etkin bir karar alma mekanizmasının kurulması için bir başlangıç noktası olmaktadır. Kamu sektörü açısından yararları ise;

- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli işlere yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli planlama anlayışına sahip olmalarını sağlamaktadır. Vizyon değerlendirmesi ile yeni gelişmelere göre kendini yenileme çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetim anlayışının gelişmesini sağlayacaktır. Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.

Stratejik planlamanın örgütler açısından yararları ise; kamu sektörünün yanı sıra kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik seviyede düşüncelerinde ve davranışlarında yardımcı olabilmektir. Karar süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Stratejik planlama, bir örgütün dikkatini karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden koordine etmelerini sağlar. En üst düzeyde karar verebilme yetkisi ve olanağı sağlar. Bir diğer özellik ise geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans sağlamaya katkı sağlamasıdır. Stratejik planlamaya yer veren organizasyonlar örgütsel sorunları aydınlatmaya iç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya kalınan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan maksimum faydayı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısını artacaktır (Kahraman, 2011: 37-39).

1.2.4. Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama, organizasyonlar için yararlı olduğu kadar, iyi yapıp uygulanmadığında da bazı sakıncaları da içermektedir. Bu sakıncaları;

- Stratejik planlar sadece üst düzey yöneticinin kişisel görüş ve yorumlarıyla oluşturulursa başarılı olma ihtimali azalmaktadır.
- Belirlenen hedef ve faaliyetler amaçlarla uyumlu olmaması halinde stratejik planlamadan öngörülen başarı elde edilememektedir.
- Bazı durumlarda planlar, yönetim performansını ölçmek için yeterli standartları ortaya koyamamaktadır. Böyle bir durumda neyin yanlış neyin doğru olduğu tam olarak ortaya konulamayabilir.
- Stratejik planlamanın örgüt açısından faydaları organizasyona kabul ettirilemezse, çalışanların planlamaya olan inancının kırılmasına sebep olacaktır.

- Stratejik planlama kurumun işleyişinden bağımsız olarak algılanmamalı, birimler arası bir bütün halde hareket edebilmesi konusunda sorunları çıkması kaçınılmaz olduğunun bilincinde olunmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmalarında çok detaylı ve gereksiz formalitelerle uğraşılması, gerçek dışı amaçların bulunması örgütün planlamaya olan inancının kaybolmasına sebep olabilmektedir, şeklinde sıralayabiliriz (Çetin, 2007: 18).

Stratejik planlamada sakıncaların analizinin yapılması halinde bunların planlamadan kaynaklı olmadığı dünya genelinde uygulanmaya çalışılan stratejik planların yaklaşık olarak %80-85 oranında başarısızlıkla sonuçlanmasında yönetici kaynaklı, vizyon kaynaklı, kaynak yönetimi ile alakalı ve insan kaynaklı etkenlerin yer aldığını söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle yöneticilerin planlama aşamasında yanlış algı ve yönetim yaklaşımları, uygulamalara yönelik hatalı davranışları ile çalışanların süreçlerde etkinliğini artırılamaması en önemli başarısızlık noktaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.4.Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkları

Stratejik plan diğer planlara nispetle kapsamı daha geniş ve sürekli revize edilmek suretiyle uzak gelecek için tasarlanan bir plandır. Stratejik planlamayı genel olarak diğer tüm planlama türlerinden ayıran özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Planlama kuruluşun diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliğindedir.
- Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla çelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek olarak hazırlanmaktadır. Bu nedenle stratejik planların yeniliklere ve ani gelişen durumlara durumlara uyum sağlaması daha kolay olabilmektedir. Çünkü diğer planlar var olan durumun devam etme olasılığı üzerine hazırlanmışken, stratejik planlama iç ve dış

çevreden kaynaklanabilecek tüm değişimleri ve beklenmeyen durumları hesaba katarak hazırlanmaktadır.

- Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu nedenle stratejik planlama proaktif yapıdadır.
- Stratejik planlama vizyon belirleme özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıya sahiptir. Çevresel belirsizliğin örgüt üzerinde meydana getireceği olumsuzluğu asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.

Bu farklılıklarından başka stratejik planlama uzun süreçli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılmaktadır. Stratejik planlama örgütün tanımlanması ve meselelerin çözümlenmesi üzerine uzun vadeli planlamadan daha çok odaklanmaktadır. Stratejik planlamanın örgüt içi ve örgüt dışı çevreye verdiği önem diğer planlama türlerine daha fazladır. Stratejik planın, uzun vadeli plandan farklılaşan bir diğer yönüyle başarı vizyonunu ortaya koyması olarak ifade edilebilir (Gürer, 2006: 97-99).

1.2.5. Stratejik Planlama Süreci

Bir organizasyon için stratejik planlama süreci oluşturulurken, organizasyonun temel ilke ve değerleri doğrultusunda vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu aşamada tüm çalışanlar sürece olumlu katkı sağlama gayretinde olmalıdır. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak önemli başarı unsurları tespit edilmeli ve bunlara yönelik bir SWOT analizleri yapılmalıdır. Kamu hizmetlerinde faydalanan vatandaşların gereksinim ve beklentileri stratejik planlama sürecinde dikkate alınması gereken bir konudur. Bu konu özellikle SWOT analizleri sonucunda elde edilen bilgilerin yorumlanmasında dayanak oluşturur. SWOT analiz ile tespit edilen unsurlara yönelik organizasyon için amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşmak için gereken stratejiler ve eylem planları oluşturulmalıdır. Eylem planları oluşturulurken eylem planlarını başarıya ulaştıracak stratejiler, stratejiler uygulanması esnasındaki sınırlılıklarda belirlenmelidir. Nihai olarak, kullanılacak insan ve madde kaynakları ile

sonuçta yapılan iyileştirme ve geliştirmelerin nasıl, ne zaman hangi kriterlere göre ölçüleceği de plan içerisinde yer almalıdır (Solmaz, 2015: 23-24).

İdeal bir organizasyon yapısında var olan durum ile gelecekte beklenen durumu inceleme, hedefleri tespit etme, bu hedeflere ulaşmak için stratejiler oluşturma, geliştirme ve elde edilen sonuçları ölçme sürecini içeren iş disiplini olarak tanımlanan stratejik planlama kendi içerisinde bazı evrelerden meydana gelmektedir. Stratejik planlama sürecini oluşturan bu evreler organizasyonun yapısı, faaliyet alanları ve içinde bulunduğu kesime göre farklılıklar gösterebilmektedir. Batı ülkelerinde kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen örgütler için en sık kullanılan stratejik planlama modeli sekiz evreli bir süreçten oluştuğu görülmektedir. Bu sürece ait evreler ise;

- Öncelikle bir stratejik planlama süreci başlatıp, bunun üzerinde uzlaşma sağlamak,
- Organizasyon/Örgütün var olma sebebini meydana getiren temel misyonunu belirlemek,
- Belirlenen misyona uygun olarak temel hedefleri tespit etmek,
- Kuruluşun ehil olduğu güçlü ve zayıf yönleri ve karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri tespit etmek için iç ve dış çevre analizlerini yapmak,
- Bu analizlerden neticesinde kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tespit etmek,
- Sorunları ortadan kaldıracak stratejiler geliştirmek,
- Ulaşılan noktada başarıyı ortaya koymak için bir vizyon yaratmak,
- Geliştirilen vizyonun rehberliğinde elde edilen neticeleri ölçmek ve değerlendirmek olarak sayılabilir (Solmaz, 2015: 23-24).

Stratejik planlama sürecinde atılması gerekli adımlar ve yapılması gerekenlere yönelik bazı sorulara cevaplar aranmaktadır. Elde edilen bu cevaplar neticesinde ulaşılması gereken parametreler belirlenmiştir. Örneğin; neredeyiz? Sorusuna cevap verirken durum analizi yapılır. Nereye ulaşmak istiyoruz? Sorusunun cevabı misyonun, vizyonun, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinden geçmektedir. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? sorusunun cevabı gerçekleştireceğimiz faaliyetler ve

projelerdir. İzleme, değerlendirme ve performans ölçümü bize başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabını vermektedir (Muslu, 2014: 34).

Stratejik planlama sürecine yönelik uygulama alanlarına yönelik farklılıklar olsa da temelde bileşenler aynıdır. Kamu sektörü için önerilen modellerde kamunun kendine özgü kuralları gereği kimi eklemeler ya da değişiklikler yapılırsa da DPT tarafından hazırlanan Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu'nda stratejik planlama süreci bileşenleri tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Planlama

Plan ve Programlar Paydaş Analizi GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz ?
Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılabacak amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans Programı Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: DPT. Müsteşarlığı, Kamu İdareli İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 2006, s.5

Stratejik planlama sürecinin bileşenlerini aşamalar halinde incelemekte mümkündür. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan stratejik planlama kılavuzuna göre kamu kurumları stratejik planlarını dört ana aşamada oluşturulduğu ifade edilmektedir. Bu aşamalar ise; durum analizi, geleceğe bakış, uygulama stratejisi, izleme ve değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Stratejik planlama sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından konunun önemi dolayısıyla bu aşamalar daha derinlemesine ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2.5.1. Hazırlık Aşaması

Stratejik planlama süreci, farklı görevleri yerine getiren ve değişik kabiliyetlere sahip birçok bireyi bir araya getiren, organizasyonun tamamında sahiplenmeyi gerektiren, çok fazla zaman alan zorlu bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarılı olabilmesi büyük oranda plan öncesi yapılacak olan hazırlıkların yeterli seviyede yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır. Bunlar;

- Planlama çalışmalarının organizasyondaki kişiler tarafından sahiplenilmesinin sağlanması,
- Organizasyon yapısının oluşturulması,
- İhtiyaçların tespit edilmesi,
- İş programının oluşturulması,
- Hazırlık programının yapılması

Stratejik planlama ekiplerince oluşturulan hazırlık planlarında bazı hususlar yer almaktadır. Bu hususlar ise;

- Eğitim ihtiyaçlarının tespiti,
- Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı olup olmadığı,
- Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacının tespit edilmesi,
- Zaman planının yapılması,
- Stratejik planlama sürecinde görev alacak kişilerin ve görevleri tespit edilmesidir (KİİSPK, 2006: 11-14).

Stratejik planlama sürecinin hazırlık aşamasındaki en önemli hususlardan bazıları stratejik planlama sürecindeki koordinatör birimin tespit edilmesi ve sürece katılımı sağlayacak ekiplerin seçilmesidir. Bu kapsamda; uyumlu çalışma yeteneğine sahip, farklı uzmanlık alanlarından personelin seçimi, planlama sürecine katkı sağlayacak zamanı bulunan, bilgi tecrübe ve yetenekleri açısından uygun, farklı kademelerdeki personelin katılımın sağlanması önem arz etmektedir.

1.2.5.2. Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap aranır. Organizasyonun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Mevcut durum analizindeki amaç, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasını sağlamak suretiyle, stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlam sonuçlar elde edilmesini sağlamaktır.

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilmektedir. Teşkilat tarafından sağlanan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı veya çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilmektedir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler karşılaştırılır (KİİSPK, 2006: 15).

Durum analizinde ayrıca teşkilatın içinde bulunduğu dış çevrede analiz edilmektedir. Kurumun içinde bulunduğu çevre kavramı, kendini bağlayan hukuki çerçeve, piyasa koşulları, rakiplerin durumu, bu alanlarda var olan gelişmeler ve ileride olması muhtemel olan gelişmelerden meydana gelmektedir (Şeker, 2013: 71). Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

Tarihsel gelişim:

Kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir (KİİSPK, 2006: 16).

Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi:

Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespit edilir. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi aşamasında cevaplandırılması gereken temel sorular:

- Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- Kuruluşun organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Kuruluşun diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- Kuruluşun (varsa) mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?
- Yasal yükümlülükler ile kuruluşun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir? (Tüm yükümlülükler karşılık gelen program faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program-faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?) (KİİSPK, 2006: 16).

Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi:

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler tespit edilir. Belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında gösterilebilir. Belirlenen ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplanması, kuruluşun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin bütününe gözden geçirilmesi açısından faydalı olacaktır. Belirlenen faaliyet alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınacaktır. Ayrıca, paydaşların görüş ve

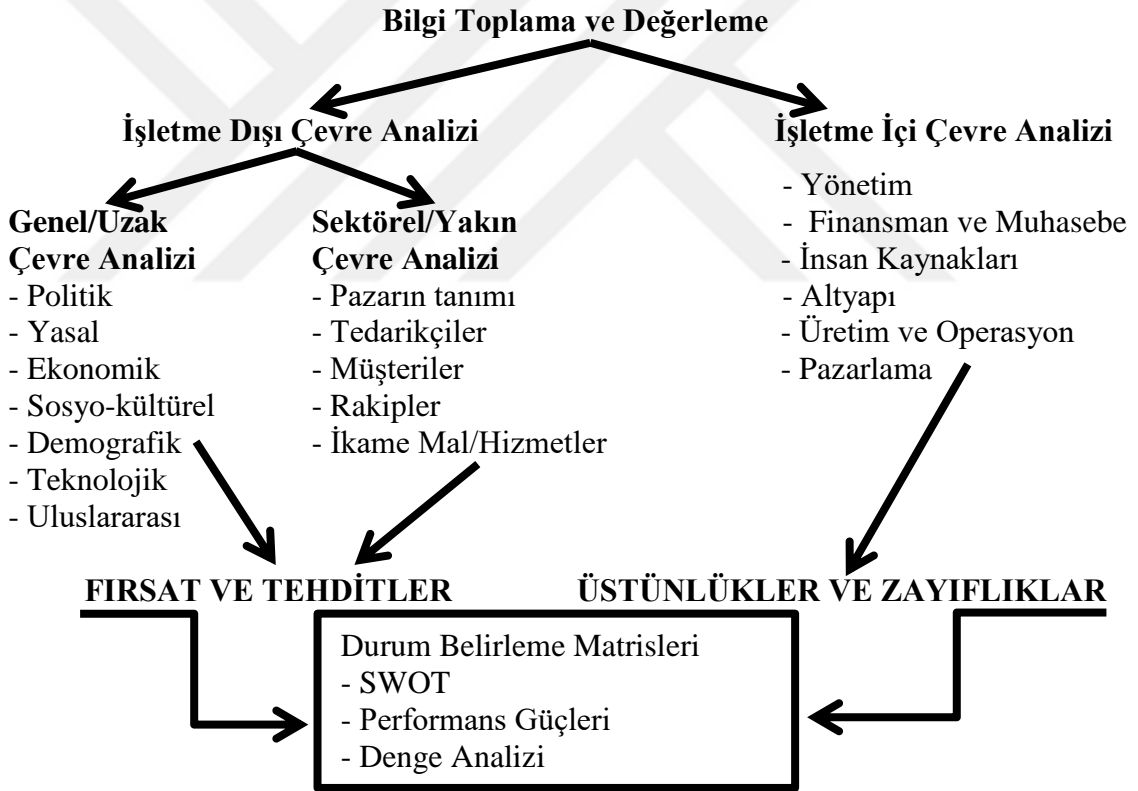
önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir (KİİSPK, 2006: 16).

Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)

Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)

Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

Bir çok unsurun şekillenmesi ve uygulanması sürecine katkıları dolayısıyla stratejik analiz evresinin ayrıntılı olarak incelenmesi çalışmalarda fayda sağlayacaktır. Bu sebeple stratejik analiz aşaması ayrıntılı olarak Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Stratejik Analiz Evresi

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3.b.,İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s. 64.

Örgütler veya kurumlar, dış ve iç çevre şartlarını dikkate almak durumundadırlar. Örgütün mevcut güçlü yönleri ile çevrenin getireceği fırsatlardan en üst düzeyde fayda

sağlayacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin tesirini asgariye indirecek stratejiler geliştirmelidirler. Stratejik analiz evresi olarak tabir edilen bu aşamada, örgütün etkinlik alanında genel ve hizmette bulunduğu çevrelerin mevcut durumlarının ve örgütün kendi mevcut durumunun değerlendirmesine ilişkin süreci ifade etmektedir. Bu kapsamda, stratejik analiz yapmanın temel nedeni bilgi analizi yapmaktır. Bu süreç, çevre faktörlerinin tespit edilmesi ve ayrıntılı olarak tanımlanmasının yapıldığı hazırlık evresiyle başlar. Akabinde, analize konu olacak kritik etkenler yani muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili semptomlar tetkik edilir. Her bir kritik etkenin geçmiş durumuna bakılır, bu göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu tespit edilir. Analiz için gerekli bilgiler toplanır, analize hazır hale getirilir ve analizler gerçekleştirilir. Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki muhtemel gözlenecek etkileri üzerinde durulur. Bu evredeki en önemli nokta ise, toplanan bilgiler içerisinden gerekli olanları ayırabilmek ve bu bilgiler yardımıyla yerinde analizler yapabilmektir. Bilgi toplamada gözlem, anket, görüşme gibi yöntemler kullanılabilir (Akman, 2009: 67).

İç ve dış çevre analizi yapılırken yaygın olarak SWOT analiz kullanılmaktadır. Bu analiz organizasyon yapısına uygulanabilecek standart yöntemlerden meydana gelen bir liste oluşmamaktadır. Aynı alanda faaliyette bulunan örgütlerde bazı olgular fırsat olarak değerlendirilirken bazıları içinde tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu kapsamda, SWOT analizi yapılırken organizasyonun bulunduğu çevrenin ne kadar önemli olduğu unutulmamalıdır.

SWOT analiziyle dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditler ile işletmenin sahip olduğu üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak gösterilebilmek mümkündür. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, işletmenin amaçlarına uygun olan stratejiyi tercih etmede kolaylık sağlayacaktır. SWOT analizi bir “mevcut durum” analizi olmakla beraber, örgütün geleceğiyle ilgili tahminlere de bir bakış açısı sağlamasından dolayı, aynı zamanda, bir “gelecek durum” analizi olarak ifade edilebilir (Akgemici, 2007: 76). SWOT matrisi ana hatlarıyla Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: SWOT Matrisi

Örgüt İçi Çevre		
SWOT	ÜSTÜNLÜKLER(S)	ZAYIFLIKLAR(W)
FIRSATLAR(O)	İşletmenin üstünlüklerine uyan fırsatların değerlendirilmesini sağlayacak stratejiler.	Fırsatların izlenmesiyle zayıflıkların üstesinden gelinecek stratejiler.
TEHDİTLER(T)	Tehditlerin üstün olunan yönler ile bütünleştirilerek fırsata çevrilmesini sağlayacak stratejiler.	İşletmenin zayıflıklarının dış tehditlerden kolayca etkilenmesine engel olacak savunma stratejileri.

Örgüt Dışı Çevre

Kaynak: Tahir Akgemici, Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s. 154

Mevcut durum analizinin yapılması aşaması stratejik planlama sürecinde en önemli aşamalardan biridir. Bu aşama kurumun şu andaki durumunun tam olarak tespit edilmesinin sağlaması, kendi imkân ve kabiliyetlerinin farkına varılması açısından hem de geleceğin tasarlanmasının temelini oluşturması açısından önem arz etmektedir. Burada yapılacak yanlış analizler ya da tespitler planın başarısız olmasına neden olabilecektir. Bu sebeple mevcut durum analizi stratejik planlama sürecinin başarısını doğrudan etkileyecek boyutta önem taşımaktadır.

1.2.5.3. Geleceğin Tasarlanması

Örgütlerin başlangıç aşamasında ilk olarak “Nereye ulaşmak istiyoruz ?” sorusuna yanıt aradığı bu safhada ulaşmak istenilen noktaya varmak için hangi görevlerin yerine getirileceği, organizasyonun varoluş gayesi ve kendine has prensipleri belirlenir. Ulaşılmak istenen noktayı tespit ettikten sonra “Ulaşılmak istenilen noktaya nasıl ulaşırız?” sorusunun yanıtı olan stratejik gayeler ve hedefler meydana çıkarılır. Misyon, vizyon ve ilkeler bir organizasyonun örgütsel kimliğine yarar sağlar. Organizasyonun geleceğine yön verilmesinde tasarımın sağlam değerler ve etkili yöntemlerle tespit edilmiş olması gerekmektedir. Böylelikle inşa edilmiş misyon ve vizyon hedeflerinin sağlıklı temeller üzerinde ilerlemesine katkı sağlayacaktır.

Misyon Bildirimi:

Stratejik planlama sürecinin geleğinin tasarlanmasına yönelik olarak örgütlerin var oluş sebepleri veya kendilerini nasıl tarif ettiklerinin açıklanması için misyon kullanılmaktadır. Misyon örgütlerin için yaptıkları işlerin türü, hangi iş kolunda faaliyet icra ettiği veya ürettiği hizmet, yönelmiş olduğu tüketici kitlesi, teknolojik gereksinimleri gibi hali hazırdaki durumun ortaya konmasıdır (Eren, 2005: 19-21). Misyon, bir örgütün kendisini nasıl tanımladığı ile alakalıdır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir organizasyonda, çalışanlar yapmış oldukları işin ne maksatla yapıldığını, nasıl yapılacağını ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavramaktadırlar. Bu durum çalışanların şu an ve gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarına önemli oranda katkı sağlayacaktır (Doğan, 2002: 144). DPT'nin hazırlamış olduğu kılavuza göre; misyon özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. Hizmetin yerine getirilmesi sürecini değil, amacını tanımlar. Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir. Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir. Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır. Kurumlarda misyon bildiriminde dikkat edilmesi gereken hususlar ile misyon bildiriminde cevaplanması gereken sorular şu şekilde sıralanmaktadır.

- Kuruluşun var oluş nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir? (KİİSPK, 2006: 27-28).

Misyonun tespiti noktasında hizmet sağlanan kitlenin analizinin yapılması ile taleplerin karşılanmasının yasal yükümlülük bağlamında değerlendirilmesi vizyon alt yapısının etkin bir şekilde hazırlanması anlamına gelecektir.

Vizyon Bildirimi:

Vizyon esas itibari ile “Nerede olmak istiyorum?” sorusunun cevabı, kurumların gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesi olup, gelecekte ulaşmayı planladıkları

hedefi tanımlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 69). Kurumsal vizyonun aşağıdaki sorulara yanıt oluşturacak şekilde belirlenmesi, gelecek için açık ve çekici bir resim oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Yılmaz ve Akdemir, vizyonun sahip olması gereken genel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır.

- Vizyon, bir gelecek anlayışıdır,
- Vizyon geliştirmek, proaktif yaşamaktan başka bir şey değildir,
- Vizyon, örgütü geleceğe doğru yöneltmelidir,
- Vizyonlar, gerçek ile gerçekleşmesi mümkün olan arasındaki iletişimi kurar,
- Vizyon, insanları arzulanan son noktaya götüren yönü gösterir,
- Vizyon ideale değil, işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili pragmatik bilgiye dayanır,
- Vizyon, örgüt ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir,
- Vizyon, belirsizlikleri de belirlenmiş nitelikler kadar yakalayabilmektir,
- Vizyonlar, arzulanan geleceğin habercileridir,
- Vizyon, “Ne?” sorusunun yanıtıdır,
- Vizyon bir yöneticilik kavramıdır.
- Vizyon, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir,
- Vizyon altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır,
- Vizyon, örgüt üyeleri açısından bir meydan okumadır, çünkü son tahlilde onları değiştirmeye zorlayacaktır (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 22).

Vizyon gelecek öngörüsünün bugünden tasviri olarak nitelendiğinde gerçekleştirilmesi mümkün hedeflerin tespit edilmesi açısından önemlidir. Vizyon gerçekleştirilmesi muhtemel hayal olarak ifade edildiğinde kamu yararı gözetilen bir kurumun vizyon perspektifi hedef kitle konumundaki vatandaşların hayal istek ve ihtiyaçları ile tam uyumlu olmalıdır. Bunun sağlanamaması durumunda vatandaş ile kurum arasındaki bağın sağlanması zorlaşacaktır. Hizmetlerin vatandaş açısından karşılığı olmayacaktır. Vizyonun belirlenmesi aşamasında hedef kitle mutlaka bu bildirimde en önemli yerde konumlandırılmalıdır. Dolayısıyla var oluş maksadımızın odak noktası niteliğinde bulunan kitlenin duygu, düşünce ve taleplerinin anlaşılır bir şekilde analiz edilmesi ile hazırlanacak vizyon hedefinin sağlıklı temeller üzerinde inşa edilmesi sağlanabilecektir.

İlkeler (Temel Değerler):

Stratejik planlar var olan temel değerler üzerine inşa edilmektedir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade etmektedir. Şeffaflık, eşitlik, ahlaki değerler, katılımcılık ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak gösterilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koyması, stratejik planlama açısından çok önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun misyonu ve vizyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelini oluşturmaktadır. İlkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedirler. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Şentürk, 2005: 92).

Organizasyonun faaliyetleri süresince ilkeler çalışanlar açısından motivasyon kaynağı ve kitle açısından saygınlık, takdir edilme olarak olumlu yansımalar yaratmaktadır. Birçok ilkenin süreçlerde yer almasından ve ifade edilmesinden ziyade uygulama ve faaliyetlerde etkin olarak kullanılması gerekmektedir. İlke ve değerler gerçek durumu yansıtacak şekilde ifade edilmelidir.

Amaçlar:

Uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuçları ifade eder. Organizasyonun genel bir çerçevede ulaşmayı hedeflediği noktanın ne olduğunu açıkça gösterir. Genel ve örgütün işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır (Şentürk, 2005: 94-95). Amaçların belirlenmesi, stratejik planlama süreci içerisinde oldukça önemli bir basamağı oluşturmaktadır. Gerek örgüt misyonunun işaret ettiği büyük görevin hakkıyla tamamlanabilmesi ve gerekse vizyonun içerdiği ideal geleceğe emin adımlarla yürüyebilmek için yönümüzü çok iyi belirlememiz gerekir. Bu yön ve bizi oraya taşıyacak hedefler ancak iyi tanımlanmış amaçlarla mümkündür (Turan, 2011: 47).

Hedefler:

Tespit edilen stratejik amaçların kuruluşun bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur (KİİSPK, 2006: 33). Hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken önemli hususlar;

- Hedef kesin olmalı ve bir tek konuya işaret etmelidir. Hedef yazılırken net olmaya ve belirsiz soyutlamalardan kaçınmaya çalışılmalıdır.
- Hedef gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, bir sonuca işaret etmelidir.
- Hedef mümkünse sayısal olarak ifade edilebilmelidir.
- Hedefin bir zaman sınırı olmalıdır.
- Hedef ulaşılabilir, gerçekçi ve aynı zamanda harekete geçirecek kadar zorlayıcı ve tetikleyici olmalı şeklinde ifade edilebilir (Turan, 2011: 48).

Stratejiler:

Stratejik planlama sürecinde, “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuna cevap niteliğinde olan, meydana getirilmesi gereken uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde oluşturulmalıdır (Şentürk, 2005: 99).

Stratejik planlama sürecinin uygulanması esnasında ve hazırlık esnasında başarıya ulaşmayı sağlayacak yöntem ve tekniklerin kullanılarak alternatif senaryoların oluşturulması kavramı strateji olarak ifade edilebilmektedir. Strateji belirleme esnasında iyimser, kötümser ve gerçekçi görüşler ile geleceğe etki edebilecek tüm faktörler dikkate alınmalıdır. Senaryoların oluşturulması esnasında birden fazla stratejinin ortaya çıkması durumunda, içlerinden hangisi gelecekteki belirsizlikleri en fazla tespit ediyorsa ve kuruluşun durumunu en açık şekilde tanımlayabiliyorsa o strateji seçilmelidir (Dursun, 2004: 52).

Stratejik planlama sürecinin başarısı, strateji belirleme aşamasında yapılan faraziyelerin gerçekleşmesine bağlıdır. Birçok alternatif üzerine yapılacak kurgulamalar planın başarısına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla karşılaşması muhtemel her husus dikkatle ele alınmalı ve yol haritaları buna göre şekillenmelidir.

1.2.5.4. Performans Yönetimi ve Göstergeleri

1980’li yılların ikinci yarısında ekonomik ve sosyal dengelerin etkisi altında, işletmelerin mevcut bazı sorunlarını çözebilmek amacıyla tasarlanan performans

yönetimi şekli, zaman içerisinde kamu faaliyet alanlarına da uyarlanmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetimi, performans yönetimi, yönetim gibi yönetim teknikleri bu anlayış çerçevesinde kamu sektörüne uyarlanırken hizmetlerin alıcısı durumundaki vatandaş da müşteriye dönüştürdüğü görülmektedir (Karabeyli, 2006: 18). Performans ölçümü, “bir devletin sunduğu hizmetlerin kamusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim olup, kısaca kamu sektörünün kabul edilebilir bir maliyetle, kaliteli üretim yapıp yapmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araç” olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçüm sistemi bünyesinde performans göstergeleri, girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri altı grupta toplanmaktadır (PEBR, 2004: 45-50).

1.2.5.5. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin tespit edilmesine yönelik politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesini sağlamaktır. Kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağı güçlendirmek ve harcamaların önceliklendirilmesine katkı sağlamak için maliyetlendirme yapılır. Gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olması gerekmektedir. Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabacaktır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır. Performans programlarının hazırlanmasına ilişkin ayrıntılı bilgiler Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan PEBR’de yer almaktadır (KİİSPK, 2006: 40-41).

1.2.5.6. İzleme ve Değerlendirme

Bilge'nin tanımıyla, izleme; verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin; arzulanan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir (Bilge, 2006: 37). Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Sonuç olarak, stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir. Hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir (KİİSPK, 2006: 45).

1.2.6. Stratejik Planlama Sürecinde Ortaya Çıkan Sorunlar

2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda yer alan İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyon Raporu'na göre, planlama ve strateji geliştirme konularında bazı olumsuz yönler tespit edilmiştir. Uzman ve eğitim yetersizliği, yasal düzenleme eksikliği, veri ve bilgilerin yetersizliği ve güvenilir olmaması, örgütlenme yetersizliği, finansman sorunu, katılım sorunları, aşırı merkezîyetçi anlayış ve üst yönetimlerin sahiplenmemesi, sorunlardan bazılarıdır (KİİSPK, 2006: 25-28). Yılmaz'ın (2002: 82) DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Raporlarına dayanarak ifade ettiğine göre, stratejik planlamanın uygulama sürecine yönelik karşılaşılması muhtemel bazı sorunlar şunlardır: "Mevcut mali, idari ve hukuki yapının stratejik planlama yaklaşımına uygun olmayışı; kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller; kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı; kamu kuruluşlarının klasik dikey örgütlenme modeli; kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği; kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı; stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması; kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri; bürokratik, siyasal ve

toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması; kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği; stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski; kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik ve/veya direniş olasılığıdır". İnsan kaynakları yetersizliği ve birimler arası koordinasyon yapısının zayıflığı, stratejik planın hazırlanma ve uygulama süreçlerine direkt etki eden unsurlardır. Bunun yanında, kamu hizmetlerinde bir rekabetin olmayışı hizmet kalitesine etki etmektedir. Stratejik yönetim anlayışının ve dolayısıyla stratejik planlama çalışmalarının, iç ve dış paydaşlar üzerindeki algılama ve katılım sorunları nedeniyle zarar görmemesi için, eğitim uygulamaları ve şeffaflık ilkesi ön plana çıkartılmalıdır. Herkes neyi, nasıl yapacağını bilmeli ve yapılı görevbilmelidir.

DPT'den Erhan Karacan'ın belirttiğine göre: Yerel yönetimler için geçiş programının olmaması ciddi bir sorundur. DPT'nin stratejik planlama için hazırladığı geçiş takvimi ile merkezi idareler için bu sorun kısmen de olsa çözüme kavuşmuştur. Ancak, Mahalli İdareler yeterli hazırlıkları olmadan yeni mali yönetim sisteminin bütün gereklerini yerine getirmek durumunda kalmıştır. Bu da, yerel yönetimlerin gerek stratejik planlama, gerekse mali yönetimin diğer unsurları konusunda başarılı olmasını olumsuz yönde etkilemiştir (Önem, 2012: 48-50).

1.3. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri amaçlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreç olarak ifade edilebilir. Stratejik yönetim için ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması gerekmektedir. Daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey yönetici etkinliklerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan, 2000: 3).

Stratejik planlama, dışsal çevrelerdeki değişmelerle başa çıkması için örgütlerin yürüttüğü periyodik etkinlikleri betimlemektedir. Stratejik yönetim ise, değişen çevresiyle örgütün uyum ve olanaklar ölçüsünde en fazla üstünlüğe sahip olan girişimlerini içeren sürekli bir süreçtir. Ayrıca örgütün kendisinin içsel değişmeler

yoluyla dışsal çevreye uydurmasını sağlar. Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik planlama ise, kararları uygulamaya koymaya yoğunlaşmaktadır (Aksu, 2002: 27).

Planların beklentileri karşılamaması, stratejik planlamaya personelin tepkisi, üst yönetimin isteksizliği, stratejik planlamadan vazgeçilmesine neden olmaktadır. Yeni çözüm arayışları sonucu, stratejik planların nasıl uygulanacağına dair teknikler geliştirilmeye başlanmış ve stratejik yönetim anlayışı doğmuştur. 1980’lerde stratejik yönetim, stratejik planlamanın bir devamı ve onu daha ileriye götüren bir düşünce olarak gelişmeye başlamıştır (Eryiğit, 2012: 22).

Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim arasındaki farkların daha iyi anlaşılabilmesi için ayırım noktalarının tespitine yönelik karşılaştırmalı analiz tablosu Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar

STRATEJİK PLANLAMA	STRATEJİK YÖNETİM
Güçlü ve zayıf yanlara dış bağlantılar(ürünler, pazarlar ve çevre gibi)	Eklenen: İç unsurlar (organizasyon, yönetim biçimi ve iklimi gibi)
Strateji çözümü için strateji formülasyonu	Eklenen: Uygulama ve kontrol
Dış çevrenin gerçeklerine odaklanır.	Eklenen: Sosyal politik açılar.
Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim	Eklenen: “Planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Kaynak: (Hussey,1999: 382)’den aktaran, (Eryiğit, 2012: 25).

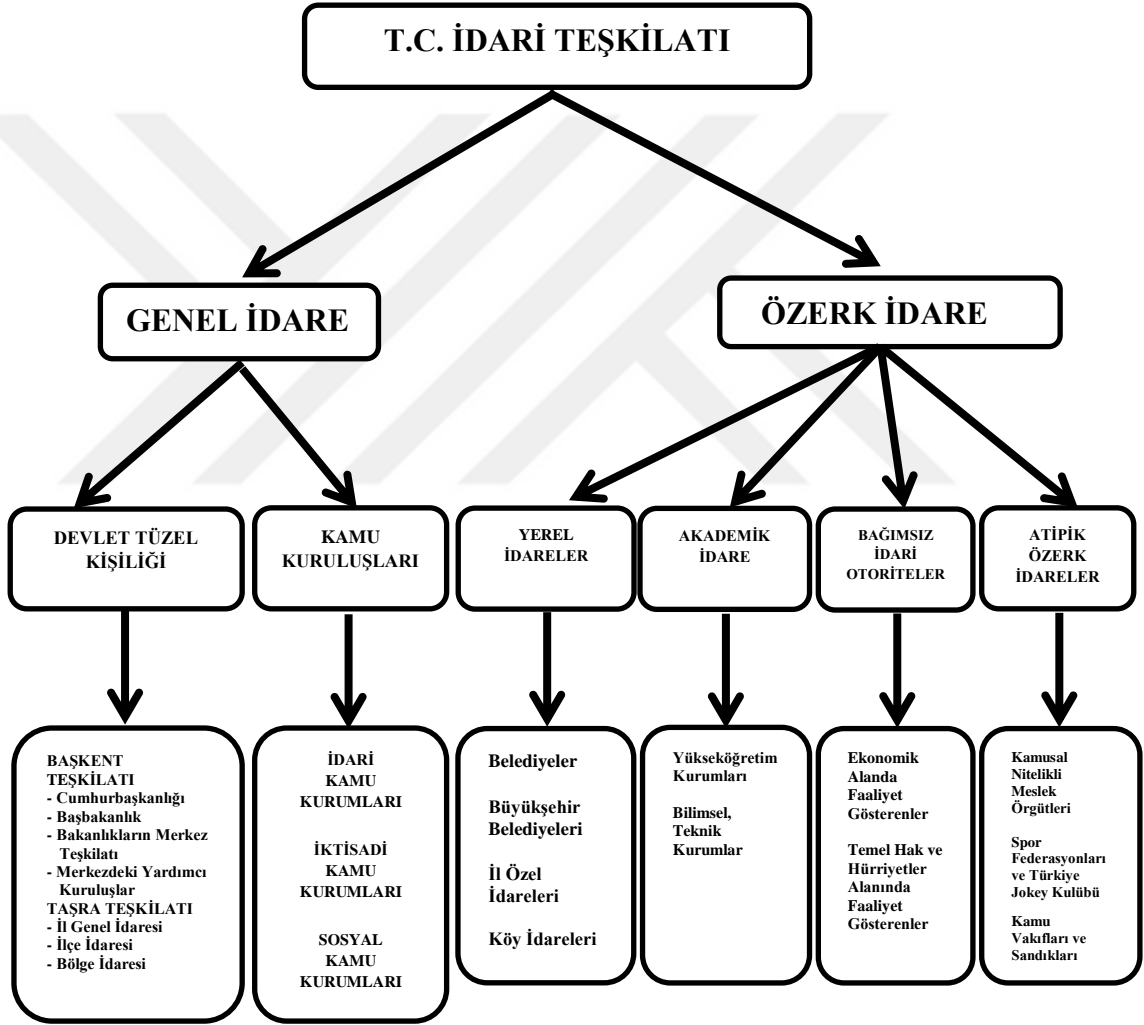
Bu tablonun ışığında bir değerlendirme yapacak olursak; stratejik planlamada güçlü yanların dış çevresi ile ilgilenmekte iken stratejik yönetim iç unsurlarında dikkate alır. Stratejik planlama sürecinde strateji formülasyonu etkiliyken, yönetim sürecinde uygulama ve kontrolde önem kazanmaktadır. Stratejik planlama dış çevrenin gerçekleri ile ilgilenirken, stratejik yönetim sosyal ve politik açılardan inceleme ve analizlerinde dikkate alınmasını öngörür. Stratejik planlama sürecinde değişen ve gelişen durumlar karşısında uyumun sağlanması için planlı değişimi öngörmektedir. Oysa stratejik

yönetim planlı olarak öğrenmeyi desteklemeyi ve adaptasyonun geliştirilmesini ilave etmektedir.

Sonuç olarak bölümün genel bir değerlendirilmesi yapıldığında strateji ve yönetim anlayışındaki değişim ve gelişmeler bazı yöntem ve teknikler ile uygulamalardaki değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu sebeple kaynakların kıt olması ayrıca her geçen gün giderek azalmasıyla birlikte bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gereğini ortaya koymuştur. Etkin bir şekilde planlama yapabilme imkânı ise stratejik düşünme yeteneklerine sahip yönetici ve çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Stratejik düzeyde düşünen yöneticilerin etkin planlama yeteneklerinin birleşimi ve çalışanların olumlu motivasyonları ile desteklenen organizasyonların misyonları gereği ulaşmak istekleri vizyona ulaşmaları mümkün olabilmektedir.

BÖLÜM 2: YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Yerel yönetim yapısından önce kamu sistemi idari yapısı hakkında bilgi verilmesi uygun olacaktır. Bu nedenle kamu idari teşkilatının izahı ileride karşımıza çıkacak bu kavramları daha iyi anlamamızda katkı sağlayacaktır. Anayasa'ya göre Türkiye Cumhuriyeti idari devlet teşkilat şeması aşağıdaki Şekil 3'de listelenmiştir.



Şekil 3: Türkiye Cumhuriyeti İdari Teşkilat Şeması

Kaynak:file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Kitap-teskilat-güncel.(Erişim Tarihi:28.10.2017)

İdari teşkilatlanmanın özerk idare birimlerinden yerel idareler bölümünde bulunan belediyeler üzerinde araştırma yapılmaktadır. Bu nedenle geniş perspektiften idarenin yapılanmasının bilinmesi çalışmanın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.1. Yerel Yönetim Kavramı

Yerinden yönetim ilkesinin açıklanması, yerel yönetim kavramının tanımlanmasına ve daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Yerinden yönetim ya da adem-i merkeziyet ilkesi, merkezi yönetime ait bazı görev ve yetkilerin, devlet tüzel kişiliğinin dışında yer alan ayrı tüzel kişiliğe sahip birimlere devredilmesi olarak ifade edilebilir. Buna uygun olarak tesis edilen yerinden yönetim birimleri, devletten ayrı tüzel kişiliğe sahip bulunmakla beraber, yasama ve yargı yetkilerinin olmaması nedeniyle federalizmden ayrılmaktadırlar(Tosunoğlu, 2008: 5).

Yerel yönetim, kendi kendini yöneten topluluk olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle, belirli bir alanda yaşayan topluluğun, yerel nitelikli ortak ihtiyaçlarını kendi eliyle görmesidir (Bozlağan, 2001: 3).

Ayrıca yerel yönetimler, yerel nitelikli birçok hizmetin görülmesini sağlayan, halkın katılımı esasına dayandığı için demokrasinin temeli ve beşiği olarak kabul edilir. Mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanması maksadıyla var olan, vatandaşlara en yakın ve yönetilenlerle aralarında yakın ilişkilerin doğmasına, kamu hizmetlerinin halka götürülmesinde oynadıkları roller sebebiyle halkın yönetime katılımında ilk basamağını oluşturmaktadır. Halkta siyasal sorumluluk duygusunun gelişmesine fayda sağlayan kuruluşlardır. Yerel yönetimin iki temel boyutu vardır. Birincisi, yerel hizmet birimi olma, yerel hizmetlerin sağlayıcısı olma boyutudur. Bu boyutta yerel yönetimin, bir işletme, üretme veya ürettirme ve idare etme sistemi olması söz konusudur. İkinci boyut, demokratik kendi kendini yönetme birimi olmasıdır. Bu boyutta ise, yerel yönetimin bir siyasal sistem olması söz konusudur (Tosunoğlu, 2008: 5).

Yerel yönetimler için evrensel bir tanım yapmakta mümkündür. Belli bir fiziksel alanda yaşayan yerel topluluk üyelerine, bir arada yaşamaları dolayısıyla kendilerini en fazla ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan, karar organları seçimle iş başına gelen, özel gelirleri, devletinkinden ayrı bütçesi ve personeli olan merkezi yönetimle ilişkilerinde yönetsel özerklikten yararlanan kamu tüzel kişileridir (Çukurçayır, 2006:101).

Günümüzde yerel yönetimler demokrasinin gelişmesi açısından en temel kurumları olarak değerlendirilmektedirler. Yerel yönetimler halkın iradesinin yönetime en iyi şekilde yansıtılmasını ve kendi kendilerini yönetme fırsatı sağlayan bir idari yönetimdir. Ayrıca seçilmişler ile seçmenler arasındaki coğrafi ve toplumsal uzaklığın, milli düzeye nispetle daha yakın oluşu, hem de etkili bir halkın denetimine olanak sağlayabilmektedir. Halk bu denetimini ayrıca seçimlerdeki tercih değişiklikleri ile yansıtabilmektedir. Merkezi yönetim ve yerel yönetimin farkının çeşitli faktörler açısından değerlendirilmesi konunun anlaşılması açısından katkı sağlayacaktır. Bu maksatla Tablo 6 Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim analizi gösterilmiştir.

Tablo 6 :Merkezi Yönetim ve Yerel Yönetim

KRİTER	MERKEZDEN YÖNETİM	YEREL YÖNETİM
Demokratiklik	Düşük	Yüksek
Partizanlık	Düşük	Yüksek
Yöresel ihtiyaçlara uygunluk	Düşük	Yüksek
Kırtasiyecilik	Yüksek	Düşük
Mali denetim	Kolay	Zor
Bölgeler arası eşitsizlik	Düşük	Yüksek

Kaynak: <https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=993&redirect=1> (Erişim tarihi:29.10.2017).

2.1.1. Yerel Yönetimlerin Varoluş Nedenleri

Yerel yönetimler, belli bir bölgede yaşayan insanların yerel nitelikli müşterek ihtiyaçlarının merkezi yönetim tarafından beklenen düzeyde karşılanamamasından dolayı ortaya çıkmışlardır. Diğer bir ifade ile “belli amaçlara ulaşmak, belli gereksinimlere cevap vermek üzere, toplumların tarihsel gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmış olan bu birimler, merkezi yönetimin sakıncalarını ve eksikliklerini gidermek, yükünü hafifletmek için çalışmaktadırlar. Yerel yönetimlerin gelişmelerini tesir eden faktörler, kısacası varlık nedenleri yönetsel, siyasal, toplumsal ve ekonomik nitelikler taşır. Yerel yönetimlerin varlık nedenleri arasında yönetsel nitelik taşıyanların payı büyüktür. Çok küçük ülkeler bir yana bırakılırsa, tüm kamu hizmetlerinin bütünüyle merkezden yürütülmesi çok zor hatta imkânsızdır. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi ve merkezden yönetimin

sakıncalarının giderilmesi için merkezden yönetim ile yerel yönetimler arasında bir denge kurulması gerekmektedir (Keleş, 2006b: 23-24). Bu denge kurulurken yerel yönetimler için en etkili olunabilecek hizmet alanı ve sınırları çok iyi belirlenmeli, yerel idarelere en iyi yapabilecekleri faaliyetler ve gelir kaynakları tahsis edilmelidir (Yalçınkaya, 2010:67-68).

Yerel yönetimlerin bulunduğu bölgelerin etnik, sosyal, kültürel, ekonomik vb. unsurları dikkate alma imkân kabiliyetine sahip olmaları açısından bakıldığında karar alma süreçlerinin daha etkin yönetilebilecektir. Alınan kararlar uygulamalar hizmet alanlar açısından daha kolay kabul edilebilecek dolayısıyla olumlu geri bildirimler alınmasına olanak sağlanacaktır. Yerel yönetimler yerel ihtiyaçların karşılanması, kendi kendini yönetmesi ve merkezi yönetimin alt birimi olarak konumlanmış olması açısından üç farklı anlam taşımaktadır. Bu açılardan bakıldığında siyasal anlamı ve ekonomik anlamının yanında hukuki bazı gerekliliklerin etkisinde şekillendiği de ifade etmek mümkündür.

2.1.2. Yerel Yönetimin Önemi

Tarihsel süreç içerisinde kimi zaman merkezden yönetim, kimi zaman da yerel yönetim uygulamaları ağırlık kazanmıştır. Günümüzde ise yaşanan teknolojik, ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmelerle kamu hizmetlerinin sunumunda yerel yönetimlerin önemi artırmıştır. Hizmetlerin sunumunda ve ihtiyaçların belirlenmesinde önem arz eden etkinlik ve verimlilik gibi faktörlerde hizmet sunumunda yerel yönetimlerin aktif rol oynamasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Yerel yönetimlerin özellikle belediyelerin yürüttüğü hizmetler, günlük hayatımızda önemli bir yer tutmaktadır. Bu hizmetler “beşikten mezara” kadar hayatımızın çeşitli yönlerini kapsamaktadır. Bu kuruluşlar çok sayıda hizmet yürütmeye çalıştıkları için önemlidir (Eryılmaz, 1997: 35).

Devletlerin sahip oldukları sınırlar içinde çok değişik görevleri bulunmaktadır. Bütün bu görevlerin geniş sınırlar içinde tek bir merkezden yürütülmesi oldukça zordur. Çünkü merkezin her bir görev için ayrı ayrı karar alıp uygulaması ve daha sonra da bu uygulamaları denetlemesini gerektirmektedir. Bu durumda, yapılan çok sayıdaki işin ve uygulamaların gecikmesine yol açar. Yerel yönetimler, merkezi yönetime karşı bir fren ve denge unsuru olabilmektedirler. Bu açıdan yerel yönetim birimleri, merkeziyetçi bir

devletin tehlikesini azaltmada önemli bir rol üstlenmektedir. Demokrasilerde yerel muhalefeti, yerel yönetimler meydana getirir. Böylece, siyasi güç bir merkezde toplanmamakta, çeşitli gruplar ve yönetim birimleri arasında paylaşılmaktadır (Doğan,1998: 5-6).

Yerel yönetimler merkezi yönetimin kontrolünde hizmetlerin yerindelik ilkesine uygun olarak dağıtılmasında en büyük göreve sahiptirler. Siyasi otoritenin ve merkezi yönetimin ilke ve prensiplerin yerel halka anlatılmasından, hizmetleri halka daha etkin bir şekilde sunmaktan sorumludur. Yerel yönetimler işlevsel açıdan etkinliğin sağlanması, hizmete tahsis edilen kaynakların ve amaç arasındaki uygunluğunu tesis etmek açısından önemlidir. Tek merkezden hizmetlerin sağlanması çeşitli birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Hem bu sorunları ortadan kaldırmak hem de halkın sağlanan hizmetleri etkinliğini denetlemesine fırsat vermektedir. Ayrıca yerel halkın daha fazla yönetimde söz sahibi olmasına imkân sağlamaktadır.

2.1.3. Yerel Yönetimin Özellikleri

Yerel yönetimler, bir anayasal kuruluştur. 1876 Anayasası da başta olmak üzere bütün anayasalar yerel yönetimlerle ilgili hüküm ve ilkelere yer vermiştir. 1982 Anayasası yerel yönetim kuruluşlarına özel bir önem vermiş ve diğer anayasalara göre daha geniş kapsamlı düzenlemelere gitmiştir. 1982 Anayasası ile 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu göz önünde bulundurularak yerel yönetim kuruluşlarının özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Bu özellikler;

- Yerel yönetimler; il, belediye ve köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, kamu tüzel kişileridir.
- Yerel yönetimlerin, kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir.
- Yerel yönetimlerin seçimleri beş yılda bir yapılır. Ancak, milletvekili genel veya ara seçiminden bir yıl önceki veya sonraki bir yıl içinde yapılması gereken yerel yönetim organlarına veya bu organların üyelerine ilişkin genel veya ara seçimler, milletvekili genel veya ara seçimleriyle birleştirilebilir.

- Yerel yönetim kuruluşlarının en önemli özelliklerinden birisi de idari ve mali açıdan özerk olmalarıdır.
- Merkezi yönetimin, yerel yönetimler üzerinde, yerel hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve yerel ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacı ile kanunda belirtilen esas ve usuller çerçevesinde idari vesayet yetkisine sahiptir.
- Yerel yönetim kuruluşlarının seçilmiş organlarının organlık sıfatını kazanmalarına veya kaybetmelerine ilişkin denetim yargı yerlerince yapılır. Ayrıca yerel yönetim kuruluşları o yöredeki yerel topluluğa karşı sorumludurlar. Bundan dolayı, yerel yönetim organlarının görevlerini gereği gibi yapıp yapmadıklarını yerel halk da denetlenmektedir. Bu denetim seçimler mahiyetiyle kendisini göstermektedir.
- Yerel yönetimlere görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır. Yerel yönetim kuruluşlarının kendilerine özgü bütçeleri vardır.
- Ülkemizde, yerel yönetim kuruluşları, Bakanlar Kurulunun izni ile kendi aralarında birlik kurabilirler.
- Büyük yerleşim yerleri için kanunla özel yönetim biçimleri oluşturulabilir.
- Yerel yönetimlerin merkezi yönetim ile karşılıklı bağ ve ilişkileri kanunda düzenlenir (Eryılmaz,1997:125-126). Şeklinde özelliklere sahiptir.

Yerel yönetimler genel olarak, yerel ihtiyaçların karşılanması amacıyla merkezi yönetim teşkilatının mevcut yükünün azaltılması ve sunulan hizmetlerin sürekli gelişmesi sağlanır. Halkın seçimlerdeki tercihlerini kullanarak yönetime katılmasına imkân verir. Dolayısıyla demokrasinin gelişmesine ve demokrasi algısının yerleşmesinde katkı sağlar.

2.1.4. Yerel Yönetimin Dayandığı Temel Değerler

Kamu hizmetlerinin hepsini tek bir merkezden yürütmek oldukça zordur. Böyle bir durumda, hizmetlerin verimliliği ve etkinliği azalır ve toplumsal fayda gerçekleştirilemez. Ayrıca, demokratik siyasi değerler gelişemez ve halkın kamu

hizmetlerine karşı ilgisi azalır. Yerel şartların farklılığı, mekânsal uzaklık, halkın yönetime katılması ve halka daha iyi hizmet sunma gibi sorun ve ihtiyaçlar yerel yönetimlerin ortaya çıkarmasına neden olmuştur. Yerel yönetimler bu nedenlerden dolayı bir takım değerlere dayanarak varlıklarını korumaya çalışırlar. Bu değerler sayesinde meşruiyet kazanmakta ve gördükleri toplumsal destek sayesinde mevcut konumlarını korumakta hatta sürekli artırmaktadırlar. Yerel yönetimlerin dayandığı temel değerler özgürlük, katılım, etkinlik, eşitlik ve refah olarak kabul edilmektedir (Yalçınkaya, 2010: 73).

Yerel yönetimlerin temel değerlerin genel bir değerlendirmesi yapılması açısından halkın kendini ilgilendiren alanlarda yönetime katılması, kentleşmede özgür alanların oluşturulması, yerel yönetim birimlerinin fonksiyonel etkinliğinin sağlanması, idari ve mali özerlik tanınması, sosyal adalet uygun olarak paylaşılması olarak değerlendirilebilir. Yerel yönetimlerin temel değerleri Sakarya Üniversitesi Bilgi Sisteminde (SABİS) yerel yönetimlerin gelişimi ve önemi dokümanında şu alt başlıklar altında incelenmiştir.

Demokrasi:

Demokratik sistemlerde asıl önemli olan, halkın kendini ilgilendiren işlerin yönetimine katılması, bu amaçla oluşturulan organlarda görev alması, yöneticilerini sürekli etkilemeye ve denetlemeye çalışmasıdır.

Fonksiyonel Etkinlik:

Etkinlik, hizmete tahsis edilen geniş anlamdaki kaynak ile amaç arasındaki uygunluğu ifade eder. Çoğu kamu hizmetinin (güvenlik ve yargı gibi) değerinin para ile ölçülememesi, kamu hizmetlerinin çok yönlü amaçları, kullanılan kaynakların nitelikleri gibi faktörler nedeniyle kamu sektöründe “verimlilik” kavramından çok “etkinlik” kavramı kullanılır. Yerel yönetimlerin sayıca çok olması, belki demokrasinin gelişmesi ve derinleşmesi açısından önemlidir. Ancak bunun da bir sınırı vardır. Çünkü eğer yerel yönetimler, mali açıdan yetersizse ve kendisine verilen görevleri gereği gibi yerine getiremiyorsa bu durum fonksiyonel etkinlik kriterine uygun olmayacaktır. Yerel yönetimlerde etkinliğin artırılmasına üç yoldan çalışılmaktadır. Bunlar:

- En uygun (optimal) hizmet alanının büyüklüğü ve sınırlarının gözden geçirilmesi,
- Yerel yönetim birimlerinin sayısının azaltılması ve bu yoldan para ve kaynak israfının önlenmesi,
- Yerel yönetimlerden her birine en iyi yerine getirebilecekleri işlerin yaptırılmasıdır.

Özgürlük:

Kentler, daha önce de belirtildiği gibi özgürlüğün kaynağı olarak görülür.

Özerklik:

Yerel yönetimlerin kanunlarla belirlenen sınırlar çerçevesinde mahalli nitelikteki işleri, kendi sorumlulukları altında ve kendi organları eliyle yerel nüfusun çıkarları doğrultusunda düzenleme ve yönetme hakkı ve imkânıdır. Özerkliğin biri idari ve diğeri de mali olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. İdari özerklik, yerel yönetimlerin, kendi işini merkezi yönetimin müdahalesi olmadan kendi organlarının kararları doğrultusunda serbestçe yürütebilmeleridir. Özerklik, bağımsızlık demek değildir. Burada önemli olan, merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki denetim yetkisinin kanunlarla belirlenmesi ve sınırlı düzeyde tutulmasıdır. Özerkliğin ikinci yönü, malidir. Mali özerklik, idari özerkliği tamamlayan bir unsurdur ve yerel yönetimleri kendi yetkileri dâhilinde serbestçe kullanabilecekleri görevleri ile orantılı gelir kaynaklarına sahip kılmaktır. Yerel yönetimlerin mali kaynaklarının önemli bir bölümünün, kanunun koyduğu sınırlar içinde, oranlarını kendilerinin belirleyecekleri yerel vergi ve harçlardan oluşturması gerekmektedir.

Yeniden Paylaşım:

Para ve benzeri ekonomik kaynakları, önceki paylaşımından farklı bir yolla insanlar ve kurumlar arasında sosyal adalete uygun olarak dağıtmak demektir (SABİS, 2017: 8-10).

2.1.5. Yerel Yönetim Türleri

Yerel yönetimler uygulandıkları ülkelerin siyasal rejimleri ile yakından ilişkilidirler. Dünya üzerindeki yerel yönetim sistemleri genel olarak beşe ayrılmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Görmez, 1997: 40-41):

Yerel Yönetimlere Ağırlık Veren Federal Sistemler; Avusturya, Kanada, Almanya ülkeleri örnek olarak verilebilir. Bu ülkelerin yerel yönetimleri birbirinden ayrı özellikler göstermesine rağmen, yerel yönetimler eyaletin yetki alanında görevlerini yerine getirmektedirler.

Yerel Yönetimlere Ağırlık Veren Tekçi Sistemler; İngiltere ve İskandinav ülkeleri bu sisteme örnek verilebilir. Bu ülkelerde, yerel yönetimler oldukça özerk bir yapıdadırlar.

Fransız sistemi; Bu sistemde merkezi yönetim esastır. Yerel yönetimler ise, merkezi yönetimin temsilcisi ve onun taşradaki uzantısı konumundadır. Bu sisteme Fransa ve Türkiye örnek verilebilir.

Sosyalist ve Komünist Sistem İle Postkolonial Sistemler; Bu sistemlerde yerel yönetimler daha çok yetki genişliği şeklindedir.

Yukarıdaki ayrımlara ilave olarak; Ulusoy, Akdemir'e göre, yerel yönetimler amaçları ve niteliklerine göre de sınıflandırılmaktadırlar. Amaçlarına göre yerel yönetimler, genel amaçlı ve özel amaçlı şeklinde, niteliklerine göre ise, temsil niteliğine sahip olan ve temsil niteliğine sahip olmayan yerel yönetimler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Ulusoy, Akdemir, 2005a: 24).

Genel Amaçlı Yerel Yönetimler; Yerel bir topluluğun yerel nitelikteki tüm ihtiyaçlarını karşılamakla görevlidirler. Bu tür yerel yönetimlerde karar organları ve genellikle yürütme organları da seçimle işbaşına gelir. Örnek olarak Türk, Fransız, İspanyol ve Rus belediyeleri genel amaçlı yerel yönetim birimleridir (Keleş, 1998a: 24, Ulusoy, Akdemir, 2012b: 27).

Özel Amaçlı Yerel Yönetimler; Bu tür yerel yönetimler, belirli bir yerel birimin görev alanına giren bölgede kendisine verilen görevi yerine getirdiği gibi, birden fazla yerel

birimin görev alanına giren bölgede de kendisine verilen görevleri yerine getirebilirler. Özel amaçlı yerel yönetimlere örnek olarak ABD’de özel okul bölgeleri ile su elektrik, doğalgaz işletmeleri verilebilir (Ulusoy, Akdemir, 2005a: 25).

Temsil Niteliğine Sahip Yerel Yönetimler; Bu yerel yönetimlerin en temel özelliği karar organlarının seçimle işbaşına gelmesidir. Bu tür yerel yönetimler iki ya da üç düzeyde yer alabilirler. Bu basamakların sayısını, ülkenin nüfusu, büyüklüğü, yerel yönetim birimlerinin sayısı, merkezîyetçiliğin derecesi ve tarihsel gelişim süreci belirler. Temel birimleri belediyeler olmakla birlikte, bazı ülkelerde, kent yönetimlerinin altında, şube müdürlükleri, mahalle muhtarlıkları ve mahalle komiteleri gibi alt düzeylerdeki birimler de yer alabilir (Keleş, 1998a: 24).

Temsil Niteliğine Sahip Olmayan Yerel Yönetimler; Sayıları giderek azalan bu tür yerel yönetimlerin seçimle iş başına gelen organları olmadığı gibi, genellikle yetki genişliğine dayalı olarak görevlerini yürütürler. Bu tür birimlere Afrika, Ortadoğu ve Güneydoğu Asya’daki bir kısım ülkelerin yerel yönetimleri örnek olarak verilebilir (Ulusoy, Akdemir, 2012b: 27- 28).

2.1.6. Türkiye’de Yerel Yönetim Yapısı

1982 Anayasası’nın 127. maddesinde “Mahalli İdareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileridir” denilmektedir. Anayasadaki kavramlar ışığında anlamını bulan yerel yönetim birimleri ülkemizde il, belediye ve köy olmak üzere üç birimi olarak teşkilatlandığı görülmektedir. Bunların yanında, mahallî idarelerle benzerlik taşıyan, fakat tüzelkişilikleri bulunmayan mahalle yönetimleri de bulunmaktadır. Gelişen süreçte Anayasa’nın 127. maddesinde ifade bulan, büyükşehirler için özel yönetim usullerinin oluşturulabileceğini içeren hükmüne dayanılarak 1983 yılında hız verilen büyükşehir belediyesi kurma girişimleri sonucunda, 195 sayılı kanun hükmünde kararname ile, sonrasında da Temmuz 1984 tarihli ve 3030 sayılı yasa ile büyükşehir belediyelerine mahalli idari yapımıza girmiştir. Ülkemizin yerel yönetim birimleri ve organları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Yerel Yönetim Birimleri ve Organları

İL ÖZEL İDARESİ (Büyükşehirler dışındaki 51 İlde)	BELEDİYELER		KÖY (Büyükşehir Dışındaki 51 İlde)
	İl, İlçe ve Belde Belediyesi (Büyükşehir dışındaki 51 İlde)	Büyükşehir ve Büyükşehir İlçe Belediyesi (30 Büyükşehirde)	
Vali İl Genel Meclisi İl Encümeni	Belediye Başkanı Belediye Meclisi Belediye Encümeni	Belediye Başkanı Belediye Meclisi Belediye Encümeni	Muhtar Köy Derneği Köy ihtiyar Meclisi

Kaynak: GÜL Hüseyin, KİRİZ Hakan Mehmet, NEGİZ Nilüfer, GÖKDAYI İsmail, “Türkiye’de Yerel Yönetim ve Yerel Siyaset”, Detay Yayıncılık, Ankara 2014, s.43

2.1.6.1. İl Özel İdaresi

İl özel idareleri, Osmanlı’dan günümüze kadar idari yapımızda yer alan yerel yönetim birimleridir. İlk defa 1864 yılında Tuna Vilayeti Nizamnamesi ile kurulan il özel idareleri, Fransız il sistemi model alınarak oluşturulmuştur. İl özel idareleri, 1876 Kanun-i Esasi ile tüzel kişilik kazanmış, 1913’deki geçici yasa ile organik kanununa kavuşmuştur (Parlak, 2005: 175). 1913 tarihli İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanun-u Muvakkat, daha sonra 16.05.1987 tarih ve 3360 sayılı kanun ile İl Özel İdaresi Kanunu olarak değiştirilmiştir. 3360 sayılı kanun 1913 tarihli geçici kanunun bazı maddelerini korumuş, bazı maddelerini de yürürlükten kaldırmıştır. İl özel idareleri alanında yapılan son düzenleme ise 22.02.2005 tarihinde kabul edilerek, 04.03.2005 tarihli ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5302 sayılı “İl Özel İdaresi Kanunu’dur (Sobacı, 2005: 32).

3360 sayılı Kanunda, İl özel idareleri, “Taşınır ve taşınmaz mallara sahip ve bu kanunla belirlenmiş sınırlı, özel görevleri yapmakla yükümlü bir tüzel kişi” olarak tanımlanmaktadır. 5302 sayılı Kanunda ise, “İl halkının yerel nitelikteki ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişileri” şeklinde tanımlanmaktadır.

İL özel idarelerinin organlarına bakıldığında il genel meclisi, il encümeni ve il valisinden meydana geldiği görülmektedir. Bu organlardan il genel meclisi karar organı, vali ve il encümeni ise yürütme organlarıdır. İl özel idaresi teşkilatı, genel sekreterlik, mali işler, sağlık, tarım, imar, insan kaynakları ve hukuk işleri birimlerinden teşkil edilmiştir. Bu birimler Büyükşehir belediyesi olan illerde daire başkanlığı ve müdürlük, diğer illerde müdürlük şeklinde kurulur. İl özel idaresi teşkilatının hizmetlerini vali adına ve onun buyrukları doğrultusunda, yasalara, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresi politikalarına, stratejik plana ve yıllık çalışma programlarına göre valiye karşı sorumlu olan genel sekreter yerine getirir. İl genel meclisi, il özel idaresinin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre 5 yıllığına ildeki seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşur. İl encümeni valinin başkanlığında, il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden olmak üzere toplam on üyeden oluşur. Vali, ilde hem genel idarenin başı, dolayısıyla merkezi idarenin temsilcisi; hem de il özel idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi ve yürütme organıdır. Vali merkezi idare tarafından atanmaktadır.

2.1.6.2. Belediyeler

5393 sayılı Belediye Kanunu belediyeyi, “Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tanımlamaktadır. 1580 sayılı kanundan farklı olarak yeni kanunda belediyelere idari ve mali özerklik tanınmıştır. Belediyenin kuruluşu ve sınırlarına bakıldığında 1580 sayılı Belediye Kanununa göre, belediye olma süreci 2.000 nüfusuna erişme ile başlamaktaydı. 5393 sayılı Kanununda belediye kurulabilmesi için nüfus şartı 5.000’e yükselmiştir (Toprak, 2006: 88). Buna göre; nüfusu 5.000 ve üzerinde olan yerleşim birimlerinde belediye kurulabilmektedir. İl ve ilçe merkezlerinde 5.000 rakamına bakılmaksızın belediye kurulması kanuni zorunluluktur.

Belediye hizmetlerinin sunumunda öncelik sırası, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliği esas alınarak tespit edilir. Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde

ve uygun yöntemlerle sunulmalıdır. Hizmet sunumunda özürlü, yaşlı, düşükün ve dar gelirliilerin durumuna uygun yöntemler uygulanmalıdır.

5393 sayılı Belediye Kanununa göre belediyelerin görevlerini yerine getirmek için sahip oldukları yetki ve imtiyazlar şöyle sıralanmaktadır:

- Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak,
- Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, emir vermek, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarla belirtilen cezaları vermek,
- Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin ve ruhsatı vermek,
- Kanunlarda kendisine verilen vergi, resim ve harçları tarh ve tahsil etmek ve gerekirse bunları icraya koymak; bunların dışında kalan ve özel hukuk kurallarına göre toplanması gereken doğalgaz, su, atık su ve hizmet karşılığı olan belediye alacaklarını toplamak,
- Belde halkının sağlık, esenlik ve refahını sağlamak, kentin düzenini sağlamak için yönetmelik çıkarmak, emir vermek, belediye yasakları koymak, bunları uygulamak,
- Belediye sınırları ve komşu alanlar içinde taşınmaz almak, kiralamak, satmak, kiraya vermek, trampa ve tahsis etmek, kamulaştırmak, □ Borç almak ve bağış kabul etmek,
- Toptancı ve perakendeci halleri, otobüs terminali, fuar alanı, yat limanı ve hayvan kesim yerleri kurmak, kurdurmak, işlettirmek ya da bunları yapacak olan gerçek ve tüzel kişilere izin vermek,
- Gayrisihhi müesseseler ile halka açık dinlenme ve eğlenme yerlerine açılış izni vermek ve bunları denetlemek,
- Belli konularla ilgili olarak depolama alanları ve satış yerleri belirlemek, bu yerlerde ve taşımalarda çevre kirliliği oluşmasını önlemek,
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı 25 milyarı geçmeyen dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla sonuçlanmasını sağlamak,

- İçme, kullanma ve endüstri suyu sağlama, atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak, bu amaçla tesisler kurmak ve kurdurmak;
- Toplu taşımacılık yapmak, bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem gibi her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak ve işletmek;
- Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili hizmetleri yapmak ve yaptırmak gibi yetki ve imtiyazlara sahiptir.

Belediyeler faaliyetlerini, belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanı gibi organlar vasıtasıyla yürütmektedir. Belediyenin organlarından aşağıda ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

Belediye Meclisi:

Belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre beş yıl için nispi temsil sistemine göre seçilen üyelerden oluşur. Meclis üyelerinin seçiminde onda birlik baraj uygulanmakta ve her belde bir seçim çevresi kabul edilmektedir. Üyelik için, milletvekili seçilme koşullarının yanı sıra 25 yaşını doldurmuş olmak ve seçimden önce en az altı ay o belde oturmak şartı aranmaktadır (Gözübüyük, 2008: 197). Belediye meclisinin görev ve yetkileri 5393 sayılı kanunun 18. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre:

- Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek,
- Bütçe ve kesin hesabı kabul etmek,
- Belediyenin imar planlarını görüşmek ve onaylamak, Büyükşehir ve il belediyelerinde il ve çevre düzeni planını kabul etmek,
- Borçlanmaya karar vermek,
- Taşınmaz alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması halinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralınmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı ayni hak tesisine karar vermek,
- Hizmetler için ücret tarifesi belirlemek,

- Şartlı bağışları kabul etmek,
- Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ile tasfiye, kabul ve feragat karar vermek,
- Taşınmaz mal yatırım ortakları da dâhil Türk Ticaret Kanununa bağlı ortaklıklar kurulmasına, belediye adına imtiyaz verilmesine, belediye yatırımlarının yap-işlet ve yap-işlet-devret yöntemi ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek,
- Belediyenin çıkaracağı yönetmelikleri kabul etmek,
- Belediye meclisi başkanlık divanı ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonlarının üyelerini seçmek,
- Belediyenin ve belediyeye bağlı kuruluşların norm kadro usulleri doğrultusunda kadrolarını, iptal, ihdas ve değiştirilmesine karar vermek,
- Meydan, cadde, sokak, park, tesis ve benzerlerine ad vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesine karar vermek; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek,
- Diğer mahalli idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek,
- Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığı'nın izni ile yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkilerinin kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat, spor gibi alanlarda işbirliği yapılmasına karar vermek,
- Belediye başkanı ve encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak,
- Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek,
- İmar planlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşerek kabul etmek.

Belediye Encümeni:

İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye

olmak üzere yedi kişiden oluşur. Diğer belediyelerde ise, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır. Belediye encümenine belediye başkanı başkanlık eder, onun katılmadığı toplantılarda ise belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı ya da encümen üyesi, encümene başkanlık eder. Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Acil durumlarda belediye başkanı encümeni toplantıya çağırabilir. Belediye encümenin görev ve yetkileri ise kanunda şu şekilde sıralanmıştır.

- Belediyenin stratejik plan ile yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabını inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek,
- Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını almak ve uygulamak,
- Bütçede fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarmalar yapmak,
- Öngörülmeleyen giderler ödeneğinin harcama yerlerini belirlemek,
- Kanunlarla öngörülen cezaları uygulamak,
- Vergi resim harçlar dışında kalan ve dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek,
- Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmeyen kiralari karara bağlamak,
- Halka açık yerlerin açılış ve kapanış saatlerini belirlemek,
- Diğer kanunlarda belediye encümenine verilen görevleri yerine getirilmesini sağlamaktır.

Belediye Başkanı:

Belediye başkanı, belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi ve yürütme organının başıdır. Türkiye’de belediye başkanları 1963 yılına kadar belediye meclisleri tarafından seçilmekteydi. 1963 yılından beri doğrudan halk tarafından çoğunluk usulüne göre tek dereceli olarak seçilmeye başlanmıştır. 1982 Anayasasının 127. maddesiyle belediye başkanlarının seçilme süreleri beş yıla çıkarılmıştır. Belediye başkanı, görevinin devamı

süresince siyasi partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde bulunamaz. Belediye başkanı izin, hastalık veya başka bir sebeple görev başında bulunmadığı hallerde, bu süre içinde kendisine vekâlet etmek üzere, belediye meclisi üyeleri arasından birini başkan vekili olarak görevlendirir. Başkan vekili, başkanın yetkilerine sahiptir. Belediye başkanı, görev ve yetkilerinden bir kısmını uygun gördüğü takdirde, yöneticilik sıfatı bulunan belediye görevlilerine devredebilir. Belediye başkanının görev ve yetkileri 5393 sayılı kanunun 38.maddesinde belirtilmiştir. Buna göre:

- Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediye teşkilatını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak,
- Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak,
- Belediyeyi devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek,
- Meclise ve encümene başkanlık etmek ve meclis ve encümen kararlarını uygulamak,
- Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek,
- Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek,
- Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak,
- Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek,
- Belediye personelini atamak,
- Belediye ve bağlı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek,
- Şartsız bağışları kabul etmek,
- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özörlünlere yönelik hizmetleri yürütmek ve özörlünlere merkezi oluşturmak,
- Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneği kullanmak,

- Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmaktır.

Belediye başkanı, yukarıda belirtilen görevlerin yanı sıra, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunmak zorundadır. Plan meclis tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Ancak, nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.

2.1.6.3. Büyükşehir Belediyesi

2004 yılında 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununa yürürlüğe girmiştir. Bu kanunda büyükşehir belediyesi, “En az üç ilçe ya da ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında eşgüdümü sağlayan, yasalarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir” şeklinde tanımlanmıştır. Bir il belediyesinin büyükşehir belediyesine dönüştürülebilmesi için belediye sınırları içindeki ve 10 kilometre uzaklıktaki yerleşim birimlerinin son nüfus sayımına göre toplam nüfusunun 750.000'i geçmesi gerekir.3030 sayılı kanundan farklı olarak 5216 sayılı kanun bir yerde büyükşehir belediyesi kurulması için nüfus şartı getirmiştir. Nüfus şartı yanında o yerin fiziki yerleşim durumu ve ekonomik gelişmişlik düzeyi gibi şartlar da öngörülmüştür. Böylece kaynakların etkisiz ve verimsiz kullanımının önüne geçilmesi amaçlanmıştır. 5216 sayılı kanunda büyükşehir belediyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları kanunda şu şekilde düzenlenmiştir:

- İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bütçesini hazırlamak,
- Çevre düzeni planına uygun olmak kaydıyla büyükşehir ve mücavir alan sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki ölçekte nazım imar planı yapmak, yaptırmak, uygulamaktır.
- Büyükşehir içindeki belediyelerin nazım imar planına uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar planlarını, bu planlarda yapılacak

değişiklikleri, parselasyon ve imar ıslah planlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulamasını denetlemektir.

- Nazım imar planının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde bu planları yapmayan ilçe belediyelerinin uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmak veya yaptırmak,
- Kanunlar ile büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım ve bakım işleri ile ilgili imar, parselasyon planları ile imar uygulamalarını yapmak ve ruhsatlandırmak, Gecekondu Yasası'nda belediyelere verilen yetkileri kullanmak,
- Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan ve işletilen alanlardaki işyerlerine, sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek,
- 5393 sayılı Belediye Kanununun 69. ve 73.maddelerinde sayılan yetkileri kullanmak,
- Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak, yaptırmak ve uygulamak,
- Ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak,
- Her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını, durak yerlerini belirlemek; park yerlerini belirlemek işletmek veya işletletmek; yasaların belediyelere verdiği trafik düzenleme işlerini yapmak,
- Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak,
- Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, bakım ve onarımını yapmak; bunlar ile sokaklara isim veya numara vermek, bunlar üzerindeki binaları numaralandırmak,
- Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak, çevrenin, tarım alanları ve su havzalarının korunmasını sağlamak, ağaçlandırmak, katı atık idare planını yapmak, yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesi hizmetleri için tesis kurmak, kurdurmak, işletmek, işletletmek,
- Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu alanlarda veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek,
- Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işletletmek ya da ruhsat vermek,

- Sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, bakım ve onarımını yapmak, malzeme desteği sağlamak,
- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların korunmasını sağlamak,
- Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek,
- Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettirmek,
- Mezarlık alanlarını belirlemek, mezarlıklar kurmak, işletmek, işlettirmek,
- Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek; imar planında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek,
- İl düzeyinde yapılan planlara uygun olarak doğal afetlerle ilgili planlamaları ve hazırlıkları kendi ölçeğinde yapmak; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek,
- Sağlık merkezleri, hastaneler ve sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklar için her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmektir.

Büyükşehir belediyeleri yukarıdaki görevleri ve yetkilerini, büyükşehir belediye meclisi, büyükşehir belediye encümeni ve büyükşehir belediye başkanı olarak üç organ aracılığıyla yerine getirir. Aşağıda bu organlar ayrıntılı olarak izah edilmiştir.

Büyükşehir Belediye Meclisi:

Büyükşehir belediyesinin karar organıdır ve 1984 tarihli ve 2972 sayılı Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanunu'nda gösterilen esas ve usullere göre seçilen üyelerden oluşmaktadır (Toprak, 2006: 221). Görev süresi 5 yıl olan mecliste; ilçe belediye başkanları doğal üye sıfatıyla temsil edilir. Meclisin diğer üyeleri, büyük şehir belediye sınırları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beşte biri alınmak suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden oluşur (Ulusoy, Akdemir, 2012b: 308).

Büyükşehir belediye meclisinin başkanı büyükşehir belediye başkanıdır. Büyükşehir içindeki diğer belediyelerin başkanları, büyükşehir belediye meclisinin doğal üyesidir. Büyükşehir belediye meclisi, her ayın ikinci haftası önceden meclis tarafından belirlenen günde mutlak toplantı yerinde toplanır. Görev ve yetkileri kanunda açıkça sayılmayan büyükşehir belediye meclisinin en temel görevleri, büyükşehir belediye bütçesini kabul etmek, ilçe belediyelerinin bütçelerini kabul etmek, ilçe belediyelerinin, büyükşehir belediyesi ile ya da kendi aralarında çıkan uyuşmazlıklarla farklı uygulamaların giderilmesine yönelik önlemler almaktır (Derdiman, 2005: 73).

Büyükşehir belediye meclisi üyeleri arasından en az beş, en fazla dokuz kişiden oluşan ihtisas komisyonları kurabilir. İmar ve bayındırlık komisyonu, çevre ve sağlık komisyonu, plan ve bütçe komisyonu, eğitim, kültür, gençlik ve spor komisyonu ile ulaşım komisyonunun kurulması zorunludur. Büyükşehir belediye meclisinin feshi konusunda 5393 sayılı Belediye Kanunu'nda sayılan belediye meclisinin feshine dair hükümler uygulanır.

Büyükşehir Belediye Encümeni:

Büyükşehir belediyesinin yürütme ve danışma organıdır. Büyükşehir belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri, genel sekreter, biri mali hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşmaktadır. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, encümen toplantılarına genel sekreter başkanlık eder. Büyükşehirlerde belediye başkan yardımcısı bulunmaz. Büyükşehir belediye başkanının teklifi üzerine İçişleri Bakanlığı tarafından atanan genel sekreter vardır. Genel sekreter seçimle iş başına gelmeyip devlet memurudur.

Büyükşehir Belediye Başkanı:

Büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Büyükşehir belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından doğrudan beş yıllığına seçilmektedir. Büyükşehir belediye başkan vekili, Belediye Kanunundaki usullere göre belirlenir. Fakat büyükşehir

kapsamındaki ilçe belediye başkanları büyükşehir belediye başkan vekili olamazlar. Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkilerini şöyle sıralanmaktadır.

- Belediye teşkilatının en üst amiri olarak belediyeyi yönetmek, beldenin ve belediyenin hak ve menfaatlerini korumak,
- Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak,
- Büyükşehir belediye meclisine ve encümenine başkanlık etmek, bu organların kararlarını uygulamak,
- Büyükşehir belediyesine bağlı işletmeler ve kuruluşların etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesini sağlamak, Büyükşehir belediyesi ve bağlı kuruluşlar ile işletmelerin bütçe tasarılarını, bütçe üzerindeki değişiklik önerileri ile kesin hesap cetvellerini hazırlamak,
- Büyükşehir belediyesinin hak ve menfaatlerini izlemek, alacaklarını ve gelirlerini toplamak,
- Yetkili organların kararlarını alarak, büyükşehir belediyesi adına sözleşme yapmak, karşılıksız bağışları kabul etmek ve gerekli tasarruflarda bulunmak,
- Mahkemelerde ve resmi mercilerde belediyeyi temsil etmek,
- Belediye personelini atamak, belediye ve bağlı kuruluşları denetlemek,
- Nikah kıymak,
- Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özürllüleriyle ilgili faaliyetlere destek vermek üzere özürllü merkezleri oluşturmaktır.

Nüfusu iki milyonu aşan büyükşehir belediyelerinde on, diğer büyükşehir belediyelerinde beşi geçmemek üzere başkan danışmanı görevlendirilebilir. Danışmanların görev süresi başkanın görev süresini aşamaz.

2.1.6.4. Köy

Köy, insanların toplu olarak ve bir arada yaşama ihtiyaç ve alışkanlıklarının sonucu olarak ortaya çıkmış en küçük yerleşme birimidir. Bu küçük yerleşme biriminde oturan insanların ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan idare örgütüne köy idaresi adı verilir (Nadaroğlu, 2001: 240). 442 sayılı Köy Kanunu'nda köy tanımı üç açıdan yapılmıştır. Buna göre: “Nüfusu 2.000’den aşağı yuırlara köy denir. İki bin ile yirmi bin arasındaki yerlere kasaba ve yirmi binden çok nüfuslu yerlere de şehir denmektedir. Ancak nüfusu iki binden aşağı olup, belediye teşkilatı bulunan bucak, ilçe ve il merkezleri kasaba sayılır ve Belediye Kanununa tabidir.” “Cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ ve bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil ederler.” “Köy bir yerden bir yere götürülebilen veya götürülemeyen mallara sahip olan ve işbu kanun ile kendisine verilen işleri yapan başlı başına bir varlıktır” olarak ifade edilmiştir.

Köy tüzel kişiliğinin organları, köy derneği, ihtiyar meclisi ve muhtardır. Bunlardan muhtar yürütme organı, ihtiyar meclisi ile köy derneği danışma ve karar organıdır. Köy derneği, köyün, kadın ve erkek tüm seçmenlerinin oluşturduğu kuruldur. 442 sayılı Köy Kanunu'nun 20.maddesinde köy derneği; “Köy muhtarını ve ihtiyar meclisini seçmeye hakkı olan kadın ve erkek tüm köylülerin toplanmasına köy derneği derler” şeklinde tanımlanmıştır.

İhtiyar meclisi köye ait işleri görüşüp düzenleyen, bu amaçla yürütmeye ilişkin kararlar alan ve bunları denetleyen bir organdır (Ulusoy, Akdemir, 2012b: 338). İhtiyar meclisi iki tür üyeden oluşur seçimle göreve gelen üyeler ve doğal üyeler. Seçimle gelen üyeler, köy derneği tarafından tek dereceli ve çoğunluk yöntemine göre beş yıl için seçilir. İhtiyar meclisi üyeliğinde siyasi partiler aday gösteremezler. İhtiyar meclisinin sayısı köyün nüfusuna göre değişmektedir. Nüfusu binden az olan köylerde sekiz, binden çok olan köylerde ise on iki olarak öngörülmüştür. Bu üyelerin yarısı asıl yarısı yedek konumundadır. Köy öğretmeni ve köy imamı ihtiyar meclisinin doğal üyeleridir. İhtiyar meclisinin görev ve yetkileri şöyledir:

- Köye ait işleri görüşüp, sıraya koymak ve sırasıyla yapılmasını sağlamak,
- Hangi işlerin köylü tarafından imece yoluyla yapılacağını, hangi işlerin de köylüden alınacak salma ve diğer parasal gelirlerle yapılacağını kararlaştırmak,
- Köy muhtarının harcamalarını denetlemek, köy bütçesini görüşüp kabul etmek,
- Köy hizmetleri için kamulaştırma kararı vermek,
- Köylüler arasındaki uyuşmazlıkları uzlaştırma (sulh) yolu ile çözmeye çalışmak,
- Köyün zorunlu işlerini yapmayanlara ya da salma ödemeyenlere para cezası vermek,
- Köy korucularını tutmak ve köyün bağlı olduğu valinin veya kaymakamın onayı ile çalıştırmaktır.

Muhtar, köy idaresinde yürütmenin başı ve köyü temsil eden organdır. Köy muhtarı; köyde altı aydan beri oturmakta olan 25 yaşını tamamlamış, Türkçe okuyup yazma bilen, kanun tarafından seçilmesinde engel olmayan köylüler arasından tek dereceli ve çoğunluk esasına dayanan usulle seçilmektedir. Ayrıca muhtar devlet memurudur ve devletin köydeki temsilcisidir. Köy muhtarının görev süresi diğer seçimlerde olduğu gibi beş yıldır.

2.2. Belediyelerde Stratejik Yönetim

Bu alt bölümde mahalli idarelerin hizmet sunumundaki en önemli birimlerinden biri olan belediyelerin stratejik yönetim sürecine geçişi, stratejik yönetimin hukuksal altyapısı ele alınacaktır. Belediyeler açısından stratejik yönetime geçişin yararlı olup olmadığı yararlı ise hangi yararları sağlandığı ve son olarak stratejik yönetimin uygulanması sürecinde ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara hangi çözüm yöntemlerinin kullanılacağı ortaya konulacaktır.

2.2.1. Belediyelerde Stratejik Yönetime Geçiş

Stratejik yönetimin ülkemizde ve dünyadaki uygulamalarına bakıldığında çoğunlukla özel sektörde yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Kamu sektöründe karar alma süreçlerinde gerek siyasal gerekse bürokratik yönetimin etkili olduğu düşünüldüğünde

yasal mevzuatlarında devreye girmesiyle yönetim anlayışında meydana gelebilecek değişim ve gelişmelerin zaman almaktadır. Bu nedenle strateji algısının kamu alanında tam anlamıyla yerleşmediği ve yönetim süreçlerinde stratejik derinliğe ulaşamadığı söylenebilir. Kamu yönetim sisteminde meydana gelebilecek değişimler genellikle kendiliğinden meydana gelmeyip, yasal mevzuat ve zorunluk olarak meydana gelmektedir.

Stratejik yönetim üzerine yapılan araştırmalarda genel olarak iki grup altında toplandığı görülmektedir. Çalışmalardaki bu ayrımın strateji olgusunun iki farklı yönüne yapılan vurgu olduğu belirtilmektedir. Seçenek olarak ele alınabilecek stratejilerin neler olduğu ve hangi şartlarda verimli olabileceklerine yanıt arayan içeriği ile ilgili çalışmalarda stratejinin “niçin”i mihrak noktası olarak alınmaktadır. Stratejik kararların nasıl alınacağı veya alınması hususunda yapılan çalışmalar ise stratejinin “nasıl”ı üzerinde odaklanmakta stratejinin süreci ile alakalı tarafını vurgulamaktadır. İşletme bilimi kaynaklarında çoğunlukla her iki çeşit çalışmanın da yaygın olduğu belirtilmektedir. Stratejik yönetim kamusal organizasyonlarda uygulanmasına yönelik yapılan çalışmalarda stratejinin süreç tarafıyla ilgilendiği görülmektedir (Barca, 2004: 4).

Değişip gelişen yönetim konseptleriyle beraber kamu organizasyonları yalnız kuruluş yasalarında belirtilen vazifeleriyle yetinmemeleri, kuruluşlarının iç analizlerini yaparak güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek hem kendilerine eleştirel bakmaları hem de güçlü yanları ile değişimlerle birlikte ortaya çıkacak olan imkânları değerlendirmeleri ve zayıf yanlarını yine çevreden gelebilecek tehditlere karşı güçlendirmeleri, buna göre tedbir almaları, gelecek hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için hangi kurumsal kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını ve sonuçları etkinlik, etkenlik, kalite, verimlilik gibi performans göstergeleri ile değerlendirmeleri istenmektedir (Barca, 2004: 10–11). Kamudaki değişim, stratejik yönetim anlayışına paralel olarak her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesine yönelik olmaktadır (Yılmaz, 2003: 78). Kamu kuruluşlarına stratejik yönetimin uygulanmasına yönelik olarak ve stratejik planlarının hazırlanmasında kaynak niteliği taşıması açısından Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmıştır. Hazırlanan bu kılavuzda stratejik yönetim kurumsal düzeyde ele alınmasına rağmen, genel olarak

kamu alanında stratejik yönetime ulus üstü, uluslararası, ulusal (devlet ve hükümet düzeyinde), bölgesel ve kesim düzeyinde de yaklaşılabileceği de belirtilmektedir (Barca, 2004: 11).

Kamu kuruluşları için stratejik yönetimin getireceği yeniliklerden biri de rekabete dayalı bir çalışma düzeninin oluşturulmasına imkân vermesidir. Bu rekabetten hem kamunun kendi birimleri arasında, hem de iş yaptırırken bu işi yapacak özel sektör firmalarının seçiminde yararlanılması tavsiye edilmektedir. Bu nedenle, gerektiğinde herhangi bir işlevin birden fazla kamu kuruluşu tarafından yaptırılmasına olanak sağlanması ve daha iyi hizmeti daha az maliyetle gerçekleştirebilen kuruluşların diğerlerine örnek olacak şekilde desteklenmesi olumlu sonuçlar doğuracaktır (Aksoy, 2004: 42-43).

Belediyeler açısından stratejik yönetim sürecine geçişinde, şu an bulunduğu noktadan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirlenmesi gerekliliğinin ortaya çıkmasının etkili olduğu ifade edilebilir. Kamu yararı gözetilen ve kar amaçsız bir organizasyon olsa bile belediyelerinde gelecek yönelimli stratejiler geliştirmesi, kaynaklarını ona uygun olarak etkin bir yönetim anlayışına yönelik olarak kullanması gerekmektedir. Vizyon ve misyon kavramlarının tespit edilmesi ile belediyelerin gelecek planlamalarının inşasını ve tutarlı kararlarla bunları desteklemesi uygun olacaktır. Bu nedenlerle stratejik planlama ihtiyacı ve stratejik yönetim anlayışı belediyelerde kullanılması bir ihtiyaç olmaktan çıkıp bir gereklilik haline gelmiştir. Bu gereklilikler zaman içerisinde yasal mevzuat düzenlemeleri ile de desteklenmiştir.

2.2.2. Stratejik Yönetimin Belediyelere Sağlayacağı Avantajlar

Devletler de uluslararası arenada varlıklarını devam ettirebilmek ve diğer devletlerle rekabet edebilmek için içinde buldukları şartları analiz etmelidirler (Bircan, 2003: 426). Dolayısıyla devletlerarasında da rekabetin olduğu ve gelişmelerin iyi bir şekilde takip edilmesi, iç ve dış çevrenin analizinin yapılmasının önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu analizlerin yapılması etkin bir stratejik yönetim sürecinin sağlanması ile mümkün olabilecektir.

Diğer bir açıdan devleti büyük bir organizasyon olarak ele alıp stratejik yönetim mantığı içerisinde değerlendirirsek diğer devletlere karşı her alanda rekabet avantajı oluşturan

ve gelecek yönelimli olarak bütüncül bir yaklaşımla kamu yararı kavramını hayata geçirebilecek bir konuma kavuşturulabilecektir. Ülkemizde politika belirleme çabaları genellikle olaylar ve kişiler düzeyinde tartışmalardan ibaret kalmakta ve bu tartışmalara boğularak gelişmelerin getirdiği eğilimler yakalanamamakta, yapıların nedensellik çözümlenmeleri üzerinde durulmayarak gelecek yönelimlerini belirlemede yetersiz kalındığı görülmektedir (Barca, 2004: 3). Bunun sebebi ise stratejik düşünme düzeylerinin ülkemizde gelişmemiş olduğu, meydana gelen olaylara anlık verilen tepkiler üzerinden yönetim anlayışının şekillendiği ve uygulandığı ifade edilebilir.

Özellikle kamu yönetimi alanında yönetimin stratejik niteliğini ön plana çıkaran hususlardan biri de hem iktisadi hem de beşeri kaynakların sınırlı olmasıdır. Bu durumda stratejik yönetim; ölçülebilen, izlenebilen ve etkili kaynak yönetimi kavramlarıyla da yakından ilişkilidir (Aydemir, 2005: 26). Kaynak yetersizliği dolayısıyla etkin kaynak yönetimin sağlanması ancak stratejik yönetim sürecinin etkili bir şekilde uygulanması ile sağlanabilecektir.

Genel olarak stratejik yönetim ve stratejik yönetimin olmazsa olmaz unsurlarından ikisi olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme de kamu yönetimine pratik yararlar getireceği belirtilmektedir. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ile varılmak istenen amaç öncelikle idari olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, geleneksel sistemde spesifik kalemler için ayrılan ödeneklerin ihtiyaç duyulan diğer kalemlere aktarılamamasının getirdiği sorunlar, performans esaslı bütçeleme ve onun dayanağı olan stratejik planlama ile giderilebilecektir. İkinci olarak kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulaması ile yönetimin hesap verebilir olması sağlanacaktır. Bu sistemle birlikte vatandaşlar ödedikleri vergilerin nasıl harcadığını ve yolsuzluklarla nasıl mücadele edildiğini öğrenebilme imkânına kavuşacaklardır (Apan, 2005: 2). Anlatılanların ışığında genel bir değerlendirme yapılması açısından belediyelerin stratejik yönetim uygulamalarının sağlayacağı bazı avantajlar şu şekilde özetlenebilir. Bunlar;

- Kamu kurumlarının somut hedefler belirleyememesi sebebiyle, stratejik yönetimle birlikte uzun vadeli bir bakış açısı kazanmalarına imkân sağlayacaktır. (Durna ve Eren, 2002: 60; Barca, 2004: 3).

- Stratejik yönetim uygulaması beraberinde sürekli devam eden bir iletişim sistemi de getireceğinden bilgi sistemlerinin planlamadan denetime çeşitli amaçlarla kullanımına imkân verecektir (Özgür, 2004: 234).
- Stratejik yönetim kamu örgütlerinde her seviyedeki birimlerin kendine faaliyet alanına ait stratejilerini geliştirmesini sağlayacak ve bununla maksimum verime ulaşılacak, örgütün genel amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. (Çevik, 2001:137).
- Kamu kurumlarında örgütsel kimliğin oluşumunda ve kuruma bağlılığın sağlanmasında stratejik yönetimin misyon unsuru önemli fayda sağlayacaktır. (Durna ve Eren, 2002: 61)
- Stratejik yönetim, motivasyonun artırılmasındaki katkıları ile kamu kurumlarına önemli avantaj sağlayacaktır (Bircan, 2003: 414).
- Kamu yönetimi karar verme sürecinde, sorun tanımlama evresi genellikle yüzeysel bir olgu olmaktan çıkarak sorunlar tam anlamıyla ve doğru biçimde analiz edilebilecektir. (Yalçın ve Özulucan, 2002: 202). şeklinde sayılabilir.

2.2.3. Belediyelerde Stratejik Yönetimin Sorunları ve Çözüm Önerileri

Belediyeler için de yeni anlayış ve yöntem biçimi getirmesi sebebiyle stratejik yönetim uygulanmasında bazı sorunlarla karşılaşılması olağan bir durumdur. Belediyelerde stratejik yönetim sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar;

Değişim Korkusu:

Kamu yönetiminde stratejik yaklaşımı benimseyen ve geleneksel yönetim sistemimizin büyük ölçüde benzerlik gösterdiği Fransa'dır. Fransa İçişleri Bakanlığının stratejik yönetim uygulamalarında tespit ettiği en büyük zorluk "değişim korkusu" olarak ortaya çıkmaktadır. (Apan, 2005: 8; Yılmaz, 2003: 82). Bu endişenin nedenleri olarak; reformu anlama güçlüğü, reformun çok karmaşık ve bu yüzden uzmanların işi olduğu inancı, performans esaslı çalışma yüzünden daha çok ve daha sıkı çalışmak gerekeceği inancı gibi nedenler sayılmaktadır. Bu zorlukları yenmenin yolları ise planlama, katılımçılık, iletişim ve eğitimidir (Apan, 2005: 8).

Kamu görevlileri için şikâyet edilmeme, hukuki ve mali sorumluluk altında kalmama, görev yerini ve pozisyonunu koruma gibi konular hizmetin gereklerinden önce gelebilmektedir (Güner, 2005: 70).

Her yeni yöntem ve tekniğin uygulanması ve kabullenilmesi sürecinde karşı direnç söz konusu olabilecektir. Üst düzey kamu görevlileri ellerindeki yetkileri ve kuruluşun üzerindeki kontrollerini bırakmak istemeyeceklerdir. Stratejik liderleri bekleyen olumsuzluklardan biri de budur. Fakat söz konusu kontrolün yerine ne koyulacağına bilinmesi (Senge, 1997: 125) ile bu sorun da aşılabilecektir.

Siyasi Sorunlar:

Ülkemizde kamu örgütlerinin işleyişi, kaynakları, personeli ve hizmetleri üzerindeki politik etkiler stratejik yönetim süreci üzerinde önemli olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde kamu örgütlerinin stratejilerini belirlerken söz konusu politik baskılardan nasıl korunacağı çözülmesi gereken sorunlardan biri olarak görülmektedir (Özgür, 2004: 244; Güner, 2005: 70).

Yöneticiler verecekleri kararlarda siyasilere etkilenebilmekte, siyasi baskılara maruz kaldıkları görülmektedir.(Çevik ve Göksu, 2000: 86). Bunun yanında kamu örgütlerinin stratejilerini, siyasi baskılardan başka baskı guruplarının çıkarları doğrultusunda da belirlemeleri de ayrıca sakıncalı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. (Özgür, 2004: 244; Önder, 1997: 132).

Stratejik yönetim anlayışı profesyonellik ve deneyim gerektirmesine rağmen üst düzey yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılması stratejik yönetim sürecini olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.(Güner, 2005: 70). Politik atamalar nedeniyle yüksek düzeyli kamu yöneticilerinin görev süreleri özel örgüt yöneticilerinden çok daha kısa sürmektedir. Bu yapı, karar süreci tıkanıklıklarına ve stratejik kararların verimsizliğine neden olmaktadır. Çünkü ilgili üst düzey yöneticinin atanması, yeni kuruma uyum sağlaması ve yarım kalan plan ve projeleri yürütmeye başlaması uzun zaman almaktadır (Yalçın ve Özulucan, 2002: 200).

Diğer Sorunlar:

Kamu örgütleri kâr elde edebilmek olan özel sektörün aksine hizmet için vardırlar. Dolayısıyla özel sektör yöneticileri açısından stratejik plânlarını yapıp uygulamaya koyduklarında başarıya ulaşıp ulaşmadıklarının ölçüsü kârların artması olacaktır. Kamu örgütlerinde ise verilen hizmetlerle ilgili başarıyı ölçmek oldukça zordur. Kamu örgütlerinde karşılaşılabilecek diğer bir sorun ise mali kaynaklarda görülebilecek sorunlardır. Özel sektör açısından üretilen mal ve hizmetlerin maliyetini müşteriler karşılarken, kamu sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin maliyetini karşılayanlar vergi mükellefleridir. Bunun yanında her zaman hizmetten yararlananlar ile maliyetlerine katlananlar aynı olmayabilmektedir (Çevik ve Göksu, 2000: 85- 86).

Kamu sektöründe yapılan her ayrı hizmet genelde hep farklı birer kamu örgütüne verildiği için özel sektörden farklı olarak rekabet söz konusu değildir (Çevik, 2001: 142; Yılmaz, 2003: 82). Rekabetin ve kâr olgusunun olmayışı, kamu örgütlerinin amaçlarının belirlenmesinde hukuki, siyasi, sosyal ve diğer faktörlerin etkisi verimlilik ve performansın değersizleşmesine yol açarak stratejik planlama uygulamasını da güçleştireceği ileri sürülmektedir (Özgür, 2004: 242).

Öte yandan kamu yönetiminin biçimsellik unsuru stratejik yönetim uygulamasında gecikmelere neden olabilmektedir. Çünkü kamu yönetiminde yazılılık esastır ve bir takım işlemlerin yapılabilmesi için bazı işlemler gerekmektedir. Gerek stratejik planların yapılması aşamasında gerekse planların revize edilmesinde bu prosedürlerin uygulanma zorunluluğu faaliyetlerde gecikme meydana getirebilmektedir. Bu sorunu aşabilmek için stratejik planlama birimleri çok geniş tutulmamalı ve gerektiğinde planları değiştirebilme inisiyatifi tanınmalıdır (Bircan, 2003: 421).

Strateji oluşturma aşamasında ve uygulama aşamasında yaşanabilecek sorunlardan biri de motivasyon sorunudur. Özel sektör kuruluşlarını motive eden piyasadaki rekabet ve maksimum kâr elde etmektir (Çevik ve Göksu, 2000: 86; Yılmaz, 2003: 82).

Genel olarak bakıldığında stratejik yönetim sürecinin çalışanların yeterince uzmanlaşması, eğitim seviyesi ile bilgi seviyesinin yeterli olmayışı değişim korkusunu tetikleyen en önemli unsurlardandır. Ayrıca siyasi kaygı taşıyan liyakat dışı atamalarla ve aidiyet duygusunun yerleşmesine engel bazı uygulamalar ile personelin motivasyonu

duygusu olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu yönetim sürecinin tam anlamıyla sahiplenilmemesine ve yeterince katkı sağlanmasına yol açmaktadır. Bu surum ise büyük resimde başarısız yönetim ve etkin olmayan kaynak kullanımı anlamına gelmektedir.

2.3. Belediyelerde Stratejik Planlama

Yerel yönetimlerin bir birimi olarak belediyelerin kar amacı gütmeyen kamusal hizmet birimleri olması dolayısıyla, hizmetlerin yerindelik ilkesine uygun olarak yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle hizmetin sunulmasında vatandaşların memnuniyeti ön plana çıkmaktadır. Vatandaş ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ve memnuniyet düzeylerinin artırılması ise belirli bir kaynağa ve bütçeye sahip olabilmeyi gerektirmektedir. Kaynakların etkin kullanılabilmesi ancak etkili bir planlama ile mümkün olabilecektir. Etkin bir planlama belirli hedef ve amaçlara uygun ve belediyenin varoluş gayesine göre yönlendirilmesi ile sağlanacaktır. Bu gereklilik ve yasal zorunluluklarla birlikte planlamanın stratejik seviyede ele alınması gündeme gelmiştir.

Yerel Yönetimler açısından stratejik planlamanın ön plana çıkmasının temelinde; kentsel nüfus artışı, kentsel toplumun ihtiyaçlarının çoğalması ve farklılaşması, hızla büyüyen ve çözümü zorlaşan kentsel sorunların varlığı, kıt kaynakların verimli ve etkin kullanımı daha fazla önem kazanmasına paralel olarak yerel yönetimlerin yeni yönetim modeli arayışları yatmaktadır. Bu arayışın sonucunda hali hazırda özel sektörde de uygulanan ve kurumların daha etkin, verimli ve planlı çalışmalarına olanak sağlayan stratejik planlama sistemi kabul görmüştür (Karakurt Tosun ve Altunbaş, 2007: 254).

2.3.1. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Demokratikleşme eğilimleri, kamu hizmetlerinde yerelleşme eğilimleri, halk merkezli hizmet sunma, insan haklarını ön plana alarak insana yakışır bir çevre, yaşanabilir ve sürdürülebilir bir yerleşim imkânı sunma ve çevre konusundaki bilinçlenme konularındaki değişim ve yaklaşımlar da özellikle bu tür hizmetlerden sorumlu yerel yönetimlerde yeni yönetim uygulamalarını gündeme getirmiştir (Yüksel, 2002: 40).

Özel sektörde değişen yönetim ve organizasyon modellerindeki uygulamalarda yakalanan bazı başarılar beraberinde kamu sektöründeki kurum ve kuruluşlarını da toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi ve stratejik yönetim gibi yöntemler aksayan veya sorun yaşanan alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamalar dönüşümü yaratabilmek ve başarılı yönetimi sağlayabilmek açısından bir umut ışığı olarak görülmeye başlamıştır.

Yaşanan değişim ve gelişmelerinde etkisiyle Türkiye'nin de arasında yer aldığı birçok ülke, kamu mali kontrolü sistemlerinde önemli anlayış değişikliklerine gitmiştir. Bu değişimin esas unsurları olarak kamuda mali disiplinin sağlanarak, kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre kamu hizmetlerine tahsis edilmesi sağlanacaktır. Tahsis edilen kaynaklar öngörülen amaçlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılacaktır. İdarelere bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde daha fazla yetki ve esneklik verilmesi ile kaynak kullanımı ve yönetiminde hesap verebilirlik ve saydamlık oluşturmuştur. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, yönetsel hesap verebilirlik, iç kontrol, iç denetim, şeffaflık ve raporlama gibi çağdaş mali yönetim ve kontrol uygulamaları sisteme dâhil edilmiştir (Falay ve Diğerleri, 2009: 154; Doğan, 2011: 68-69).

Stratejik yönetimin uygulanması ve planlamanın kamu sektörüne dahil edilmesi açısından tarihsel süreçte öncelikle Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek amacıyla Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA) projesi hazırlanmıştır. Daha sonra AB'ye uygunluğun sağlanması açısından stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu hale getirmiştir (Erkan, 2008: 61).

AB Ulusal Programında ise; kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş: Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir...” şeklinde gelişme ve değişimler devam etmiştir. Ülkemizde yaşanan

ekonomik ve siyasi değişimlerinde etkisiyle bazı sert ve önemli kararlar alınmasını gerektirmiştir. Her alanda mali disiplinin sağlanması planlamayı zorunluk haline getirmeyi gerekli kılmıştır. Bu gelişmelerle birlikte 58. Hükümetin 3 Ocak 2003 tarihinde kamuoyuna açıkladığı Acil Eylem Planı'nın Kamu Yönetimi Reformu bölümünde “Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ibaresine yer verilmiştir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 15).

DPT'nin sorumluluğunda tüm kamu kurum ve kuruluşları işbirliği ile birtakım mevzuat değişiklikleri yapılacağı bir yıllık pilot uygulamanın ardından plana süreklilik kazandırılacağı belirtilmiştir. AEP' de de belirtildiği üzere, ülkemizde birtakım mevzuat değişikliklerine gidilmiş ve bunun devamında yapılan Kamu Yönetimi Reformu çalışmaları sırasında “stratejik planlama” ya büyük önem atfedilmiştir.

Dünya Bankası kredisinin bir gereği olarak, DPT kamu kurumlarına yol göstermek amacıyla 2001 yılında stratejik planlama kılavuzu taslağı hazırlamış, kılavuz son haliyle 2003 yılında yayınlanmıştır. 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun stratejik planlamaya ilişkin hükümleri 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu kanuna göre tüm kamu kurumları stratejik plan hazırlamak durumundadır (Coşkun, 2011: 114).

2.3.2. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanakları

Kamuda hesap verme sistemi temel olarak kuruluşun stratejik planının hazırlanması, kamuoyuna duyurulması, bütçe ve performans programının hazırlanması ve kamuoyuna sunulması, Sayıştay denetimi ve raporlaması aşamalarını içerecek şekilde kurgulanmıştır (Efe, 2012: 137).

24 Aralık 2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu harcamalarının yönetiminin düzenlenmesi, geliştirilmesi ve bütçe sürecinin daha etkin hale getirilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu kanunla kamu idarelerinin stratejik plan hazırlaması ilkesi benimsenmiştir. Böylelikle plan ile bütçe ilişkisinin sağlanması amaçlanmıştır. 5018 sayılı Kanuna göre amaç; kamu kaynakları etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilip kullanılacaktır. Hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere,

kalkınma planları ile programlarda yer alan hedef ve politikalarında dikkate alınarak, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemektir. Kanunun 3. maddesinde stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan” ifade edilmektedir. 5018 sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” konularını düzenleyen 9.maddesinde ise kamu idarelerine bazı sorumluluklar getirilmiştir. Bunlar;

- Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları,
- Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemeleri,
- Performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri,
- Bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları,
- Kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğunu getirmiştir. 5018 sayılı Kanun, değişik maddelerinde stratejik planlamaya atıfta bulunarak Bakan ve diğer üst yöneticileri bundan sorumlu tutmaktadır. Ayrıca stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve sürece ilişkin takvimin tespiti ile, stratejik planların, kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT yetkili kılınmıştır. Söz konusu Kanunda Maliye Bakanlığı; kamu idarelerinin, bütçelerini stratejik planlarında yer alan vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları, bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu, idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda yetkili kılınmıştır. 5018 sayılı Kanun’da 22.12.2005 tarihinde yapılan değişiklikler ile bütün

bakanlıklarda Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurularak 01.01.2006 tarihinden itibaren faaliyete geçirilmiştir.

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarının belirlenmesi, amaçlarının oluşturulması üzerine gerekli çalışmaları yapmak strateji geliştirme birimlerinin görevidir. İdarenin görev alanına giren konularda performans ölçütleri geliştirmek, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek yine strateji geliştirme birimlerinin görevleri arasında yer almaktadır. 2006 yılından itibaren kamu kuruluşlarında aşamalı olarak uygulanmakta olan stratejik yönetim sistemine göre kuruluşlar 5 yıllık periyodu kapsayacak şekilde stratejik planlar hazırlayarak kurumsal amaç ve hedeflerini, performans göstergelerini, stratejilerini ve bunları gerçekleştirmek için gerekli maliyetleri belirlemekte ve kamuoyuna duyurmaktadır (Efe, 2012: 131). Stratejik planlama kavramına yönelik ilgili diğer kanunlarda ise;
- 03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanununun 18. maddesinin (a) fıkrasında Belediye meclisinin, 34. maddesinin (a) fıkrasında belediye encümeninin, 38. maddesinin (b) fıkrasında belediye başkanının stratejik planla ilgili görev ve yetkilerine değinilmekte, aynı kanunun 41. maddesinde stratejik plan ve performans programından, 56. maddesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ilgili maddeleriyle belediye örgütünün bu kanundaki konumundan, 61. maddesinde belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırladığı bütçeden bahsedilmektedir.
- 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 7. maddesinin (a) fıkrasında Büyükşehir belediye başkanının stratejik planla ilgili görev, yetki ve sorumluluklarından, 21. maddesinde Büyükşehir Belediye teşkilatının stratejik planlamadaki konumundan bahsedilmektedir (Aşgın ve Diğerleri, 2006: 17-18).

2.3.3. Belediyelerde Stratejik Planlamanın Amaçları

Belediyelerin stratejik yönetim uygulamalarıyla;

- İletişimi ve katılımı kolaylaştırıp, muhalif bilgi ve değerleri içerip, analitik karar vermeyi ve başarılı bir çalışmayı sağlamak,
- Yöneticilere stratejik düşünme ve davranma özelliğini kazandırmak ve bu sayede iyi yönetimi gerçekleştirmek,
- Geleceği etkilemek, bugünün eğilimleri yorumlanarak geleceğe yön vermek,
- Yerel yönetimleri geleceğin belirsizliğinden ve risklerinden kurtarmak ve geleceğin öngörülmesini sağlayarak sağlam adımlara ışık tutmak,
- Bütçede etkinliği artırmak ve hesap verilebilirliği sağlamak,
- Yöneticilerin, iç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşmalarını, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelerini sağlamak,
- Rekabete odaklanarak, girişimci unsurları ön plana çıkarmak,
- Politikaların saptanması, kaynak seçimi ve programların hazırlanmasında yöneticilere yol göstermek, yönetimde birlik ve koordinasyonu sağlamak ve bu sayede yöneticilerin birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen kararlar almalarını önlemek (Songur, 2005: 146). olarak amaçladıkları ifade edilebilir.

2.3.4. Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Bu kısımda belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar; değişim korkusu, siyasi sorunlar yetki sorunları, karar alma sorunları, kaynak kullanımı, idari birimlerin etkinlik sorunları, yetersiz çözüm alternatifleri, hizmet anlayışı sorunları, yönetim anlayışı sorunları, finansal sorunlar ve işgücü sorunları ele alınacaktır.

2.3.4.1. Değişim Korkusu

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 (Yazır, 2015: 48).

2.3.4.2.Siyasi Sorunlar

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 dağıtabilmelidir (Gencay, 1974: 25-29).

2.3.4.3.Yetki Sorunları

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 durumundadır (Özgür, 2005: 24-26).

2.3.4.4. Karar Alma Sorunları

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 durumundadır (Dinçer, 2004c: 452-454).

2.3.4.5. Kaynak Kullanımı Sorunları

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 zorlaştırmaktadır (Çevik, 2000: 86-89).

2.3.4.6. İdari Birimlerin Etkinlik Sorunları

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 mümkündür (Bağdigen, 2007: 32-34).

2.3.4.7. Yetersiz Çözüm Alternatifleri

Özel sektör, karşılaşılan sorunlara çözüm bulma konusunda kamu sektörüne göre daha hızlı hareket edebilmektedir. Ayrıca özel sektör, yeni yaklaşım ve uygulamaları süratle uygulama İmkânına 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 zorlanmaktadır (Eren ve Durna, 2002: 73).

2.3.4.8. Yönetim Anlayışı Sorunları

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 etkilemektedir (Yazır, 2015: 55).

2.3.4.9. Finansal Sorunlar

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 çıkmaktadır (Yazır, 2015: 56).

2.3.4.10.İşgücü Sorunları

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 mümkündür(Yazır, 2015: 57)

2.3.5. Belediyelerde Stratejik Planlarda Bulunması Gereken Unsurlar

Devlet Planlama Teşkilatı'nın Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre bir kamu kuruluşuna ait stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Durum analizi (özet),
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama ,
- Misyon, vizyon, temel değerler ,
- En az bir amaç ,
- Her amacın altında en az bir hedef ,
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriterleri,
- Stratejiler,
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu.

2.3.6. Belediyelerde Strateji Geliştirme Birimleri

Belediyelerde stratejik yönetim ve planlamada etkin rol oynayan strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur.6/1/2006 tarihli, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre; Strateji geliştirme birimlerinin görevleri, aşağıda belirtilen fonksiyonlar kapsamında yürütülür:

a) Stratejik yönetim ve planlama.

- Misyon belirleme.
- Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.
- Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.

- b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.
- c) Yönetim bilgi sistemi.
- d) Malî hizmetler.
 - Bütçe ve performans programı.
 - Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.
 - İç kontrol.

İlgili yönetmelik kapsamında; strateji geliştirme birimleri tarafından aşağıda belirtilen görevleri yürütülür:

- Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.
- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.
- İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.
- İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.
- İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.
- İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.
- İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.
- Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.

- Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak.
- İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek.
- Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek.
- Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak.
- İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek.
- İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak.
- İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak.
- Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak. Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek.
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak; üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için gerekli hazırlıkları yapmak.

Strateji geliştirme birimleri yönetmelik hükümleri doğrultusunda ayrıca bakan ve/veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmakla yükümlüdür. Bu görevler stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu, performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu, yönetim bilgi sistemi fonksiyonu malî hizmetler fonksiyonu görevleri olarak kategorize edilmiştir. Bu kategorilere göre icra edilecek görevler aşağıda ayrıntılı olarak izah edilmiştir.

Stratejik yönetim ve planlama fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevler:

- İdarenin stratejik planlama çalışmalarına yönelik bir hazırlık programı oluşturmak, idarenin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulacak eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek veya verilmesini sağlamak ve stratejik planlama çalışmalarını koordine etmek.

- Stratejik planlamaya ilişkin diğer destek hizmetlerini yürütmek.
- İdare faaliyet raporlarını hazırlamak.
- İdarenin misyonunun belirlenmesi çalışmalarını yürütmek.
- İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek.
- Yeni hizmet fırsatlarını belirlemek, etkililik ve verimliliği önleyen tehditlere tedbirler almak.
- Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- İdarenin üstünlük ve zayıflıklarını tespit etmek.
- İdarenin görev alanıyla ilgili araştırma-geliştirme faaliyetlerini yürütmek.
- İdare faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmek.

Performans ve kalite ölçütleri geliştirme fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevler:

- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek.
- İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.
- İdarenin ve/veya birimlerin belirlenen performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirerek üst yöneticiye sunmak.

Yönetim bilgi sistemi fonksiyonu kapsamında yürütülecek görevler:

- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri varsa ilgili birimlerle işbirliği içinde yerine getirmek.
- Yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi çalışmalarını yürütmek.
- İstatistikî kayıt ve kalite kontrol işlemlerini yapmak.

Mali hizmetler Fonksiyonu Kapsamında Yürütülecek Görevler:

Bütçe ve Performans Programı;

- Performans programı hazırlıklarının koordinasyonunu sağlamak,
- Bütçeyi hazırlamak,
- Ayrıntılı harcama veya finansman programını hazırlamak,
- Bütçe işlemlerini gerçekleştirmek ve kayıtlarını tutmak,
- Ödenek gönderme belgesi düzenlemek,
- Gelirlerin tahakkuku ile gelir ve alacakların takip işlemlerini yürütmek,
- Yatırım programı hazırlıklarının koordinasyonunu sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak,
- Bütçe uygulama sonuçlarını raporlamak; sorunları önleyici ve etkililiği artırıcı tedbirler üretmek,
- İdare faaliyetlerinin stratejik plan, performans programı ve bütçeye uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

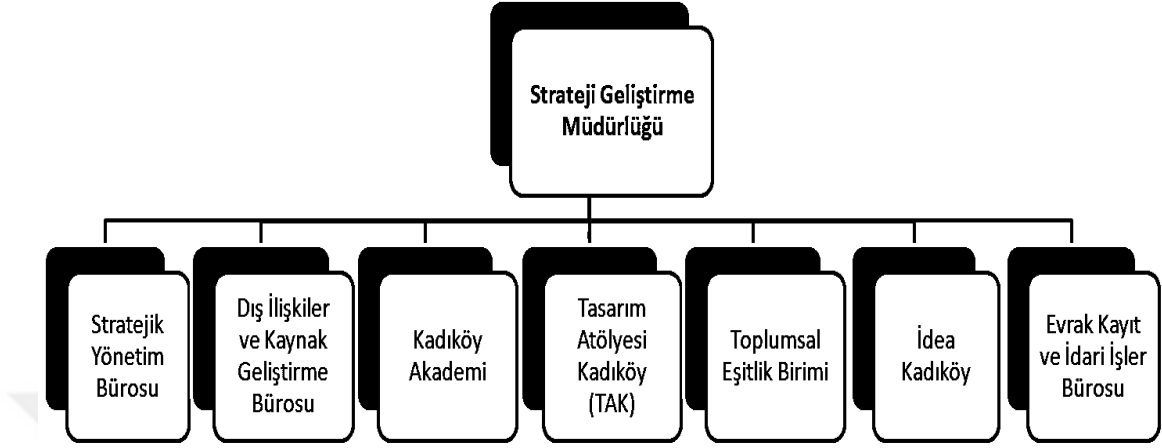
Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama:

- Genel bütçe kapsamı dışındaki idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek,
- Bütçe kesin hesabını hazırlamak,
- Mal yönetim dönemine ilişkin icmal cetvellerini hazırlamak,
- Malî istatistikleri hazırlamak.

İç Kontrol

- İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak,
- İdarenin görev alanına ilişkin konularda standartlar hazırlamak,
- Ön malî kontrol görevini yürütmek,
- Amaçlar ile sonuçlar arasındaki farklılığı giderici ve etkililiği artırıcı tedbirler önermek.

Strateji geliştirme birimlerinin teşkilat şemasına örnek olması açısından şekil 4’de Kadıköy Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü Teşkilat Şeması gösterilmiştir.



Şekil 4: Kadıköy Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürlüğü Teşkilat Şeması

Kaynak:<http://www.kadikoy.bel.tr/Kurumsal/Mudurlukler/strateji-gelistirme-mudurlugu>

(Erişim tarihi:30.10.2017)

2.3.7. Belediyelerde Stratejik Plan Hazırlıklarının Organizasyonu

Stratejik planlama süreci her aşamasında katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Örgüt içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademede çalışanların katılımının sağlanmasını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri görevlerin ayrıntılı olarak belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır:

Koordinatör birim:

Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri koordinatör birim tarafından sağlanır. Strateji Geliştirme Birimi bulunan kuruluşlarda koordinatörlük işlevi bu birim tarafından yerine getirilir.

Kuruluşun Üst Yöneticisi:

Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

Stratejik Planlama Ekibi:

Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlama ekibinde;

- Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmelidir,
- Farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalıdır,
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır,
- Çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir.
- Üye sayısı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmekle birlikte, genellikle 8-16 arasındadır (KİSPHK, 2006: 12-13).

Kamu yönetim sistemimizde stratejik planlama sürecinin hazırlık ve uygulama sürecine yukarıda belirtilen birimler etkili olarak katkı sağlamaktadırlar. Koordinatör birim olarak genellikle Strateji Geliştirme başkanlıkları/müdürlükleri stratejik planlama sürecini yürütmektedir. Planlama ekiplerinin oluşumları birimlerden temsilcilerin sürece katkı sağlaması şeklindedir. Etkili bir organizasyon yapısı ve kadro teşkilatlanmasına henüz geçilmemiştir.

BÖLÜM 3: BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLARLAR ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ (KADIKÖY-KARTAL-PENDİK-ŞİŞLİ)

Yerel yönetimlerin en önemli birimlerinden olan kamu yararı ve hizmet sunmada vatandaşlara en yakın noktadaki belediyelerin stratejik yönetime geçiş süreci ve stratejik planlama süreci hakkında önceki bölümlerde bilgi aktarılmıştır. Bu bölümde belediyelerin stratejik planlarının 10 yıllık süre içerisinde geldiği noktanın tespit edilmesine yönelik olarak alan araştırması İstanbul ilindeki değişik nüfus, yüz ölçüm, ekonomik durum gibi değişik kriterler dikkate alınarak seçilmiş 4 belediye üzerinde yapılmıştır. Daha önce yapılmış akademik araştırmalarda ayrıntılı olarak incelenmiş, elde edilen bulgular yapılan araştırma ile karşılaştırılmıştır. Analizler belediyelerin 2015-2019 stratejik planları ve 2016 yılı faaliyet planları üzerinden yapılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kamu yararını gözeterek faaliyet yürütmekte olan ilçe belediyelerinde yürütülen stratejik yönetim uygulamalarını İstanbul ilçe belediyeleri ölçeğinde ele almak ve genel olarak bu sürecin sağlıklı bir gözle değerlendirilmesine katkıda bulunabilmektir. Stratejik yönetim anlayışının belediyelere avantajları ve dezavantajları somut ve ölçülebilir delillerle ortaya konulma gayreti ile hareket edilecektir. Ayrıca geline süreçte stratejik plan uygulamalarının geldiği son nokta başlangıçtan bu güne gelene kadar kat edilen yol gözlemlenecektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kamu yönetim sisteminin bir parçası olarak belediyelerin kendilerini yenilemesi, hizmet sunumunda etkili olunabilmesi ve verimli kaynak kullanımının sağlanabilmesi açısından etkin bir planlamanın gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Bürokratik örgütlenmenin meydana getirdiği yapısal sorunları ortadan kaldırarak, hizmetlerin halkın ihtiyaçları doğrultusunda, hızlı, etkin ve ekonomik bir yönetim sistemi oluşturabilmek ancak stratejik yönetim yaklaşım ve uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Çevreye, gelişen şartlara ve yeniliklere ayak uydurmak konusunda oldukça zorlanan belediyelerin

kendilerini bu yeni koşullara uygun olarak yenilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik planlamanın gerekliliği, kazandığı önemin vurgulanması ile bu sürecin örneklerle açıklanması önem kazanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada stratejik yönetimin özellikle kamu kuruluşları açısından uygulanabilirliğine değinilmiş olup, son yıllarda büyük önem kazanan yerel yönetim birimlerinin ilçe belediyeleri araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde araştırma konumuzla ilgili yer verilen örnek çalışmayla yerel yönetimlerin belediye birimleri içerisinde sadece İstanbul ili Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli belediyeleri üzerinde çalışma ve analiz yapılması kararlaştırılarak tez konusu dört ilçe belediyesi ile sınırlandırılmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, stratejik planlama ve stratejik yönetim konusundaki kaynaklar taranmış, bu alanda yazılan kitaplar, makaleler, sunumlar, tezler ve konuyla ilgili internet kaynaklarından faydalanılmıştır. Araştırmamızın ikinci bölümünde yerel yönetimlerde stratejik yönetim konusu, belediyelerde stratejik planlama anlayışı açıklanmış son olarak seçilen belediyelerin stratejik planlama sürecinde etkili olan beş Müdürlüğün yetkili müdürler ile derinlemesine mülakat yapılacaktır. Stratejik yönetim anlayışının, stratejik planlama sürecinin uygulanması, strateji algısı, bilgi seviyesi, uygulamadaki sorunların tespitine yönelik olarak her belediye için ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular son olarak karşılaştırma yapılarak elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Kaynaklardan elde edilen bilgi, görüş ve düşünceler doğru kabul edilmiştir. Araştırma yapılan yerel yönetim yönetici ve personelinin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgi birikimine sahip oldukları kabul edilmiştir. Araştırmanın örnekleme araştırmanın evreni olan Türkiye'yi temsil etmektedir.

3.6. Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli Belediyelerinin Stratejik Planlarının Analizi

3.6.1. Belediyelerin Stratejik Plan Genel Bilgileri

Belediyelerin iç çevre analizine konu olan tarihçe, insan kaynakları yapısı, teknolojik imkân ve kabiliyetleri ile mali durumları incelenerek her bir konu hakkında kısa değerlendirmeler yapılacaktır.

3.6.1.1. Belediyelerin Tarihçeleri

Belediyenin tarihsel süreçte geçirdiği aşamalar açısından tarihsel geçmişi analiz edilecektir.

Kadıköy Belediyesi:

Kadıköy Belediyesi, 1855 yılında Şehremaneti olarak kurulmuştur. İlk olarak 11. Bölge ve 18. Daire adını alan Kadıköy Belediyesi'nin ilk başkanı, Osman Hamdi Bey'dir. Meşrutiyet yıllarındaki ilk belediye reisliğini Moralızade Ali Bey'in yaptığı belediye, daha sonra Operatör Dr. Cemil Topuzlu'nun şehreminliğinde ve mütareke yıllarında da Celal Esat Arseven'in reisliğinden hizmetlerine devam etmiştir. Belediye 1992 yılında, Şehremaneti binasından taşınarak Hasanpaşa'da yeni yapılan merkez binaya yerleşmiştir. Ayrıca Kadıköy Belediye Meclisinin yeni çalışmalarını yapacağı Meclis Binası 24 Nisan 2010 tarihinde açılarak hizmete girmiştir. 23 Mart 1930'da ilçe olan Kadıköy 1984 yılında Büyükşehir'e bağlı bir ilçe belediyesi olarak yapılandırılmıştır. Belediye Başkanlık görevini 1984-1989 döneminde Osman Hızlan, 1989-1994 döneminde Cengiz Özyalçın, 1994-2014 döneminde Selami Öztürk yürütmüştür. 30 Mart 2014 tarihinde yapılan yerel seçimler sonucunda Kadıköy Belediye Başkanlığı görevine Aykurt Nuhuğlu seçilmiştir (www.kadikoy.bel.tr).

Kartal Belediyesi:

Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti arşivlerindeki belgeler ışığında Kartal Belediyesi'nin köklü bir geçmişe sahip olduğunu görüyoruz. 1854 yılında Kartal, İstanbul şehremaneti'nin oluşturulmasıyla şehir haricî olarak kabul edilmiştir. 1866 yılında Kartal, Kordon Kazaları adı verilen Kaza-i erbâdan sayılmıştır. 1870 yılında

çıkarılan bir nizamnameyle Kartal bir Kaymakamlık olarak teşkil edilmiştir. 1871 yılı Kartal yerel yönetim tarihinde bir dönüm noktası olmuştur. Oluşturulan yeni Vilayet Nizamnamesi doğrultusunda Kartal Belediyesi kurulur ve Belediye Reisliğine Yasin Ağa atanır.1888 yılında Kartal, İstanbul şehremaneti sınırlarına katılır.1912 yılında Kartal kazasında belediye seçimleri yapılır. Kadri Bey reis olarak seçilir.1916 yılında Kartal kaza merkezine bağlı olmak kaydıyla, Yakacık köyünde de bir belediye oluşturulması uygun görülür.1922 yılında Kartal'da belediye seçimleri yapılır. (Bu dönemde belediye reisliği seçimleri on yılda bir yapılmaktadır.) Cumhuriyetin ilk yıllarında Kartal halen bir nahiye görünümündedir. 1928 yılında Kartal Belediye Dairesi Reisi Ali Rıza Bey, Kartal'ın yeniden bir Kaza haline getirilmesi için Başbakanlığa bir yazı yazar.1937 yılında Kartal Belediye Reisliği makamı, Kartal Kaymakamlığı'nın uhdesine verilir.1943 yılında Kartal Belediye Reisliği'nin Kartal Kaymakamlığı'nın uhdesine verilmesine dair düzenlemeye son verilir.Kartal Belediyesi 1943'ten sonra İstanbul Anadolu yakasının en büyük ilçesi olur.1943'ten günümüze Kartal Belediyesi "Belediye Başkanlığı" olarak hizmet vermektedir (<http://www.kartal.bel.tr>).

Pendik Belediyesi:

2015-2019 Stratejik planda belediyenin tarihçesi yer almamıştır.

Şişli Belediyesi:

2015-2019 Stratejik planda belediyenin tarihçesi yer almamıştır.

Belediyelerin tarihçeleri 2015-2019 stratejik planları üzerinden değerlendirilmiştir. Stratejik planlama sürecinde belediyelerin tarihsel geçmişleri örgütsel hafızasının oluşması geleceğe bakış açısının önemli bir yansıması olacağından yer alması gerekmektedir. Aynı zamanda geçmişindeki yer alan deneyimler yaşanan olayların katkıları çıkarılan dersler boyutunda değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Stratejik planlama sürecinde geçmiş aynı zamanda geleceğe yol gösteren en önemli olgulardandır. Bu nedenlerle ilçe tarihçelerinin yer alması hizmet sunulan kitleye yönelik bilgi ve tecrübeler ışık tutması açısından önemlidir. Stratejik planlarda bulunması olumlu bir olgu olarak değerlendirilmiştir.

3.6.1.2. İnsan Kaynakları Yapısı

İnsan kaynağını oluşturan unsurlar ile bunların öğrenim durumları analiz edilecektir.

Kadıköy Belediyesi:

Kadıköy Belediyesi bünyesinde 491 memur, 286 işçi ve 9 sözleşmeli olmak üzere toplam 786 personel görev yapmaktadır. 491 memur personelin 194'ü kadın 297'si erkek; 286 işçi personelin 126'sı kadın 160'ı erkek; 9 sözleşmeli personelin ise 7'si kadın 2'i erkektir. Kurum bünyesinde toplam 27 birim müdürlüğü bulunmaktadır.

Kartal Belediyesi:

Kartal Belediyesi bünyesinde 393 memur, 15 sözleşmeli personel, 237 daimi işçi çalışmaktadır. Kurum bünyesinde toplam 27 birim müdürlüğü bulunmaktadır.

Pendik Belediyesi:

Pendik Belediyesi bünyesinde 428 memur, 140 işçi ve 38 sözleşmeli olmak üzere toplam 606 personel görev yapmaktadır. 428 memur personelin 119'u kadın 309'u erkek; 140 işçi personelin 35'i kadın 105'i erkek; 38 sözleşmeli personelin ise 5'i kadın 13'ü erkektir. Kurum bünyesinde toplam 24 birim müdürlüğü bulunmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Şişli Belediyesi bünyesinde 355 memur, 279 işçi ve 18 sözleşmeli olmak üzere toplam 652 personel görev yapmaktadır. 355 memur personelin 142'si kadın 213'ü erkek; 279 işçi personelin 62'si kadın 217'si erkek; 18 sözleşmeli personelin ise 7'si kadın 11'i erkektir. Kurum bünyesinde toplam 26 birim müdürlüğü bulunmaktadır.

Belediyelerin insan kaynakları yapısı ve öğrenim durumları 2015-2019 stratejik planları verileri üzerinden değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yapısı incelendiğinde memur, işçi ve sözleşmeli personelden oluştuğu gözlemlenmiştir. Personel sayıları genel olarak birbirine yakındır. Birim müdürlüğü bakımından Pendik belediyesinin birim müdürlüğü sayısı diğer belediyelere göre daha az sayıdadır. Bu durum bazı müdürlüklerin

birleştirilerek faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan bu analiz Tablo 8’de ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Tablo 8:Belediyelerin Personel Öğrenim Durumları

Öğrenim Durumu	Kadıköy Belediyesi			Kartal Belediyesi			Pendik Belediyesi			Şişli Belediyesi		
	Me m.	İşçi	Söz. Per.	Mem.	İşçi	Söz. Per.	Mem.	İşçi	Söz. Per.	Mem.	İşçi	Söz. Per.
İlköğretim	15	117	-	3	149	-	9	46	-	53	205	-
Lise	156	113	-	129	49	2	68	40	5	83	42	-
Önlisans	90	15	2	65	19	4	97	20	4			
Lisans	196	39	7	179	19	9	211	28	28	184	15	-
Y.L./Dok.	34	2	-	17	1	-	43	1	1	-	-	-
Toplam	491	286	9	393	237	15	428	121	38	355	279	18

Kaynak: Tüm veriler belediyelerin internet sitesindeki 2015-2019 stratejik planlarından alınmıştır.

3.6.1.3.Teknolojik İmkân ve Kabiliyetler

Kadıköy Belediyesi:

Bilgi ve teknolojik kaynaklar altyapı ve sistemler her türlü teknolojik gelişmeye ve uzun vadeli taleplere açıktır. Bilgi çağının gerektirdiği kent yaşamını kolaylaştıran, gerek e-Belediye, gerekse kullanılan uygulama yazılımları ile etkin ve verimli hizmet sunmaktadır. Kadıköy Belediyesi merkez bina ve bağlı birimlerinde teknoloji seviyesi yüksek donanımlar ve lisanslı güncel yazılımlar kullanılmaktadır. Bunların dışında, verilerin belli aralıklarla yedeklendiği IBM yedekleme üniteleri kullanılmaktadır.

Kartal Belediyesi:

2015-2019 Stratejik planında belediyenin teknolojik imkân ve kabiliyetlerine yönelik bir bilgi yer almamıştır. Teknolojik imkânlara ait veriler 2016 faaliyet raporundan alınmıştır.

Pendik Belediyesi:

2015-2019 Stratejik planda belediyenin teknolojik imkân ve kabiliyetlerine yönelik bilgiler tablo halinde yer almış yazılım ve teknolojik imkânlara ait detaylı bilgi yer almamıştır.

Şişli Belediyesi:

Şişli Belediyesi teknolojide yaşanan değişime ayak uydurarak, teknolojiyi yerine getirilen hizmetlerle bütünleştirme yönündedir. Hizmet üretiminde hız, güvenilirlik ve tasarruf sağlanmış, hizmetin tüketicisi olan yurttaşlarımızın ulaşmak istedikleri bilgiye kolaylıkla erişebilmesine olanak sağlanmıştır. Hizmet Birimleri arasında sağlanan koordinasyon Entegre Yönetim Sistemi ile gerçekleştirilmiştir. Şişli Belediyesi bugün, yeniliğe kolay uyum sağlayan, kullanıcı ergonomisi olan, yüksek güvenliği bulunan bilgi işlem teknoloji ile hizmet verir duruma gelmiştir. Belediye bilgi işlem yapısı, beş ana bölümden oluştuğu; (Kent Bilgi Sistemi, İnternet - Mobil Sistemi, Donanım Sistemi, Afet Yönetim Sistemi, Entegre Yönetim Sisteminden) vurgulanmıştır. Stratejik planda ayrıntılı olarak bu sistemlerin izahı yer almaktadır. Şişli belediyesinin 2015-2019 stratejik planında sahip olunan teknolojik imkân ve kabiliyetlerine yer verilmemiştir. Belediyelerin teknolojik imkân ve kabiliyetlerine ait bilgiler Tablo 9'da ayrıntılı bir şekilde listelenmiştir.

Tablo 9: Belediyelerin Teknolojik İmkân ve Kabiliyetleri

Donanım/Yazılım Adı	Kadıköy Belediyesi	Kartal Belediyesi	Pendik Belediyesi	Şişli Belediyesi
Bilgisayar Kasası	1633	995	1207	861
Ekran	1555	-	187	-
Yazıcı	471	243	142	217
Dizüstü Bilgisayar	146	190	226	150
Tablet Bilgisayar	76	-	170	-
Tarayıcı	122	52	108	25
Sunucu	43	29	-	-
Güvenlik Duvarı	+	+	-	-
Netcad	+	+	-	+
Veri Tabanı Yazılımı	+	-	-	-
İcra Takip Programı	+	-	-	-
Hastane Otomasyonu	+	-	-	-
Hakediş Haz.Programı	+	-	-	-
Görme Eng.İçin Yazılım	+	-	-	-
Belediye Otomasyonu	+	-	-	-
Elektronik Haber. Yaz.	+	-	-	-
AMP Yaklaşık Maliyet	-	-	-	+
EBYS	+	+	+	+

Kaynak: Tüm veriler belediyelerin internet sitesindeki 2015-2019 stratejik planlarından ve 2016 faaliyet raporlarından alınmıştır.

Belediyeler açısından stratejik ve operasyonel amaçlarla uyum içinde bütünleşik bir teknoloji politikası uygulanması gerekmektedir. Uygun teknolojik imkân ve kabiliyetlerin seçilmesi, işlerin yürütülmesi ve yönetiminde, bilginin yönetilmesi ile saklanması, teknolojinin kullanımının öğrenilmesi, iyileştirilmesi, iç ve dış paydaşlarla etkili iletişimin sağlanması, iç ve dış iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesi için etkin şekilde teknolojik imkân ve kabiliyetler kullanılmaktadır. Dolayısıyla teknolojik ilerlemeleri takip edip gerekli yenilikleri gerçekleştirmek, belediyenin teknolojik alt yapısını uygun hale getirmek, iç ve dış paydaşların teknolojiyi kullanma düzeyini artırmak stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin yönetimi için bir gerekliliktir. Yapılan analizlerde belediyelerin giderek teknoloji destekli uygulamalara önem verdikleri bu yönde projeler yaptıkları gözlenmektedir. Ayrıca stratejik planlama sürecinde fark yaratacak kaynak, malzeme israfını asgari seviyeye indirerek mali yapının güçlendirmesine yönelik teknolojik yeniliklerde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak stratejik planlama sürecinde yeterince bu yeteneklerini planlara yansıtamadıkları gözlemlenmiştir.

3.6.1.4. Fiziksel Yapılar (Bina/Tesis, Araç)

Belediyelerin sahip olduğu, bina, araç ve hizmet merkezlerine ait sayısal veriler analiz edilecektir. Belediyelerin fiziksel yapıları Tablo 10 ve 11’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Belediyelerin Fiziksel Yapıları(Bina/Tesis)

Bina/Tesis	Kadıköy Belediyesi	Kartal Belediyesi	Pendik Belediyesi	Şişli Belediyesi
Kültür Merkezleri	10	6	10	2
Eğitim Merkezleri	16	10	8	16
Sağlık Merkezleri	7	1	-	5
Sosyal Hiz.Merkezleri	20	1	5	3
Spor Tesisleri	4	-	10	8
Hizmet Binaları	-	11	8	10
Toplam	57	28	41	44

Kaynak: Belediyelerin 2016 yılı faaliyet raporları verilerinden alınmıştır.

Tablo 11: Belediyelerin Fiziksel Yapıları(Araç)

Araç Miktarı	Kadıköy Belediyesi	Kartal Belediyesi	Pendik Belediyesi	Şişli Belediyesi
Faaliyet Rapor Yılı	2016	2016	2014	2016
Resmi	187	60	42	162
Kiralık	-	240	-	163
Toplam	187	300	42	324

Kaynak: Belediyelerin 2016 yılı faaliyet raporları verilerinden alınmıştır.

Belediyenin hizmet birimleri, araç, gereç sayıları hizmetin etkin bir şekilde sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bu imkân ve kabiliyetlerin sayıca fazla olması hizmetlerin zamanında eksiksiz yapılmasını sağlayacaktır. Stratejik planlama sürecinde belirlenen hedeflerin başarılmasına katkı sağlayacaktır. Belediyelerin hizmet birimlerinin sayıları ve nitelikleri benzer özellikleri yönü ile değerlendirilmiştir.2014-2019 stratejik plan ve 2016 yılı faaliyet planı verileri referans alınarak analiz yapılmıştır.

3.6.1.5. Mali Yapılar (Gelir/Gider Durumları)

Belediyelerin başlıca gelir kaynakları 5393 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu, 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu ile 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun ile düzenlemiş olup gelir kaynakları şöyle sınıflandırılabilir;

- Vergi Gelirleri
- Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
- Alınan Bağış ve Yardımlar
- Diğer Gelirler
- Sermaye Gelirleri

Belediyelerce yapılan harcamalar 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve diğer mevzuat göre yapılmakta olup harcamalar şöyle sınıflandırılabilir.

- Personel Giderleri
- Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri

- Mal ve Hizmet Alım Giderleri Faiz Giderleri
- Cari Transferler
- Sermaye Giderleri
- Sermaye Transferleri
- Borç Verme
- Yedek Ödenek

Belediyelerin 2016 yılı bütçe tahmini, gelir, gider durumları yukarıdaki tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Gelir bütçelerinde göze çarpan azalmanın vergi gelirleri, sermaye ve diğer gelirlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu durum vergi barışı kapsamında yapılan düzenlemelerin etkisi olduğu söylenebilir. Belediyelerde mali kontrol sistemi muhasebe işlemlerinin kontrolü, gelir ve gider işlemlerinin hukuka uygunluğu, harcamalara ilişkin belgelerin doğruluk ve tutarlılığı, mali yönetimi, kaynakların etkin, ekonomik, verimli ve kaliteli kullanılıp kullanılmadığı konularını içermektedir. Bu bilgiler ışığında belediyelerin gelir/gider durumları aşağıdaki Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Belediyelerin Gelir/Gider Durumları

Mali Durumları	Kadıköy Belediyesi	Kartal Belediyesi	Pendik Belediyesi	Şişli Belediyesi
Faaliyet Yılı	2016	2016	2016	2016
Bütçe Tahmini	452.500.000	344.000.000	410.000.000	484.000.000
Toplam Gelir	380.981.230	269.913.489	368.812.151	399.896.093
Toplam Gider	399.834.571	309.428.452	356.043.305	439.458.798
Gelir Ger. Oranı	%84	%78	%92	%83
Gider Ger.Oranı	%88	%90	%90	%91

Kaynak: Belediyelerin 2016 yılı faaliyet raporları verilerinden alınmıştır.

3.6.1.6. Kurumsal Kültür

Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayattaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir kurumun tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturur. Kurumsal kültürü etkileyen başlıca faktörler ise

vizyon, misyon, iletişim, motivasyon, güçlü liderlik, kurum beklentileri, ödül sistemleri, hedefler, değerler, inançlardır (Üzmez, Aydın ve Güven, 2011: 2).

(Üzmez, Aydın ve Güven)'in Çankaya belediyesinde yaptıkları araştırmada kurumsal aidiyet hissinin tam olarak gelişmediği sonucuna varmışlardır. Bu sonuca ulaşırken sorun noktalarını şu şekilde analiz etmişlerdir.

- Ödül ve ceza sisteminin net ve belirgin değildir.
- Çalışanlarının toplantılarda fikirlerini çok açıkça dile getiremedikleri görülmektedir.
- Belediye çalışanları emeklerinin karşılığını alamadıklarına inanıyorlar.
- Amirlerin çoğu zaman belediye çalışanlarını fikir geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmediklerini görüyoruz.

Belediyeler açısından kurumsal kültürü geliştirme gereksinimi belirlenen stratejik hedef ve amaçlara ulaşma noktasında çalışanların etkili oluşudur. Bu nedenle kurumsal kültürün geliştirilmesi çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlayacaktır. Motive edilmiş çalışanın aidiyet duygusu gelişecek ve örgütün gelişmesi ve hedeflerine ulaşması için bilgi ve tecrübesini tam anlamıyla organizasyona aktaracaktır. İş disiplini ve dayanışmanın sağlanması, etkili iletişim ve ödül ceza sistemlerinin tesis edilmesi ile kurumsal kültür oluşturulması sağlanacaktır. Bu nedenlerle stratejik planlama sürecine her noktada katkı sağlayan çalışanların karar mekanizmalarında etkin bir şekilde görev alması stratejik planı sahiplenilmesi açısından önemlidir. Çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmelerinin sağlanması da stratejik planın başarısına katkı sağlayacaktır. Bütün bu sebepler ışığında bakıldığında stratejik planlarda insan kaynağının sayısından çok nitelikli insan kaynağının ne denli önemli olacağı aşikardır. Nitelikli insan kaynağına yönelik yapılan çalışmalar, motivasyon ve ödül mekanizmaları da stratejik planlarda yer alması çalışana verilen değer bir ifadesi olarak çalışanlarda bir karşılık bulacaktır. Değer görmenin ait hissetme duygusu ile bütünleşmesi de kurumsal kültürün oluşmasını ve stratejik planın başarısını sağlayacaktır.

3.6.1.7. Paydaş Analizleri

Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlara dış paydaş; kurum içindeki kişilere ise iç paydaş olarak ifade edilir. Belediyelerin iç paydaş ve dış paydaşa yönelik olarak yaptıkları değerlendirmeler stratejik planlarda bulunup bulunmadığına yönelik olarak bilgiler analiz edilecektir.

Kadıköy Belediyesi:

Kadıköy Belediyesince dış paydaşa yönelik ilk olarak, Stratejik Plan Gençlik Çalıştayı yapılmıştır. İkinci olarak Kadıköy Belediyesi Geniş Katımlı Stratejik Plan Geliştirme toplantısı yapılmıştır. Üçüncü toplantı ise Kadıköy Belediyesi Geniş Katımlı Stratejik Plan konulu arama konferansı olmak üzere üç çalışma yapılmıştır. Akabinde Kadıköy Kentsel Yenileme ve Planlama Klinik Toplantısı, Kadıköy kültür-sanat gelecek tasarımı klinik toplantısı, , sanat ve kültür atölyelerinin temsilcilerinin yer aldığı odak grup çalışması yapılmıştır. İç paydaşa yönelik olarak ilk çalışma üst yönetim ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada stratejik planın yöntemi ve süreci üzerinde durulmuştur. İkinci olarak iç paydaş çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular, istekler ve ihtiyaçlara senkronize edilmiş bir stratejik plan oluşturulması hedeflenmiştir. Son olarak dış paydaşa yönelik anket uygulaması yapılmıştır.

Kartal Belediyesi:

Stratejik plan çalışmaları, katılımcı bütçe anlayışı, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerimiz çerçevesinde ve mevzuatımızın emrettiği biçimi de aşan ölçüde ciddi bir paydaş analizine dayanılarak yürütüldüğü beyan edilmektedir. Ayrıca paydaş analizinin 102 bireysel katılım, 38 kurumsal katılım ve 889'da çalışanın katılımı ile yapıldığı ifade edilmiştir.

Pendik Belediyesi:

Pendik Belediyesi paydaş bilgilerinden yararlanmak amacıyla iç paydaş olarak çalışanların görüşünü, dış paydaş olarak da dış kurumların ve vatandaş görüşlerini analiz etmiştir. Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat tehditleri hakkında fikirler elde edilmiştir. Pendik

belediyesince vatandaşlara yönelik olarak 2750 vatandaşın katılımıyla vatandaş beklenti anketi düzenlenmiştir. Dış paydaşa yönelik olarak 93 kurumu kapsayan stratejik plan anketi yapılmıştır. Ayrıca iç paydaşa yönelik kurum içi stratejik plan anketi yapılmıştır.

Şişli Belediyesi:

Şişli Belediyesinde dış paydaşa yönelik anket yapılmış ve sonuçları ele alınmıştır. İç paydaşa yönelik olarak bir çalışma stratejik planda yer almamıştır.

Kadıköy belediyesinin paydaş analizlerini kapsamlı ve sistemli bir yöntemle çalıştay, konferans ve çalışmalar düzeyinde yürüttüğü gözlemlenmiştir. Pendik belediyesince iç dış paydaşlara yönelik kapsamlı çalışma yapıldığı yalnız Kartal ve Şişli belediyesince bu yönde detaylı çalışma yapılmışsa da stratejik planda detaylı bilgi ve verilere yer verilmediği gözlemlenmiştir.

3.6.1.8. Stratejik Plan Bileşenleri

Bu bölümde belediyelerin vizyon, misyon ve temel değerleri ele alınacaktır.

Kadıköy Belediyesi Vizyon Bildirimi:

Katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, yenilikte öncü belediye olmak.

Kartal Belediyesi Vizyon Bildirimi:

Temelinde insan olan, yerinde dönüşüm ile yenilenen, şehircilik ve kentlilik bilincine sahip, kültürel ve tarihi değerleri yaşatan, yenilikçi ve çevreci bir anlayışla çağdaş ve demokratik yönetim ilkeleri çerçevesinde öncü ve önder bir belediye olmak.

Pendik Belediyesi Vizyon Bildirimi:

Pendik'i yerelden evrensel marka bir kent olarak taşıyan, güçlendiren, huzurlu ve mutlu bir şehir haline getiren, geleceğin nesillerine yenilikçi hizmetler üreten ve koruduğu değerleriyle "Arzu Edilen Pendik" için model bir belediye olmak.

Şişli Belediyesi Vizyon Bildirimi:

Çağdaş sosyal belediyecilik ve katılımcılık ilkelerini benimsemiş, çözüm üreten, etkin, yetkin, mükemmeli hedefleyen güler yüzlü çalışanlarıyla ve kentini düşünen, aktif yurttaşlık bilincine sahip kentlileriyle birlikte, parçası olmaktan heyecan ve mutluluk duyulan; temel belediyecilik hizmetlerinin yanı sıra sosyal hizmetler, eğitim, spor, kültür ve sanatta dünya standartlarında öncü ve örnek bir belediye olmak.

Kadıköy Belediyesi Misyon Bildirimi:

Katılımcı, yenilikçi, modern, güler yüzlü, eşitlikçi, özgürlükçü; çocuk ve gençler ön planda olmak üzere tüm bireyler için güçlü toplum ve çevre oluşturmak adına Belediyenin görev, yetki ve sorumluluğu çerçevesinde hizmet veren ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlayan belediye olmaktır.

Kartal Belediyesi Misyon Bildirimi:

Eşitlik duygusuyla yerel hizmetleri etkin, verimli, şeffaf, katılımcı şekilde sürdürmek ve halkın yaşam kalitesini sürekli arttırmak.

Pendik Belediyesi Misyon Bildirimi:

Sağlıklı, planlı ve sürekli gelişimiyle bugününe ve yarınına yön veren bir Kent ile Kentine aidiyet duyan, hoşgörü iklimini ve birlikte yaşama kültürünü özümsemiş, huzur ve refah içerisinde yaşayan Kentliler için etkin, verimli ve sürdürülebilir hizmetler ve çözümler sunmak.

Şişli Belediyesi Misyon Bildirimi:

Vizyonu gerçekleştirirken, başta dezavantajlı ve desteğe ihtiyacı olan birey ve gruplar olmak üzere tüm Şişliler için erişebilir olmak, onların yaşam kalitelerini iyileştirmeye yönelik gerçekçi ve sürdürülebilir politika ve projeler üretmek ve uygulamak, bu amaçla; kentini düşünen, sorumlu, katılımcı 'aktif yurttaşlık' bilincini geliştirecek, Şişli sınırları içinde bulunan farklı birey, kurum ve kuruluşların ihtiyaç, istek ve yararları doğrultusunda anlamlı, somut artı değer yaratacak projeleri mümkün olduğunca onlarla

beraberce geliřtirmek ve uygulamak, Őiřli kentlisine ‘Őiřli Bizim’ bilincini kazandırarak kenti ve ortak geleceęi için dűřünen, üreten ve sahip çıkan olması için teřvik etmek.

Kadıköy Belediyesi Temel Değerleri:

Güvenilirlik, Etkinlik ve Verimlilik, Şeffaflık Ve Hesap Verilebilirlik, Katılımcılık
Adalet Ve Eşitlik, zm Odaklılık, Kalite

Kartal Belediyesi Temel Değerleri:

Katılımcılık, Hizmet belediyeciliği, Sosyal belediyecilik, Kültürel belediyecilik, Engelli dostu belediyecilik, evrecilik, Hemşehri hukukuna ncelik, İnsanların yaşam biçimine, haklarına, kültürel kimliklerine, değer ve inançlarına saygı, Faaliyetlerin adalet, eşitlik ve Şeffaflık temelinde yürütülmesi, vatandaş memnuniyeti, Kaynakların etkin verimli ve amacına yönelik kullanılması, Başarıya inancın her çalışmada hâkim olması, Yenilikçilik, Hesap verebilirlik, Teknolojik imkanlardan azami lde istifade edilmesi, Denetimde demokratiklik, Destekleyicilik, Veriye dayalı analiz, İnsan odaklılık, Erişebilirlik, Kentsel Gelişimi Yöneten ve Yönlendiren

Pendik Belediyesi Temel Değerleri:

Kentlilik bilinci ve aidiyet duygusunun güçlendirildiği hizmet anlayışı, Farklı dokulara saygı duyan ve birlikte yaşama kültürünü sahiplenen hizmet anlayışı, Dayanışma ve yardımlaşma kültürüne sahip hizmet anlayışı, Birlik ve beraberlik ruhu güçlü olan bir topluma önem veren hizmet anlayışı, Kültür, sanat ve sporu yaşamın vazgeçilmezi haline getiren hizmet anlayışı, Her yaşta eğitimi destekleyen hizmet anlayışı, Her yaştaki bireyin sağlık hizmetlerinden faydalanmasına katkı sağlayan yönetim anlayışı, çevreye duyarlı ve evre bilinci yüksek bir hizmet anlayışı, Koruyucu ve önleyici sağlık hizmetleri ile sağlıklı bir kentin devamlılığını esas alan hizmet anlayışı, Pendik’in ihtiyaç ve taleplerine planlı ve projeli çalışmalarıyla uzun vadede zmler sunan yönetim anlayışı, Herkes için ulaşılabilir ve erişilebilir hizmet üreten yönetim anlayışı, Altyapısı, büyüme dinamikleri ve kentli refahı doğrultusunda tamamlanan hizmet anlayışı, Kent güvenliğini ön plana çıkaran hizmet anlayışı, Doğal hayatı ve çevresel değerleri koruma bilincine sahip hizmet anlayışı, Sosyal, kültürel ve sportif tesisleriyle

halka hizmet eden yönetim anlayışı, Engelsiz bir kent için yaşanılabilir alanların ve altyapının desteklendiği hizmet anlayışı, Toplumun talep ve tercihlerine odaklı hizmet anlayışı, Hizmetlerin yürütülmesinde hakkaniyeti benimseyen yönetim anlayışı, Gelenek, inanç, tercih ve yaşam biçimlerine saygılı hizmet anlayışı, Sosyal dayanışma ve yardımlaşmayı gözetken bir hizmet anlayışı, Belediye hizmetlerinin planlanmasında ve sunulmasında katılımcı ve tarafsız bir yönetim anlayışı, Belirlenen hedeflere zamanında ulaşmayı amaçlayan yönetim anlayışı, Sürdürülebilir, verimli ve etkin hizmet anlayışı, Kaynak kullanımında tasarruf ve verimliliği esas alan yönetim anlayışı

Şişli Belediyesi Temel Değerleri:

Doğaya, çevreye, değerlerimize, kültürel mirasımıza, sanata duyarlı, Bireysel farklılıklara ve emeğe saygılı olmak, Kararlarında, uygulamalarında ve iletişimde açıklık, Faaliyet ve hizmetlerinde kurumsallık, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, ulaşılabilirlik ve verimliliğe önem vermek, Bunun için yeniliklerden ve ileri teknolojiden yararlanmak, Politikalarında öngörülü, demokratik, katılımcı ve insan odaklı yaklaşıma sahip olmak,

Vizyonun oluşumunda belediye neden vardır, ulaşılmak istenen noktanın uzun geleceğe yönelik lidere göre şekillendirilmesi gayret ve çalışmanın bu yöne kanalize edilmesi gerekmektedir. Vizyon bildirgesinin gerçekçi ve inanılır, iyi ifade edilmiş, kolay anlaşılır, hırslı, örgüte uygun ve değişmelere cevap veren bir nitelikte olması beklenir. Genel olarak vizyon bildirimlerini incelediğimizde belediyelerin vizyon bildirimlerinin etkili ifade edilemediği değerlendirilmiştir. Misyonun ifadesinde belediyelerin varoluş amacı, prensipleri, değerleri ifade etmesi beklenir. Tüm belediyelerin misyon bildirimlerinde bu özellikleri tam olarak yansıttıkları gözlemlenmiştir. Temel değerler kişiler, süreçler ve performans olmak üzere üç temel alanda belirlenebilir. Biri kişilere ilişkin temel değerler; çalışanlar ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerleri kapsamaktadır. İkincisi süreçlere ilişkin temel değerler; kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet yönetim sürecine ilişkin değerlerini ortaya koymaktadır. Üçüncü olarak da performansa ilişkin temel değerler kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileri temsil etmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008;88).

Bu açıdan bakıldığında belediyelerin birçok temel değere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle değerlerin stratejik planlara yansıtılabilmesi önem kazanmaktadır. Bu temel değerleri tam olarak yansıtabilmesi ve bunu hizmet alanlara tam olarak gösterilmesi planlama sürecinin başarısına katkı sağlayacaktır.

3.6.1.9. Durum Analizleri(GZFT)

Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılacak temel yöntemlerden birisi GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Dış çevre analizinde; ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin değerlendirilmesi yapılır.

Kadıköy Belediyesi SWOT Analizi:

Kadıköy belediyesinin stratejik planı iç çevre ve dış çevre analizi sonuçlarında yer alan güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler Tablo 13 ve 14’de listelenmiştir.

Tablo 13: Kadıköy Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">•Mali kaynakların ve denetim yapısının güçlü olması•Güçlü bir örgüt kültürü yapısına sahip olması•Yönetim kadrosunun yenilik ve değişimlere açık olması.•Güçlü ve teknik donanımına sahip, çözüm üreten bir belediye olması•Deneyimli ve eğitilmiş personele sahip olması•Çevreye duyarlı bir belediye anlayışının olması•Dezavantajlı grupların toplumsal gelişim bağlamında desteklenmesine yönelik çalışmalar yapılması.•Her kesimden vatandaşın rahatça faydalanabileceği hizmetler sunulması•Belediye bünyesinde ücretsiz koruyucu sağlık hizmetleri tesislerinin bulunması•Bürokratik işlemlerin etkin ve kısa yapılması•Mevzuat uygulamasında diğer kamu kurumlarına örnek teşkil etmesi•Atık yönetiminde kamu kurumlarına öncülük etmesi	<ul style="list-style-type: none">•Kurumsal insan kaynakları politikası ve kariyer planlamasının oluşturulması•Hizmet içi eğitimin nitelik, nicelik ve katılımların sağlanması bakımından iyileştirilmesi•Kurumsal iletişim stratejinin güçlendirilmesi•Motivasyon artırıcı çalışmaların artırılması•Birim ve personel bazlı performans Değerlendirme sisteminin geliştirilmesi•Verilen hizmetlerin, kültürel ve tarihsel alanların tanıtımının etkin ve çarpıcı biçimde yapılması.•Arşiv sisteminin geliştirilmesi•Kurum içi katılımçılığın öne çıkartılması•İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda çalışma artırılması•Mahalle bazlı memnuniyet ve beklenti ölçümlerinin sürekli hale getirilmesi•Belediye hizmet binalarının depreme dayanıklı hale getirilmesi•Geri dönüşüm ve tasarruf sistemleri hakkında kurum içi ve kurum dışı çalışmaların artırılması.•Sosyal merkezlerinin ve tesislerinin sayısının artırılması

Kaynak: Kadıköy Belediyesi 2017-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Kadıköy Belediyesinin analizinde güçlü yönlerine yönelik olarak yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçların analiz edilmesinde; güçlü örgüt kültürü olduğundan bahsedilmiş olup, bu durum stratejik planda yer bulmamıştır. Bu yapıyı ortaya koyan açıklamalar bilgi ve analizler yer alması gerekirdi. Bu durumu rekabet avantajına, kaynak tasarrufuna, zaman kazancı sağlayan uygulamalara katkıları bağlamında ifade edilmesi yararlı olabilir.

Tablo 14: Kadıköy Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">•Kentsel yenilenme sonrasında vergi gelirlerinde artış beklenmesi•Kentsel yenilemenin sağlıklı bir kent tasarımını beraberinde getirmesi•Kadıköy’de yaşayan vatandaşın bilinçli, eğitim seviyesinin yüksek ve sosyo-ekonomik yapısının genel olarak iyi olması•Sahil ilçesi olması•Merkezi konumda bulunması•Ulaşım transfer noktalarının ve ana istasyonların ilçemizde olması•Günlük nüfus hareketliliğinin ticarete olumlu etkisi•Yeni kurulacak olan ticaret ve iş merkezlerine yakın olması•Coğrafi konumunun turizm ve spor açısından avantaja çevrilmesi•Ulusal ve uluslararası birliklere üyeliklerin sağladığı avantajlar•İlçemizde yükseköğretim kurumlarının ortak projelere elverişli olmaları•Ticari işletmelerin artması•Sanat faaliyetlerinin ve sanatçı varlığının yüksek olması•Alternatif ulaşım ve bisiklet kültürünün gelişmesi•Çevre ve ekoloji bilincinin artması	<ul style="list-style-type: none">•Kentsel yenilemeden kaynaklanan ani nüfus artışı karşısında kentsel alt yapının yetersiz kalması•İstanbul’un deprem kuşağında yer alması•Doğal afetlere yönelik çalışmaların yeterli olmaması•Kentsel dönüşüm sürecinde bazı yolların kapanması trafik yoğunluğunun artması•Trafik yoğunluğu sebebiyle gürültü ve hava kirliliği olması•Yeşil alan ve otopark ile ilgili kentsel tasarımın ihtiyaçları karşılayamaması•Çevre kirliliğinin artması•Madde bağımlılığı ve zararlı alışkanlıkların artması•Kentlilik anlayışının azalması ve mahalle kültürünün kaybolmaya yüz tutması•Deniz kirliliğinin artmasına bağlı olarak biyolojik çeşitliliğin azalması

Kaynak: Kadıköy Belediyesi 2017-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Birçok ortak özelliğin çeşitliliği yerine mevcut konumun yarattığı avantaj olarak ifade edilmesi tekrarları ortadan kaldırılması ve sadeliği sağlamış olacaktır. Güçlü yönlerde diğer belediye ya da kurumlara yönelik rekabet avantajı sağlayan farklı uygulamaların yer alması gerekirken birçok belediyede var olan spor alanlarının güçlü yön olarak ifade edilmesi çok doğru bir analiz olmamıştır. Dolayısıyla stratejik plana çok da güçlü yönlerinin tam olarak aktarılabildiği söylenemez. Güçlü yön fırsatların ortaya çıkardığı hususları kendisine avantaj yaratacak şekilde yönlendirme uygulama kabiliyetleri olarak değerlendirilmesi daha yerinde olabilirdi. Analizin bir bütün halinde değerlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar elde etmede katkı sağlayacaktır.

Kartal Belediyesi SWOT Analizi:

Kartal belediyesinin stratejik planı iç çevre ve dış çevre analizi sonuçlarında yer alan güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler Tablo 15 ve 16’da listelenmiştir.

Tablo 15: Kartal Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">•Müdürlüklerin tek binada hizmet vermesi•Personelin nitelik ve nicelik olarak optimum olması•Kültürel etkinliklerin fazla oluşu ve halkın yoğun katılımı•Kişi başına düşen yeşil alan miktarının 6 metrenin üzerinde olması•Çocuklara ait gelişim merkezleri bulunması ve sayıca fazla olması•Stratejik yönetimin kurumsallaşmış oluşu•İhtiyaç analizlerine dayalı birçok proje bulunması•Kadroların iş yükü analizine göre dağılım göstermesi•Memurların yaş ortalamasının genç olması•Donanım altyapısının güçlü olması•Kiralanan yer sayısının son derece az olması•Engelli ve 6-12 yaş grubuna hizmet veren Ağız Dış Sağlığı merkezi bulunması•Belediyeye ait sosyal tesislerin olması•Çok sayıda meslek edindirme kursu bulunması•Kablosuz internet hizmetinin ücretsiz olarak vatandaşlara verilmesi•Konser, sergi gibi çok sayıda organizasyon olması ve kültürel faaliyetlerin ücretsiz olması	<ul style="list-style-type: none">•Gençlerin sportif ve sosyal etkinliklere yönlendirecek yeterli tesisin olmayışı•Hayvan barınağı olmayışı•Mevzuat eğitimlerine ihtiyaç olması•Belediyenin bütçesinin büyük ölçekli yatırımları gerçekleştirebilmesi için yetersiz olması•Çağrı merkezinin kurulmamış olması

Kaynak: Kartal Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Genel olarak iç çevre analizi unsurları ile dış çevre analiz unsurlarının karıştırıldığı yönünde tespitler elde edilmektedir. Güçlü yönler ve zayıf yönler iç çevrenin analiz sonuçlarını ifade etmeli, fırsat ve tehditler ise dış çevrenin analiz sonuçlarını ifade etmelidir. Bu nedenle bir olgu belediyenin güçlü yanını ifade edebilmesi için iç unsurlarının imkân ve kabiliyetlerini göstermeli, zayıf yönleri ise iç çevrenin güçlenmesine etki eden zayıf yönleri göstermelidir. Değerlendirmeler bu açıdan yapıldığında analizlerdeki yanlış yerde konumlanmış öğelerin tespit edilmesi daha kolay

olacaktır. Kartal belediyesinin analizlerinin güçlü yönlerden dış içeriğe yönelik olanlar haricindekilerin isabetli olduğu söylenebilir. Hizmet binasının yapısı, personelin niteliği, kurumsallaşmış yapısı, genç personele sahip olunması, kadro dağılımlarının analizi gibi değerlendirmeler içsel unsurları ifade ettiğinden doğru tespitlerdir. Dışsal fırsatlar belediyenin dışsal tehditlere yönelik aldığı tedbire yönelik strateji ve uygulamaları ile fırsatların avantaja çevrildiği stratejilerdir.

Tablo 16: Kartal Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> •Sahil şeridinde yer alması •Kentsel alan içerisinde orman bulunması •Demiryolu hatlarının bulunması •Tam Teşekküllü Devlet Hastanesi bulunması •Üniversitelerin bulunması •Çevre bilincinin giderek artması •Ulaşım imkânlarının fazla oluşu 	<ul style="list-style-type: none"> •Tesis yapmaya yeterli arazinin olmayışı •1. Derece deprem bölgesinde olması •Çok sayıda riskli yapının olması •Merkezi hükümetin belediyelere getirdiği aşırı yükler •Pay dağıtımının kötü ve nesnel olmayışı

Kaynak: Kartal Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Genel olarak iç çevre analizi unsurları ile dış çevre analiz unsurlarının karıştırıldığı yönünde tespitler yapılmaktadır. Güçlü yönler ve zayıf yönler iç çevrenin analiz sonuçlarını ifade etmeli, fırsat ve tehditler ise dış çevrenin analiz sonuçlarını ifade etmelidir. Kartal belediyesinin analizlerinin güçlü yönlerden dış içeriğe yönelik olanlar haricindekilerin isabetli olduğu söylenebilir.

Pendik Belediyesi SWOT Analizi:

Pendik belediyesinin stratejik planlama sürecinde yapmış olduğu analizlerden elde ettiği SWOT analizinde güçlü yönleri ve zayıf yönlerinin tespitlerinin yerinde olduğu görülmüştür. Yapılan analiz iç çevreyi kapsayan unsurlardan oluşmaktadır. Fırsat ve tehditlerin tespitine yönelik olarak yapılan analizlerde yerinde bulunmuştur. Özellikle analizde doğal afet unsurunun dikkate alınması, otopark alanının yetersizliği, gibi

hususların yer alması olumlu karşılanmıştır. Analizlerde sade, anlaşılır ifadeler kullanılması ayrıca dikkat çekmektedir. Mevzuatlardaki değişmeler ve zorunlulukların getireceği hususların tehdit olması unsuruna değinilmemiş ve analize dâhil edilmesi hususu bir zayıflık olarak değerlendirilmiştir. Pendik Belediyesinin stratejik planı iç çevre ve dış çevre analizi sonuçlarında yer alan güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler Tablo 17 ve 18’de listelenmiştir.

Tablo 17: Pendik Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> •Yeniliğe ve değişime açık olması •Tarafsız yönetim anlayışı •Hızlı çözüm üretebilme •Personel kalitesi •Talep ve şikâyetlerle ilgili geri dönüş yapılması •Halk ile iç içe olması •İşbirliği yapabilme kabiliyeti •Diğer kurumlarla ilişkileri •Teknolojik imkânları •Sosyal yardım hizmetleri 	<ul style="list-style-type: none"> •Hizmet süreçlerin içerisinde bürokratik •İşlemlerin fazla oluşu •Belediye hizmet binaları •Yatırım yapılacak arsa azlığı •Doğal afetlere karşı hazırlık

Kaynak: Pendik Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Tablo 18: Pendik Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none">•Bölgeye yapılan ulaşım proje ve yatırımlarının artması•Sahil ilçesi olması•Sanayi, ulaşım vb. açılardan kesişim noktası olan bir konumda yer alması•Kentsel dönüşüm çalışmalarına başlanması ilçe genelinde modern ve yaşanılabilir konutların inşa edilmesi•Teknopark vb. teknoloji merkezlerinin ilçe sınırlarında bulunması marina, viaport vs. gibi ilgi çeken alanların bulunması ilçe sınırları içinde küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarının mevcut olması•Marmara Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin ilçe sınırlarında yer alması•Genç bir nüfusa sahip olunması yaşam kalitesinin artması•Yeşil alan ve park alanlarının bulunması ve korunması çevrenin korunmasına ilişkin taraf olunan uluslararası sözleşmeler•Turizm kültürünün geliştirilebilmesi•Vatandaş nezdinde afet bilincinin oluşması	<ul style="list-style-type: none">•Kentteki mevcut yapıların bir kısmının riskli ve eski binalardan oluşması•Yoğun yapılaşmanın çeşitli sorunlara (altyapı, ulaşım vb.) sorunlara neden olması•Sanayi alanları ve işyerlerinin konut alanları ile iç içe olması•Kentsel dönüşümden uygulamasında karşılaşılan problemler•Eski yerleşim bölgelerinde okul, sağlık ocağı, otopark, kültür hizmetleri için kullanılacak alan azlığı•Marina alanının olması•Kentle ilgili mülkiyet sorunları (tapu) mevcut olması•Hızlı nüfus artış göstermesi•İlçemizin çevre illerden yoğun göç alması•Bölgemizin doğal afetler açısından (deprem, taşkın, heyelan) riskli durumda bulunmasıdoğal afetler karşı yapılan hazırlıkların yeterli düzey olmaması•Ulaşım ağlarındaki trafik artışından kaynaklı problemler•Yeterli otopark alanlarının olmaması

Kaynak: Pendik Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Şişli Belediyesi SWOT Analizi:

Şişli belediyesinin stratejik planı iç çevre ve dış çevre analizi sonuçlarında yer alan güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler Tablo 19 ve 20’de listelenmiştir.

Tablo 19: Şişli Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none">•Kurum içi Network ağının kurulmuş olması tüm bilgi alışverişlerinin gerçekleştirilebilmesi.•İnternet sitemiz üzerinden Belediyemizin mali bilgilerine ulaşılabilmesi.•“E-belediye” kullanıcı üyeliği ile arsa rayiç bilgileri, beyan bilgileri, borç bilgileri tahakkuk bilgileri ve tahsilat işlemlerinin yapılabilmesi.•Personelin tecrübeli ve çözüm odaklı olması.•Kent Bilgi Sisteminin kurulmasının büyük ölçüde tamamlanması ve işletimine başlanmış olması.•Taşınmaz envanterinin tamamlanması ve sürekli güncellenmesi.•Yurttaş başvurularının kısa sürede cevaplandırılmasını sağlayacak elverişli alt yapı ve yönetim anlayışının varlığı.•Vatandaşa oranlı planlar ve konularına ilişkin anında bilgi verilmesi, plan örneğinin bilgisayar çıktısı veya fotokopi olarak anında verilmesi.•Sosyal Belediyeciliğin ön plana çıkarıldığı projelerin üretilmesi.•Kimsesiz ve yardıma muhtaç yurttaşlara yönelik nitelikli hizmet verme konusunda öncü olunması.•Alzheimer v.b. ilgi grupları için açılan gündüz bakım evleri konusunda öncü olunması.•AB Merkezinin kurulmuş olması•İSO 9001 Kalite Yönetim Sistemi - İSO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 ve Servis Kalite Belgelerine sahip olunması.•Hizmet birimlerinin iş tanımlarının yapılarak işlem sürelerinin belirlenmiş olması.•Ulaşım ve İletişim kolaylığı.•Sivil toplum kuruluşları ve diğer kamu kurumları ile güçlü bir işbirliği	<ul style="list-style-type: none">•Dijital arşiv ve imza uygulamasına henüz geçilememiş olması.•Yapılan hizmet ve etkinliklerin kamuoyuna yeterince duyurulamaması.•Kadrolu memur personelin yaş ortalamasının yüksek olması ve emekli olan personelin yerine yeni personel alınamaması.•Yaşam alanlarının engelli vatandaşlarımıza göre düzenlenmemiş olması.•Araç filomuzun aşırı yıpranmış olması.• İş sağlığı ile ilgili olarak hizmet içi eğitimlerinin yetersiz oluşu.• Hizmet içi eğitim eksikliği nedeniyle bazı süreç iyileştirme ve kurumsallaşma aktivitelerinin yapılamamış olması.

Kaynak: Şişli Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Şişli belediyesinin güçlü yönlerine yönelik tespitler iç çevre analizini oluşturacak seviyededir. Zayıf yönler için tespitlerde doğru ve yerinde tespitlerden oluşmaktadır.

Tablo 20: Şişli Belediyesi Fırsat ve Tehdit Analizi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> •Yerleşime uygunluk ve zemin yapısının görece sağlamlığı. •Tarihi ve kültürel zenginliklerin varlığı. •Otel ve nitelikli konaklama merkezlerinin çokluğu. •Alt yapının diğer ilçelere göre büyük ölçüde tamamlanmış olması. •Göç alma olgusunun görece düşüklüğü. •İş ve ticaret merkezleriyle istihdam olanaklarının varlığı. •Sinema, tiyatro, konferans salonu, kongre merkezi gibi Kültür Merkezleri sayısının fazlalığı. •Farklı Kültürel zenginlikleri bünyesinde bulundurması. •İlçe sınırları içerisindeki meslek odalarının fazlalığı. •Eğitim seviyesi yüksek bir ilçe olması •E-Belediye hizmetlerinin giderek yaygınlaşması. •Bölgedeki üniversitelerin sayısının artması. •Tanınırlığı ve marka değeri yüksek bir İlçe olması. •Yurttaşların kaliteli hizmet talebi. •İlçedeki sağlık kuruluşlarının yaygınlığı. •Ana merkezlere ve yollara ulaşım kolaylığı. •Mobil uygulamaların kamuoyu tarafından giderek benimsenmesi. •Katı atık istasyonuna yakın olmamız. •Bilinçli hayvan sever profilinin artması ve sosyal medyayı aktif olarak kullanmaları. 	<ul style="list-style-type: none"> •Çarpık ve düzensiz yapılaşma • Trafik •Gürültü kirliliği •Otopark yetersizliği •Kimsesiz çocuk barınma yerlerinin olmaması •Uyuşturucu bağımlılığının yaygınlaşması •Yeterli sayıda öğrenci yurdunun olmaması •İlçe nüfusu içerisindeki işsizlik oranı •Mültecilerin barınma ve diğer ihtiyaçlarının karşılanamaması •Afet sonrası toplanma yerlerinin olmaması •Toplu konut alanlarının olmaması •E-imza uygulamasının hukuki alt yapısının hazır olmaması ve yeterince yaygınlaşmaması •Görevden kaynaklı ergonomik rahatsızlıklar •Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri • Kontrolsüz kimyasal kullanımının yarattığı ciddi sağlık ve çevre sorunları • Ayazağa, Huzur ve Maslak Mahallelerinin Şişli İlçe sınırlarından çıkarılması. •Belediye Gelirleri Kanununun henüz değiştirilmemiş olması. •Belediyemize ayrılan payların yerleşik nüfusa göre verilmesi. •Ticaret alanlarında kaldırım ve yolların kontrol edilemeyen işgalleri, hafriyat kamyonlarının kontrolü konusunda ilgili birimlerin koordinasyon sıkıntıları. •Yapılaşmanın yoğunluğu nedeniyle yeni yeşil alanların oluşturulmasının güçlüğü, park ve yeşil alanların küçük ölçekli ve dağınık olması. •Parklardaki güvenlik sorunu.

Kaynak: Şişli Belediyesi 2015-2019 Stratejik planından alınmıştır.

Şişli belediyesinin dış çevreye yönelik olarak tespitlerini içeren fırsat ve tehdit analizleri de yerinde ve doğru unsurlardan oluşmaktadır. Ayrıca küresel ısınmanın ve iklim değişikliklerinin tehdit olarak ele alınması olumlu olarak değerlendirilmiştir.

3.6.1.10. Belediyelerin Stratejik Hedef ve Amaçlar

Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli Belediyelerinin 2015-2019 stratejik planlarına dâhil ettikleri stratejik amaç ve hedefleri analiz edilecektir.

Kadıköy Belediyesi:

Kadıköy belediyesince; kurumsal gelişim, toplumsal gelişim, kentsel gelişim ve yapılanma, çevre ve sağlık yönetimi ile kültürel ve sanatsal gelişimden oluşan 5 stratejik alan tespit edilmiştir. Bunlara yönelik olarak 10 adet stratejik amaç belirlenmiştir. Stratejik alanlar; Kurumsal Gelişim, Toplumsal Gelişim, Kentsel gelişim ve Yapılanma, Çevre Sağlık Yönetimi, Kültürel ve Sanatsal Gelişim'dir. 2016 yılı faaliyet raporunda 10 adet stratejik amaç, 63 adet stratejik hedef ve 395 adet faaliyet göstergesi belirlenmiştir. Kadıköy Belediyesi performans sonuçları Tablo 21'de listelenmiştir.

Tablo 21: Kadıköy Belediyesi Performans Sonuçları

Stratejik Alanlar	Toplam Gösterge Sayısı	Öngörülen Hedef Aralığında Gerçekleşen Gösterge Sayısı	Öngörülen Hedef Aralığının Üzerinde Gerçekleşen Gösterge Sayısı	Öngörülen Hedef Aralığının Altında Gerçekleşen Gösterge Sayısı
		%75-%125 arası	%125'in üzeri	%75'in altında
Kurumsal Gelişim	90	51	13	26
Toplumsal Gelişim	62	38	15	9
Kentsel gelişim ve	101	53	25	23
Çevre Sağlık	90	26	40	24
Kültürel ve Sanatsal Gelişim	52	24	15	13
Toplam	395	192	108	95
Oran	%100	%76		%24

Kaynak: Kadıköy Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporundan alınmıştır.

Kadıköy Belediyesinin 2016 yılı Faaliyet Raporu Performans Sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeye göre hedefin altında ve üstünde gerçekleşmesi;

- Uygun hedef değerinin belirlenmemiş olması, hedeflerle ilgili iş planlarındaki aksaklıklar,
- Fiziksel alan yetersizlikleri,
- Koordinasyon ile ilgili etkenler,
- Dış paydaş beklentilerinin beklenenden fazla ya da düşük çıkması,
- Kentsel dönüşümün yaratmış olduğu olumsuzluklar,
- Mevzuat değişiklikleri,
- Göstergelerin talep doğrultusunda gerçekleşmemesi gibi gerekçelere bağlanmıştır.

Kartal Belediyesi:

Kartal Belediyesi 2015-2019 stratejik planı çerçevesinde 8 adet stratejik amaç belirlemiş, bunlara bağlı olarak 36 adet hedef tespit edilmiştir. Stratejik amaçlar ise;

- Uluslararası standartlara uygun yaşanabilir, modern ve kaliteli bir çevre yönetimi.
- Kartal ilçesini sanatın ve kültürün merkezi haline getirmek.
- Kartallıların sosyal ve ekonomik yönden gelişmelerine destek vermek
- Sağlık hizmetlerini hızlı ve güvenilir biçimde sunmak
- Toplumsal düzen ve huzurun sürdürülebilirliğini sağlamak
- Kartal'ın ve Kartal belediyesinin yerel, ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtımını yapmak
- Kentin doğal, kültürel sosyal kimliğini koruyarak, imar kanunu ve mevzuata uygun, planlı ve modern altyapı ve üst yapı çalışmalarını yürütmek, denetimini sağlamak
- Belediyenin kurumsal kapasitesinin artırılmasıdır.
- Kartal belediyesince belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda bazı performans göstergeleri tespit edilmiş bunların 2016 yılındaki gerçekleşme oranları 2016 yılı Faaliyet raporunda aşağıdaki tabloda belirtilen şekliyle gösterilmiştir. Bazı

stratejik amaçların gerekleŒme oranlarında gözle görülür bir dŒk yüzde olduğu görülmektedir. Bu durum için stratejik amaçların gerekleŒme sürelerinin uzun olması, ertelenmesi, kaynak yetersizliği, beklenmeyen durumlar ve buna benzer birçok gerekçeye bağlı olduğu söylemek mümkündür. Bunların revize edilerek gerekleŒme durumlarının artırılması hizmet verimliliği, kaynak kullanımında etkinlik, motivasyon ve vatandaŒ tatmininde artıŒ gibi faydalarının olması kaçınılmaz sonuçlardır. Kartal Belediyesi 2016 Yılı Performans Sonuçları Tablo 22’de listelenmiŒtir.

Tablo 22: Kartal Belediyesi 2016 Yılı Performans Sonuçları

STRATEJİK AMAÇLAR	GÖSTERGE SAYISI	GEREKLEŒME ORTALAMALARI
Stratejik Amaç 1	5	%44
Stratejik Amaç 2	1	%60
Stratejik Amaç 3	6	%55
Stratejik Amaç 4	2	%63
Stratejik Amaç 5	3	%60
Stratejik Amaç 6	1	%85
Stratejik Amaç 7	7	%89
Stratejik Amaç 8	11	%86
Toplam	36	-
Oran	%100	%68

Kaynak: Kartal Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporundan alınmıŒtır.

Pendik Belediyesi:

Pendik Belediyesi 2015-2019 yılı stratejik planında 3 adet stratejik hizmet alanı tespit etmiŒtir. Bunlar kentliye yönelik hizmetler, kente yönelik hizmetler ve kurumsal hizmetlerdir. Bunlara yönelik ayrıca 20 adet stratejik amaç ile 69 hedef ile bunlara bağlı 328 faaliyet/proje belirlenmiŒtir.

2016 yılı performans programı 3’er aylık kontroller ve alınan veriler doğrultusunda %86,87’lik toplam baŒarı oranı ile çok iyi bir seviyede gerekleŒtiĐi grlmüŒtr. Pendik Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı kentliye yönelik hizmetler, kente yönelik hizmetler ve kurumsal hizmetler olarak 3 stratejik hizmet alanından meydana gelmektedir. Kentliye yönelik hizmetler %95,23; kente yönelik hizmetler %84,63 ve

kurumsal hizmetler %80,76 oranında başarı sağlanmıştır. Başarı oranı ise **%86,87** olarak değerlendirilmiştir. Stratejik amaçlara bağlı olarak 2016 yılı performans programında yer alan 328 adet faaliyetin 241'i başarı ile gerçekleştirilmiştir.

Şişli Belediyesi:

Şişli Belediyesi 2015-2019 yılı stratejik planında 5 adet stratejik amaç tespit etmiştir.

Bunlar;

- Kurumsal yapının geliştirilmesi.
- Kentsel hizmetler; geçmişten geleceğe yenilenerek gelişen Şişli.
- Tüm canlılar için sağlık ve sağlıklı yaşanabilir çevre.
- Eğitim, sosyal ve kültürel yaşam olanaklarının geliştirilmesi.
- Dış ilişkiler olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu stratejik amaçlara yönelik 39 stratejik hedef ve 289 faaliyetle hedeflere ulaşılması planlanmıştır.2016 yılındaki performans sonuçlarına ait sonuçları Tablo 23'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 23: Şişli Belediyesi 2016 Yılı Performans Sonuçları

STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEF SAYISI	FAALİYET SAYISI	GERÇEKLEŞEN FAALİYET SAYISI	GERÇEKLEŞME ORANI
Stratejik Amaç 1	12	104	65	%62
Stratejik Amaç 2	8	74	54	%73
Stratejik Amaç 3	9	53	28	%53
Stratejik Amaç 4	8	47	29	%62
Stratejik Amaç 5	2	11	8	%73
TOPLAM	39	289	184	%64

Kaynak: Şişli Belediyesi 2016 yılı Faaliyet Raporundan alınmıştır.

2016 yılı performans sonuçlarının değerlendirilmesinde 37 adet faaliyetin ertelendiği görülmüştür. Bunun genele oranlandığında %12 oranında bir faaliyetin ertelendiği görülmektedir. Bu ertelemelerin gerçekleşme oranları üzerinde yarattığı olumsuzluk ortadadır. Bu nedenle stratejik amaç ve hedeflerler asgari ertelemeyi gerektirecek faaliyetlerle desteklenmelidir.

3.6.1.11. Maliyetlendirme

Stratejik plan ile bütçe arasındaki bağlantının sağlanmasına yönelik olarak amaç, hedef ve faaliyetler doğrultusunda belediyelerce maliyetlendirme çalışması yapılmaktadır. Bu kapsamda Stratejik Planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin 5 yıllık kaynak ihtiyacı belirlenmektedir. Her bir stratejik amaç ve hedefin için gerekli kaynak ihtiyacının gösterildiği maliyetlendirme tablosu hazırlanarak stratejik planda gösterilmektedir. Kadıköy, Kartal, Pendik Belediyelerinin 2016 yılı Faaliyet Raporuna göre maliyetlendirme analizleri Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: 2016 yılı Performans Maliyet Analizi

BELEDİYELER	2016 GENEL BÜTÇE	2016 PERFORMANS BÜTÇESİ	ORANI
KADIKÖY BELEDİYESİ	452.500.000,0	308.796.495,00	%68
KARTAL BELEDİYESİ	344.000.000,0	229.500.000,00	%66
PENDİK BELEDİYESİ	410.000.000,0	329.504.137,35	%80
ŞİŞLİ BELEDİYESİ	484.000.000,0	206.465.000,00	%46

Kaynak: Belediyelerin 2015- 2019 yılı stratejik planları ve 2016 yılı faaliyet/ performans raporlarından veriler alınmıştır.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında belediyeler stratejik amaç ve hedeflerine yönelik belirlenen faaliyet bütçe ilişkisi görülmektedir. Bu tabloya bakıldığında Pendik belediyesinin stratejik hedef ve amaçlarına göre bütçeleme yaptığı ve şişli belediyesininse bu planlamayı daha zayıf oranda gerçekleştirdiği görülmektedir.

3.6.1.12. İzleme ve Değerlendirme

Belediyelerde izleme ve değerlendirme kapsamında, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik proje ve faaliyetlerin birim bazında sorumlularının belirlenmesi, zaman süreci ve kaynak yönetiminin değerlendirilmesi ve raporlanması planlanmaktadır. Amaç, hedef ve faaliyetlerin ölçülmesine yönelik yapılacak analizler, performans programında belirlenen yöntemler ve göstergeler çerçevesinde değerlendirileceği öngörülmektedir.

Kadıköy Belediyesi:

2015-2019 Stratejik Planı için tüm bu izleme ve değerlendirme çalışmalarının gereği gibi yürütülmesi amacıyla geniş katılımlı yöntemlerle amaç, hedef ve faaliyetleri belirlemiş, bunların yıllık gerçekleşme oranlarını gösteren performans programını ve idari bütçeyi hazırlamıştır. Ayrıca performans göstergelerinin üçer aylık gerçekleştirmeleri takip edilmiş/edilmekte ve sapmaların nedenleri ile beraber yöneticilere raporlanmaktadır.

Kartal Belediyesi:

İzleme ve değerlendirme sürecinde, fiziki ilerlemeye ilişkin veri/bilgi toplanması ve analizi, mali ilerlemeye ilişkin veri/bilgi toplanması ve analizi, çevresel faktörlerin izlenmesi ve risk yönetimi Stratejik Plan uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarının izlenmesi değerlendirilecektir. Stratejik Plan'ın izlenmesine yönelik bir el kitabı hazırlanacak ve izleme değerlendirme bu el kitabında ilan edildiği üzere ve buradaki kriterlere uygun bir şekilde yürütüleceği kararlaştırılmıştır. Ayrıca yıllık ilerleme, faaliyet, ara dönem, tamamlama ve özel raporları ile değerlendirmenin raporlanması kararlaştırılmıştır.

Pendik Belediyesi:

Stratejik Planın Performans Programı ve Bütçe ile entegreli bir biçimde ölçülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla 3'er aylık dönemlerde üst yönetim tarafından gözden geçirme toplantısı yapılması öngörülmüştür. Stratejik Planın etkin bir şekilde uygulanması ve sonuçlarının takibi, gözden geçirme toplantılarında elde edilen bulgular çerçevesinde gerekli iyileştirme ve geliştirmelerin yapılması kararlaştırılmıştır. Amaç ve hedefin öncelikli olarak neleri kapsadığı, performans ve göstergelerin tespiti, bilgi toplama mekanizmasının planlanması, risk analizleri, iletişim gibi süreçler izleme ve değerlendirme sistemi içerisinde yer alacak süreçler olarak ele alınmıştır. Pendik Belediyesi tarafından geliştirilen "Performans Yönetim Sistemi Programı" ile çalışmaların dijital ortamdan sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi hedeflenmiştir.

Şişli Belediyesi:

2015-2019 dönemi Stratejik Planı uygulama aşamasına yön vermek ve yönetim denetimi ile iç ve dış denetim süreçlerinde birim çalışmalarına yardımcı olmak üzere tüm birim yetkili ve yöneticilerine plan kitapçığı dağıtılması kararlaştırılmıştır. Stratejik planda tanımlanan faaliyetlerin plana uygun olarak yürütülmesini sağlamak üzere izleme ve raporlama sisteminin kurulması, harcama birimleriyle 6 ayda bir performans programı uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ve raporlanması, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından 6 ayda bir revize edilen stratejik plan izleme ve değerlendirme sonuçları rapor halinde üst yönetime sunulması kararı alınmıştır. Ayrıca STK, forum, engelli dernekleri, vakıflar vb. ile yıllık toplantılar yapılması, kurum içi ve kurum dışı memnuniyet anketleri düzenlenmesi yöntem ve süreçleri ile izleme ve değerlendirme yapılması kararlaştırılmıştır.

3.6.2. Belediyelerin Karşılaştırmalı Analizleri

Bu alt bölümde belediyelerin yüzölçümü, mahalle sayısı, nüfusuna yönelik karşılaştırmalar tablolar halinde yapılacaktır.

3.6.2.1. Yüzölçümleri/Mahalle Sayısı

Belediyelerin yüzölçümü ve mahalle sayıları 2015-2019 stratejik planındaki verilerden derlenerek Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25: Belediyelerin Yüz Ölçüm/Mahalle Analizi

BELEDİYELER	YÜZÖLÇÜM	MAHALLE SAYISI
KADIKÖY	25,20 km ²	21
KARTAL	38,54 km ²	20
PENDİK	199,93 km ²	36
ŞİŞLİ	34,98 km ²	25

Kaynak: Belediyelerin 2015-2019 stratejik planındaki verilerden alınmıştır.
<http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=120619> (Erişim Tarihi:07.11.2017)

3.6.2.2. Nüfus

Belediyelerin nüfusu cinsiyetlere göre oransal dağılımı 2015-2019 stratejik planındaki verilerden derlenerek Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Belediyelerin Nüfus Analizi

BELEDİYELER	NÜFUSU	KADIN	ERKEK	YIL
KADIKÖY	452,302	262,856	219,715	2015
KARTAL	447,110	224,472	222,638	2013
PENDİK	646,375	317,768	328,607	2013
ŞİŞLİ	274,420	140,337	134,083	2013

Kaynak: Belediyelerin 2015-2019 stratejik planındaki verilerden alınmıştır.

Yukarıda verilen tabloda nüfus cinsiyete göre analiz edilmiştir. Kadın nüfusunun Pendik hariç diğer belediyelerde fazla olduğu görülmüştür.

3.7. Belediyelerin Stratejik Planlarına Yönelik Alan Araştırması

3.7.1. Alan Araştırması Hakkında Bilgiler

Yerel yönetimlerin en önemli birimi olan belediyelerin gelişen süreçte stratejik yönetim anlayışları doğrultusunda ve yasal mevzuat gereği yapılması zorunlu olan stratejik planların geldiği noktanın tespiti yapmak amacıyla İstanbul ilinde bulunan Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli ilçe belediyelerini analiz yapılmak üzere seçilmiştir. Bu seçim yapılırken yüz ölçüm, nüfus kriterleri dikkate alınmıştır. Araştırma yapılabilmesi için ilgili belediyelerden resmi yazılarla müsaade alınmıştır.

3.7.2. Alan Araştırmasının Uygulanması

Alan araştırması için öncelikle yapılmış araştırmalar, tezler ve kaynaklar incelenmiş ve araştırma yöntemi olarak mülakat tekniğinin kullanılması tez danışmanı ile birlikte kararlaştırılmıştır. Akabinde yapılan çalışmalardaki stratejik planlara yönelik olarak sorun noktaları tespit edilmiş, stratejik planlama sürecine yönelik hususlarla birlikte 25 adet mülakat sorusu tespit edilmiştir. EK-2’de bulunan mülakat formu hazırlanmıştır. Daha sonra alan araştırması için belirlenen Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli ilçe belediyelerinin beş birim müdürü/yetkilisi ile iletişime geçilerek randevular EK-1’deki

görüşme takvimine göre oluşturulmuştur. Bazı belediyelerin talepleri üzerine sorular ön hazırlık için mail yoluyla gönderilmiştir. Bu hem zamandan hem de detaylı çalışma yapılmasına imkân tanımıştır. Belirlenen tarihlerde görüşmeler yapılmış sonuçlar analize uygun hale getirilmiştir. Görüşmeler diğer müdürlüklerle yaklaşık 25-45 dk Strateji Geliştirme Müdürleri ile yaklaşık 45-60 dk arası sürmüştür.

3.7.3. Alan Araştırması Derinlemesine Mülakat Çalışması(Soru/Cevap)

Yerel Yönetimlerde Stratejik Planların Kadıköy-Kartal-Pendik-Şişli Belediyeleri Üzerine Karşılaştırmalı Analizi konulu bu çalışmanın asıl bulgularını belediyede görevli birim müdürleri/yetkilileri ile yapılan mülakatlar oluşturmaktadır. Ayrıca söz konu belediyelerin uygulamalarını yansıtan bilgi, belge ve yıllık raporları çalışmaya katkıda sağlamıştır. Bulguları oluşturan mülakat soruları ve alınan cevaplar şu şekildedir;

1. Belediyenizin ve biriminizin kısaca tarihsel gelişiminden bahsedebilir misiniz?

Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli ilçe belediyelerinin beş birim müdürü/yetkilisi ile yapılan görüşmelerde belediyeler hakkındaki tarihsel gelişimlerine ait ayrıntılı bilgilerin 2015-2019 stratejik planlarından alınmasının uygun ve yerinde olacağı bilgisi verilmiştir.

2. Belediyenin personel sayısı ve niteliği açısından bilgi verir misiniz?

Kadıköy Belediyesi :

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğünün 30 personeli bulunmaktadır. Sayı ve nitelikleri yeterlidir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğünün çoğunluğu lisans mezunu olup stratejik planlama konularına hakim personelden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü personel sayısı yeterli olup göreve uygun personelle çalışılmaktadır. Bilgi İşlem Müdürlüğünün personel sayısı yetersiz olmakla beraber nitelikli iş gücüne sahip oldukları ifade edilmiştir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak asgari personel kadrosuyla görev yapılmakta stratejik plan sürecinde uzman personeller görevlendirme usulü istifade edilmektedir.

Kartal Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğünün personel sayı ve niteliği yeterlidir. Fonksiyonel anlamda daha verimli hale gelmek için sayı artırılabilir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğünün personel sayı ve niteliği yeterlidir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü kadro sayımız yeterli ve nitelikli personel bulunmaktadır. Bilgi İşlem Müdürlüğü yeniliklere yönelik personel ihtiyacı olmasına rağmen mevcut durumdaki personel sayı ve niteliği yeterlidir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü personel sayısı stratejik planlama sürecinde yetersiz lakin personel niteliği yeterli seviyededir. Müdürlük kadromuz deneyimli personelden oluşmaktadır.

Pendik Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü personel sayısı yeterli seviyededir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğünde 35 personel bulunmakta teknisyen ve teknikerden oluşan alanında uzman personellerdir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü kurumumuzda 71 yüksek lisans, 345 lisans,109 ön lisans,91 lise, 18 ortaokul, 29 ilkokul mezunu 663 personel bulunmaktadır. Bilgi İşlem Müdürlüğü personeli stratejik amaç ve hedeflerde belirtilen faaliyetleri yürütebilecek nitelik ve yetkinliğe sahiptir. Strateji Geliştirme müdürlüğümüzde 72 personel görev yapmaktadır. Personelin çoğunluğunun 20-30 yaş arası lisans mezunu personelden oluşmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğümüzün personel sayısı yeterli olup nitelik olarak yetersiz sevide olup geliştirilmesine çalışılmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğümüzün personel sayı niteliği yeterli seviyededir. İnsan Kaynakları Müdürlüğümüzde norm kadroya uygun olarak asgari kadroda işletilmektedir.690 norm kadro mevcuttur. Nitelik olarak yeterli seviyede değil, taşeron ve hizmet alımı ile desteklenmektedir. Bilgi İşlem Müdürlüğümüzde 20 personel çalışmaktadır. Niteliği iyi seviyededir. Strateji Geliştirme Müdürlüğümüzde 1 müdür ve 3 personelle görev yürütülmektedir. Sayı ve nitelik olarak yeterli seviyededir.

3. Belediyelerin teknolojik gelişmeleri takip kullanma ve yetişmiş personel açısından durumunu nasıl değerlendirebiliriz?

Kadıköy Belediyesi :

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğünün personelinin bilgi seviyesi orta seviyededir. Düzenlenecek eğitimlerle takip ve kullanma seviyeleri artırılabilir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğünün tüm işlemleri bilgisayar ortamında yürütülmekte ve personel bu konuda yeterli donanıma sahiptir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü personelin teknolojik gelişmelere hâkimiyetinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bilgi İşlem Müdürlüğü personeli görevi gereği teknolojiye hâkim yetenekli personelin etkin yönetimi ile stratejik hedeflere ulaşabilecek seviyededir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak yetişmiş ve teknolojiye hâkim personelle görev yapılmaktadır.

Kartal Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü açısından teknolojik imkânları kullanma ve takip bir zorunluluktur. Bu nedenle bu alanda yetişmiş personelle görev yapılmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü personeli tüm teknolojik imkânları kullanabilecek yetişmiş personelden oluşmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğünün faaliyetlerinin büyük bölümü %60 civarı teknoloji kullanımı gerektiren e-imza, e-arşiv gibi uygulamalar teknolojinin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu yönde ihtiyaçlara göre müdürlüğümüz eğitimler planlamaktadır. Bilgi İşlem Müdürlüğünün alanı gereği yetişmiş personel tarafından faaliyetler yürütülmektedir. Ayrıca görev gereği teknolojiyi kullanma ve takip zorunluluktur, yoksa istenmeyen birçok durumla karşı karşıya kalınması kaçınılmaz olur. Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelinin teknoloji kullanma ve takip yetenekleri çok iyi seviyededir.

Pendik Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak fiziksel evrak uygulaması yerine teknoloji kullanılarak evrak tarama sistemi kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmeler yakından takip edilmektedir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü olarak personel teknolojiyi takip etmekte ve bilgi seviyesi yeterli seviyededir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü belediyemiz açısından birçok teknolojik imkân kullanılmaktadır. Bu uygulamalara yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimlerle personelin teknolojik yenilikleri kullanması sağlanmaktadır. Ayrıca yeni gelişmelere göre e-imza ve e-arşiv

hizmetleri ve e-devlet uygulamalarına yönelik eğitimler belirli periyotlarla düzenlenmektedir. Müdürlük olarak yenilikler ayrıca dikkatle takip edilmektedir. Bilgi İşlem Müdürlüğü alanı gereği yeni teknolojileri takip ve kullanma konusunda yetkin personelle çalışmaktadır. Strateji Geliştirme Müdürlüğümüz yazılım, çözümler çağrı merkezi uygulamaları ile teknolojik olarak üst seviyede hizmet sunmaktadır. Personel alımında psiko-tekniik sınav uygulaması ile yetkin personel imkânı sağlanmakta ve hizmet içi eğitimlerle gelişimleri sürdürülmektedir.

Şişli Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü personeli teknolojiyi kullanma ve takip yetenekleri sahiptir. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü personeli teknolojik imkânları tam olarak kullanacak seviyede değildir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü personeli teknolojik imkânları takip ve kullanmaya yatkındır. Lakin yaş ortalamasının yüksek oluşu olumsuz bir etkidir. Bilgi İşlem Müdürlüğü personeli yeterli bilgi ve kabiliyete sahiptir. Araştırma geliştirme seviyeleri örnek seviyededir.

Strateji Geliştirme Müdürlüğü personeli teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte ve geliştirme yönünde gayretlidir. Dışarıdan destek almaksızın birçok işlemi kendi personelimizde yürütebilecek seviyede personele sahip bulunmaktayız.

4. Yerel yönetim birimi olarak belediyeçilik anlayışı, hizmet sunumu, vatandaş tatmini bağlamında değerlendirildiğinde şu an belediyeniz çalışma ve uygulamalarını (kendi biriminiz açısından) nasıl konumlandırırırsınız?

Kadıköy Belediyesi :

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak diğer belediyelere kıyaslandığında özenli ve dikkatli yetişmiş personelle çalışılmaktadır. Bu nedenle sosyal medya, halkla ilişkiler ekipleri ile aktif iletişim kanalları kullanıldığından vatandaş tatmini örnek seviyelerde çıkmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü talep odaklı faaliyet icra ettiğinden vatandaş tatmini ön gösterge aracı olarak değerlendirilmemektedir. İnsan Kaynakları Müdürlüğüne vatandaş tatmini anlamında gelen geri dönüşler insan kaynağına yönelik olmayışı memnuniyet vericidir. Bu insan kaynakları işleyişinin etkin

bir şekilde yönetildiğini göstermektedir. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak teknolojik imkânları etkin kullanımının da etkisiyle olumlu sonuçlar almaktayız. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak vatandaş odaklı hareket ediyoruz. Bu amaçla yılda bir kez saha araştırması yapıyoruz. Bu araştırma ile memnuniyet/beklenti/istekler belirleniyor. Neticede başarılı sonuçlar elde etmekteyiz.

Kartal Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak vatandaş memnuniyeti yüz yüze, internet, sosyal medya üzerinden değerlendirilmektedir. Genel olarak olumlu sonuçlar çıkmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü vatandaş memnuniyet odaklı olmayıp, proje odaklı çalışmalar yapmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak vatandaşlara yönelik tatmin anketi ile ve personele ait memnuniyet anketleri yapılmakta ve sonuçlar olumlu olarak değerlendirilmektedir. Bilgi İşlem Müdürlüğü sosyal medya üzerinden alınan geri dönüşler iyi seviyede olduğumuzu göstermektedir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü vatandaş memnuniyeti anlamında direkt etkili olmayıp, yapısal anlamda faaliyetlerin koordinesini yapmaktadır. Ölçme değerlendirme konusunda ölçümler yapılmaktadır.

Pendik Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak kurumumuz ISO 10002 müşteri memnuniyet yönetim sistem belgesine sahiptir. 6 aylık periyotlarla ölçümler yapılmaktadır. Ölçümlerde çok iyi sonuçlar alınmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğümüz proje odaklı ve çözüme yönelik işlemler yürüttüğünden vatandaş memnuniyeti üst seviyededir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü yerel yönetim kurumları olan belediyelerde vatandaş tatminine daha fazla önem gösterilmektedir. Tüm hizmet sunucularında insan kaynağı yer alması sebebiyle vatandaş tatmininin de etkili insan kaynağı yönetimi çok önemli olduğunun bilinci ile faaliyetlerimiz yürütmekteyiz. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak tüm hizmetlerin dijitalleştirilmiş olması vatandaş tatmini olumlu yönde etkilemiştir. Strateji Geliştirme Müdürlüğümüz kurumsal performans ölçümleri, süreç verimliliği, kamuoyu yoklamaları ile müşteri memnuniyeti ölçümleri yapmaktadır. Bunlar üst yönetime raporlanmaktadır. Sonuçlar olumlu olarak

çıkılmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında vatandaşların talep ve istekleri dikkate alındığından olumlu dönüşlerin alınması doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak vatandaş memnuniyetinin tespiti için ayda bir yüz yüze anket çalışması yapılmakta olumlu dönüşler alınmaktadır. İmar ve Şehircilik Müdürlüğüne yürütülen hizmetlere yönelik vatandaşlardan olumlu dönüşler alınmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak insan kaynaklarına yönelik direkt olmasa da vatandaş memnuniyet anket sonuçları üzerinden iyi seviyede olduğumuzu görmekteyiz. Bilgi İşlem Müdürlüğü çözüm merkezi olarak vatandaşa bakan yüz olarak vatandaş memnuniyet odaklı teknolojilerle iyi bir konuma sahiptir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak vatandaş memnuniyet anketleri ilgili müdürlüklere dağıtılıyor. Sonuçlar daha sonra değerlendiriliyor. Genel olarak vatandaş memnuniyeti açısından iyi seviyede olduğumuzu belirtmek isterim.

5. Misyon ve vizyon tanımlamaları hangi unsurlara uygun olarak yapılmaktadır?

Kadıköy Belediyesi :

Vizyon ve misyon tanımlamaları belediyenin görev ve sorumlulukları, hizmet anlayışı, gelecek beklentileri, teknolojik gelişmeler, personel eğitim seviyesi, yeni yöntem ve teknikler, nitelikli iş gücü, verimli kaynak kullanımı, yöneticinin ön vitrini olarak vatandaş tatmini unsurlarına uygun olarak yapılmaktadır.

Kartal Belediyesi:

Vizyon ve misyon tanımlamaları etkin, verimli şeffaf, katılımcı, insan odaklı, öncü, çözüm odaklı, etkili iletişim, eşitlik, halkın yaşam kalitesini artırma, yenilikçilik, yerinde dönüşüm unsurlarına göre yapılmaktadır.

Pendik Belediyesi:

Vizyon ve misyon tanımlamaları Pendik halkının yaşam kalitesinin yükseltilmesi, Pendik ilçesinin şehircilikte önemli bir yere gelmesinin sağlanması, iç ve dış paydaş analiz sonuçları, fırsat maliyetlerini azaltmada katkı sağlama, vatandaş talep ve isteklerine göre, hizmet odaklı olma unsurlarına göre yapılmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Vizyon ve misyon tanımlamaları kaliteli iş gücü, liyakate göre personel temini, şeffaflık, katılımcılık, çağdaş ve sosyal belediyeçilik, güler yüzlü, sorumluluk alarak, güvenli, eksiksiz, kesintisiz, tüm çalışmaların halka duyurulması, etkili iletişim, vatandaş memnuniyeti, halka açılan yüz olması ve ideal şehircilik unsurlarına göre yapılmaktadır.

6. Belediyeniz açısından belirlenen misyonuna ulaşmasında kendi biriminiz hangi önemli katkılar sağlanmaktadır?

Kadıköy Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak halkın memnuniyetini gözlemleme, memnuniyet ölçümlerin yapılması, etkili iletişim sağlama açısından katkı sağlamaktayız. İmar ve Şehircilik Müdürlüğünü olarak kentsel dönüşümü sağlıklı ve estetik yapılarla sağlamak ve planlama sürecine personel görevlendirmesi ile katkı sağlamaktayız. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak planlama sürecine personel desteği, eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve planlaması ile farkındalığın sağlanması açısından katkı sağlıyoruz. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak teknolojik gelişmelerin takibi ve mevcut sistemlerin iyileştirilmesi açısından katkı sağlıyoruz. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak koordinasyon, planlama, raporlama, takip kontrol, yönlendirme, kurumsal gelişime katkı sağlayacak verimlilik, süreç bazlı çalışma anlayışı ile katkı sağlıyoruz.

Kartal Belediyesi:

Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak koordinasyon, planların hazırlanması, raporlama, proje üretme, hedeflerin takip ve kontrolü açısından katkı sağlıyoruz. Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak belediyenin görünen yüzü olarak hizmetleri yansıtmak, vatandaşların geri dönüşlerini raporlamak, memnuniyet ölçümü yapmak, beklenti ve şikâyetleri ilgililere iletmek, anket çalışması yapmak açısından katkı sağlıyoruz. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü olarak halkın yaşam kalitesini sürekli kılmak bağlamında katkı sağlıyoruz. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak işçi işveren iletişimini sağlama, stajyer yetiştirme, personel motivasyonu, özlük haklarının takibi, eğitim seviyelerinin yükseltilmesi açısından katkı sağlıyoruz. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak

teknolojik alt yapının oluşumu idamesi, personelin eğitilmesi, teknolojik yeniliklerin uygulanması ve teknik destek hizmeti sunmak suretiyle katkı sağlıyoruz.

Pendik Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak vatandaş hizmet ve isteklerinin karşılanarak memnuniyetin artırılması için tüm kanalları kullanmak ve olumlu cevaplar için etkili hizmet sunmayı sağlama açısından katkı sağlamaktayız. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü olarak mülkiyet sorunlarının çözülmesi konusunda katkı sağlamaktayız. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak birimlerin uygun insan kaynağını sağlayarak, personelin sürekli kendini yenilemesinin sağlanması, eğitim ve kariyer planlamaları, personel seçme ve yerleştirme işlemleri, özlük hakları, kurumsal aidiyetin sağlanmasına yönelik uygulamalar ile yapılan ölçüm sonuç analizleri ile katkı sağlamaktayız. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak teknolojik yenilikleri uygulama, fırsat ve maliyet etkinliği açısından katkı sağlıyoruz. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak misyon ve vizyonun sahiplenilmesini sağlamak, hedeflerin belirlenmesi, raporlama, koordinasyon açısından katkı sağlamaktayız.

Şişli Belediyesi:

Basın Yayın Halkla İlişkiler Müdürlüğü olarak tüm çalışma ve uygulamaların halka duyurulması, etkili iletişimin sağlanması, halka temas noktası olarak memnuniyet ölçümleri istek ve talepleri raporlama konusunda katkı sağlıyoruz. İmar ve Şehircilik Müdürlüğü olarak gelen projelerin misyona uygun paralellikte olmasının değerlendirilmesi konusunda katkı sağlıyoruz. İnsan Kaynakları Müdürlüğü olarak personel misyona yönelik eğitimlerle desteklenmekte, misyona yönelik nitelikli personelin teminini sağlamak, hizmet içi eğitimlerle farkındalığı artıma konusunda katkı sağlanmaktadır. Bilgi İşlem Müdürlüğü olarak teknolojik imkân ve kabiliyetlerin artırılması, personel eğitim süreçlerinin organizesi, bilgi işlem uygulamalarının geliştirilmesi konularında katkı sağlıyoruz. Strateji Geliştirme Müdürlüğü olarak koordinasyon sağlama, raporlama, planların hazırlanıp uygulanması sürecine katkı sağlama, hedef belirleme çalışmalarına katılım hususlarında katkı sağlamaktayız.

7. Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için neler yapılmalıdır?

Kadıköy Belediyesi:

Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için; tüm paydaşlar misyon temelli beraber çalışılmalı, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmeli, çok çalışmalı, verimlilik temelli hareket etmeli, etkili iletişim sağlanmalı, kaynak yönetiminin etkinliği sağlanmalı, teknolojik gelişmeler yakından takip edilmeli ve uygulanmalı, personel sürekli eğitimlerle güçlendirilmeli, nitelikli iş gücüne önem verilmeli, hizmet içi eğitimler artırılmalı, faaliyetlerin sürekli güncelliği sağlanmalı, raporlama sistemleri etkinleştirilmeli, denetim ve kontrole önem verilmeli, motivasyonu artırıcı sistemler geliştirilmeli, süreç iyi analiz edilerek revizelerle güçlü bir yapı oluşturulmalıdır.

Kartal Belediyesi:

Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için; strateji bilinci geliştirilmeli, uygulanabilir hedef amaçlar belirlenmeli, görevler etkinlik ve verimlilik esasına göre dağıtılmalı ve takip edilmeli, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için azami gayret gösterilmeli, uygulanabilir ve mümkün hedef ve amaçların seçilmesi, faaliyetler halka iyi anlatılmalı, geri dönüşler dikkate alınmalı, vatandaşla etkili iletişimin sağlanması, yasal düzenleme ve mevzuata uygun onay süreçlerinin etkin olarak yürütülmesi, kişisel gelişimin özendirilmesi, katılımcılığın artırılması, planlama sürecine yönelik farkındalık eğitimlerine önem verilmesi, yatırım yapılmalı, teknolojik altyapı sürekli iyileştirilmelidir.

Pendik Belediyesi:

Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için; personel değerlendirme anketleri sonuçları analiz edilmeli, personel önerileri ve ödül mekanizmaları geliştirilmeli, kariyer yönetimi ve planlaması etkin bir şekilde uygulanmalı, personele rotasyon ve oryantasyon eğitimleri verilmeli, misyonun kurumca sahiplenmesinin sağlanması, personelin inanç ve gayreti sağlanmalı, bilgi teknolojileri etkin kullanılmalı ve eğitimlerle seviye sürekli artırılmalı, etkili iletişim her

alanda kullanılmalı, birimler arası eş güdüm sağlanmalı, plan ve programlara uygun olarak faaliyetler aksaksız olarak yürütülmelidir.

Şişli Belediyesi:

Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için; personelin misyonu benimsemesi, farkındalığının artırılması, eğitim kalitesinin sürekli geliştirilmesi, kaynaklar etkin olarak kullanılmalı, stratejik plandaki hususlara riayet edilmeli, teknolojik imkan ve yetenekler geliştirilmeli, personelin eğitimleri aksatılmadan verilmeli, sosyal medyayı daha etkin kullanmak, kurum içi ve dışı etkili iletişimi güçlendirmek, hizmet kalitesini sürekli artırmak, doğru projelendirmeler yapmalıdır.

8. Belediye birimlerinde başarı nasıl ölçülür ve değerlendirilir?

Kadıköy Belediyesi :

Belediye birimlerinde başarı hedef faaliyet göstergelerinin performans ölçüm sonuçları, yılda en az bir defa vatandaş memnuniyet anketleri, ekonomik gösterge bütçe dengesi, iç denetim birimleri, vatandaş geri dönüşleri, ile ölçülmektedir.

Kartal Belediyesi:

Belediye birimlerinde başarı birim hedef göstergeleri başarı durumları, aylık olarak yapılan ölçümlerle, proje onaylama performansları ile, belirli periyotlarla yapılan anket çalışmaları ve vatandaşın çeşitli vasıtalarda yaptığı değerlendirme raporları üzerinden ölçülmektedir.

Pendik Belediyesi:

Belediye birimlerinde başarı altı ayda bir yapılan müdürlük performans ölçme çalışmaları, personel memnuniyet anketi, faaliyet raporları, nihai olarak beş yılda bir yapılan seçim sonuçları, performans programı değerlendirmesi, durum analizleri, iç ve dış paydaş anketleri ile hedef sonuç analizleri ile ölçülmektedir.

Şişli Belediyesi:

Belediye birimlerinde başarı iş tanımlamasına uygun süreç analizleri, performans ölçümleri, şikâyetlerin analiz, vatandaş memnuniyet anketleri, e-belediye üzerinden yapılan geri dönüşlerle, işlem gören evrak ve proje sayı performansları üzerinden ölçülmektedir.

9. Belediyeler açısından değerlendirdiğimizde ilerleyen süreçte karşılaşılabilecek en önemli riskler nelerdir?

Kadıköy Belediyesi :

Belediyeler açısından önümüzdeki süreçteki başlıca riskler; küresel ısınma, çevre kirliliği, vatandaş istek ve taleplerindeki ani değişimler, yaşam kalitesindeki düşme, teknolojik alt yapı sorunları, doğal afetler, siber saldırılar, teknolojik altyapıya yönelik saldırılar ya da çökmeler, nitelikli personel bulmada güçlük, çalışan performanslarındaki düşmeler, iş değiştirme eğilimleri, sürekli mevzuat değişiklikleri, iş yükü artışları, personel ve alan yetersizlikleri hizmet sunumundaki gecikmeler, toplumsal olaylar olarak değerlendirilmiştir.

Kartal Belediyesi:

Belediyeler açısından önümüzdeki süreçteki başlıca riskler; deprem, küresel ısınma, doğal afetler, teknolojik alt yapı eksiklikleri, yasal düzenlemeler, personel maliyetlerindeki artışlar, teknolojinin hızlı gelişmesi, casus yazılımlar, dolar kurundaki dalgalanmalar olarak tespit edilmiştir.

Pendik Belediyesi:

Belediyeler açısından önümüzdeki süreçteki başlıca riskler; mevzuat değişiklikleri, görev alanlarında yaşanan belirsizlikler, bürokrasi, doğal afetler, altyapı sorunları, siber saldırılar olarak değerlendirilmektedir.

Şişli Belediyesi:

Belediyeler açısından önümüzdeki süreçteki başlıca riskler; personel temin güçlükleri, siyasi algılamalar, ekonomik sıkıntılar, krizler, stratejik planın sahiplenilmemesi, doğal

afetler, kurdaki dalgalanmalar, küresel ısınma, toplumsal olaylar, casus yazılımlar, teknolojinin hızlı gelişmesi, bilinçsiz kullanıcılar, hizmet kalitesinin yetersizliği, sağlıklı iletişimin sağlanamaması, yeterli önlemlerin alınmaması olarak tespit edilmiştir.

10. “Stratejik yönetim, örgütün misyon ve vizyonuna uygun bir stratejinin geliştirilmesi ve bunun uygulanmasına yönelik olarak, öncelikli ve önemli faaliyet, örgütün iç ve dış analizlerinin gerçekleştirilerek, örgütün zayıf ve güçlü yanları ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.” Belediyenin bu bağlamda SWOT analizi yapılmakta mıdır? Karar verme sürecinde bu analizlere göre mi yoksa geleneksel yönetim tekniklerine göre mi karar alınmaktadır?

Araştırma yapılan tüm belediyelerde iç ve dış çevre analizi yapılmakta olduğu beyan edilmiştir. Bu analiz için SWOT analiz kullanılmaktadır. Alınan kararlar üst yönetimin etkisinde ve analiz sonuçlarına uygun olarak alındığı tüm birim yetkililerince ifade edilmiştir.

11. Belediyenin SWOT Analizinde elde edilen sonuçları nasıl değerlendirebiliriz?

Araştırma yapılan tüm belediyelerde iç ve dış çevre analizi için SWOT analizi kullanılmaktadır. Bu analiz sonuçları tüm belediyelerin 2015-2019 stratejik planlarında yer almaktadır. Ayrıca bu analizlere ait tespitler durum analizleri bölümünde ayrıntılı olarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

12. Stratejik yönetim anlayışını, örgütün, etkin ve verimli bir şekilde ayakta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi amacına hizmet etmeye yönelik, “Stratejik Planlama”, “Stratejinin Uygulanması”, “Stratejilerin Denetimi ve Değerlendirilmesi” olarak oluşan bir süreç olarak ifade edebiliriz.” Bu açıdan bakıldığında belediyenin stratejik yönetim sürecini nasıl değerlendirebiliriz?

Kadıköy Belediyesi:

Belediyenin stratejik yönetim süreci beş yıllık stratejik plan üzerinden işlemektedir. İhtiyaç halinde bu plan iki yılda bir revize edilmektedir. Her yıl faaliyet raporu ve performans raporu hazırlanmaktadır. Tüm yönetim süreçleri bu planların rehberliğinde etkin bir şekilde yürütülmektedir. Denetim unsuru olarak yıllık faaliyet raporları kullanılmaktadır. Örgütsel başarı yakalanması için etkili iletişim ve eşgüdüm sağlanması gerekmektedir.

Kartal Belediyesi:

Belediyenin stratejik yönetim süreci personelin karar verme süreçlerine etkin bir şekilde katılımına imkân sağlamaktadır. Personelin bilgi ve tecrübelerinden en üst seviyede faydalanılmaktadır. Etkili bir stratejik yönetim sürecinin oluşmasının sağlanması hedeflenmektedir. Stratejik planlar üzerinden yönetim süreci değerlendirilip analiz edilmektedir.

Pendik Belediyesi:

Belediyenin stratejik yönetim süreci stratejik planlamaya dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Stratejik plan hazırlanırken her birim detaylı durum analiz yapmaktadır. Kapasite, ihtiyaç, ve hedeflerini ortaya koyulmaktadır. Stratejik yönetim süreci kalite yönetim felsefesi doğrultusunda yürütülmektedir. Ölçülebilir ve izlenebilir göstergelerle başarı izlenmekte ve sonuçlara yönelik aksiyon alınmaktadır. Karar alma süreçlerine etkin ve etkili bir şekilde katılım sağlanmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Belediyenin stratejik yönetim süreci personelin etkin katılımının sağlandığı bilgi ve tecrübelerden istifade edilerek yürütülmektedir. Sürecin planlama aşaması hariç diğer bölümlerde katılım tam sağlanamamaktadır. Proje temelli süreçlere daha etkili katılım sağlanmaktadır.

13. PESTEL analiz yapılmakta mıdır? Yapılıyor ise büyük resmi görmeye yönelik hangi sonuçlar elde edilmiştir?

Uzak dış çevre analizi maksadıyla kullanılan bir yöntem olan PESTEL analizi yapıp yapılmadığı analiz edilmiştir. Araştırma yapılan hiçbir belediye bu analizi yapmamaktadır. Bazı belediyelerde ise analiz yöntemi hakkında bilgi sahibi olunmadığı tespit edilmiştir. Yapılması halinde birçok risk unsuruna yönelik tedbir imkânı sağlayan önemli bir analiz yönteminin yapılması belediyelere çok önemli katkılar sağlayacaktır.

14. İnsan kaynakları yönetimi rasyonel, bilimsel ve gelecek yönelimli metotlar ile yapılmakta mıdır? Gelecekte ortaya çıkacak insan kaynağına yönelik olarak öngörüler nelerdir?

Kadıköy Belediyesi:

Belediyemizdeki insan kaynağına yönelik işlemler İnsan Kaynakları Müdürlüğüne yürütülmektedir. Personel temini rasyonel ve bilimsel yöntemlerle yapılmaktadır. Gelecekteki insan kaynağına yönelik öngörüler oluşturulmakta ve bunlara uygun eğitim ve oryantasyon ile etkin insan kaynağı yönetimi sağlanmaktadır. Bazı personelin seçiminde rasyonellikten ziyade üst yönetim kararları etkili olmaktadır. Müdürlükler insan kaynağına yönelik taleplerini İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile koordine ederek yapmaktadır.

Kartal Belediyesi:

Belediyemizdeki insan kaynağına yönelik işlemler personel temini rasyonel ve bilimsel yöntemlerle yapılmaktadır. Gelecekteki insan kaynağına yönelik öngörüler oluşturulmakta ve bunlara uygun eğitim ve oryantasyon faaliyetleri ile etkin insan kaynağı yönetimi sağlanmaktadır. İlerleyen süreçte teknik bilgi ve tecrübe sahibi personel ihtiyacının olacağı değerlendirilmektedir.

Pendik Belediyesi:

Belediyemizdeki insan kaynağına yönelik işlemler bilgi işlem destekli otomasyon sistemi ile yönetilmektedir. İnsan kaynaklarında etkin ve verimlilik artıracak rasyonel ve bilimsel teknikler uygulanmaktadır. Hizmet içi eğitimler ve yönetici geliştirme eğitimleri ile geleceğin insan kaynağına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kullanılan bu yöntemler ile insan kaynağı yaratma konusunda başarı sağlanmaktadır.

Şişli Belediyesi:

Belediyemizdeki insan kaynağına yönelik işlemler rasyonel yöntemlerle merkezi alım ağırlıklı yapılmaktadır. Geleceğe yönelik insan kaynağı ihtiyacı olan alanlara yönelik kurum içi eğitimlerle personel yetiştirilmektedir. İş tanımlarında belirtilen özellikte personel temini için müdürlükler arası iletişim ve koordinasyon yapılmaktadır. Hizmet

içi eğitim ve seminer tarzı eğitimler ile geleceğin insan kaynağına yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

15. Belediyenin mevcut stratejik planı hangi yılları kapsamaktadır?

Araştırmaya konu olan belediyelerin müdür seviyesindeki personelin stratejik planlama süreci hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarına yönelik stratejik plan yılları sorulmuştur. Tüm belediyelerde soru yöneltilen herkesin plan yıllarına hâkim plan hakkında bilgi sahibi oldukları görülmüştür.

16. Stratejik plan oluşturulmadan önce amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmakta ve bu doğrultuda bir öngörü oluşturulmakta mıdır?

Kadıköy Belediyesi :

Stratejik plan sürecinde amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmaktadır. Bunlar her yıl performans gösterge ve faaliyet planları üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Birimler kendi amaç ve hedeflerine yönelik maliyet öngörülerini oluşturmaktadır. Geleceğe yönelik personel temin maliyeti ve hizmet içi eğitim maliyetleri hesaplanmaktadır.

Kartal Belediyesi:

Stratejik plan sürecinde amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmaktadır. Bunlar her yıl performans gösterge ve faaliyet planları üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Karşılaştırmalı bütçe analiz yapılmaktadır.

Pendik Belediyesi:

Stratejik plan sürecinde amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmaktadır. Bunlar her yıl performans gösterge ve faaliyet planları üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Stratejik plan doğrultusunda bütçe esaslı performans programlarında maliyet öngörülerine yer verilmektedir. Birimlerde yapılan maliyet analizleri daha sonra genel analize dâhil edilmektedir.

Şişli Belediyesi:

Stratejik plan sürecinde amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmaktadır. Bunlar her yıl performans gösterge ve faaliyet planları üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Karşılaştırmalı bütçe analiz yapılmaktadır. İnsan kaynakları maliyet analizleri yapılmakta ve bütçe doğrultusunda alım yapılmaktadır.

17. Belediyelerde stratejik planlama aşamasında karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdir?

Kadıköy Belediyesi:

- Vatandaşlar ve dış paydaşlar açısından sürece yeterli katılımın sağlanamaması
- Diğer kurum kuruluşlarla eş güdümün olmayışı
- Stratejik planlama sürecine inancın zayıf oluşu
- Üst yönetimlerce yeterli desteğin verilmemesi
- Stratejik planlama sürecinin uzun olması
- Öngörülemeyen durumlara yönelik anlık revize imkanı tanınmaması
- Teknolojinin çok hızlı gelişmesi
- Ekonomik istikrarsızlıklar
- Bütçe dengesizlikleri
- Stratejik yönetim düşünce derinliğine sahip personel sayısının yetersizliği
- Yasal mevzuat ve uygulamalardaki eksiklikler
- Bazı hedeflerin birden fazla Müdürlüğü ilgilendirmesi
- Birimler arası etkili iletişim ve koordinasyonun olmayışı
- Planlama kaynak tahsislerinin üst yönetim kararlarına göre şekillenmesi

Kartal Belediyesi:

- Dış paydaş anketlerinin ve bilgilerinin dönüşündeki gecikmeler
- Verilerin toplanmasındaki sıkıntılar
- TÜİK verilerine ulaşmadaki sıkıntılar
- Kurumlar arası iletişimin yetersizliği
- Stratejik planlama sürecinin alt yapısal eksiklikleri
- İzleme ve değerlendirme sürecinin sistemli bir yapıda olmayışı
- Yasal mevzuatlarla ilgili eksiklikler

- Üst yönetimsel kararların yarattığı sıkıntılar
- Evrak yoğunluğunu ortadan kaldırmadaki güçlük
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü personelin yetersizliği
- Yeterli bilgi ve algı seviyesinin olmayışı
- Stratejik planın tam olarak sahiplenilmemesi
- Bütçe kısıtları

Pendik Belediyesi:

- Stratejik planlama konusundaki bilgi ve tecrübe eksikliği
- Personelde yeni sitemlere yönelik olumsuz algı oluşması
- Stratejik yönetim ve planlama sürecin tam olarak yerleşmemiş olması
- Paydaş analizlerinde kurumlardan yeterli bilgi temin edilemeyişi
- Kurumlar arası yetki ve görev karmaşası
- Yasal mevzuat engelleri
- Üst yönetim kararları
- Meclis kararlarının bağlayıcılığı

Şişli Belediyesi:

- Nitelikli personel seçimindeki sıkıntılar
- Stratejik yönetim eğitim ve algısındaki yetersizlik
- Yeterli iş gücüne sahip olunmaması
- Stratejik plan kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması
- Kaynak yetersizlikleri
- Teknolojideki hızlı gelişmeler
- Yazılım uyumsuzlukları
- Yönetimin üst beklenti ve istekleri
- Etkili iletişim sağlanamaması
- Vatandaş beklenti ve isteklerindeki belirsizlikler
- Belediyenin uygulamalarının halka iyi anlatılamaması
- İmar planlarındaki ani değişimler
- Yasal mevzuatlardaki değişimler

18. Stratejik planda etkin rol oynayan koordinatör birim hangi md.lük/bşk.lıktır?

Araştırma yapılan tüm belediyelerde koordinatör birim Strateji Geliştirme Müdürlüğü'dür. Stratejik planlama sürecinin her noktasında bu müdürlük koordinasyon bilgi alışverişi ve planlama faaliyetlerini üst yönetim kararlarına göre yürütmektedir.

19. Stratejik planlar hangi birimlerce değerlendirilmektedir?

Kadıköy Belediyesi:

Stratejik planlar Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından hedef/faaliyet/göstergeler üzerinde değerlendirilmektedir. Üst yönetim raporlar üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Ayrıca iç denetim birimleri, İçişleri bakanlığı ve Sayıştay denetimine tabidir.

Kartal Belediyesi:

Stratejik planlar Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından hedef/faaliyet/göstergeler üzerinde değerlendirilmektedir. Üst yönetim raporlar üzerinden değerlendirme yapmaktadır. Ayrıca iç denetim birimleri, İçişleri bakanlığı ve Sayıştay denetimine tabidir.

Pendik Belediyesi:

Stratejik planlar Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Müdürlüklerince tarafından performans esaslı bütçeleme ve yatırım programı bağlamında değerlendirilmektedir. Ayrıca üst yönetim tarafından oluşturulan komisyonlarca değerlendirilmektedir.

Şişli Belediyesi:

Stratejik planlar Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından değerlendirilmektedir. Ayrıca iç denetim birimleri, İçişleri bakanlığı ve Sayıştay denetimine tabidir.

20. Stratejik planların uygulaması sırasında gerekli denetim birimleri oluşturulmuş mudur?

Araştırma yapılan tüm belediyelerde stratejik planlama sürecinin her noktasındaki adımların etkin bir şekilde yürütülüp yürütülmediği ve diğer unsurları kontrol ve denetimini sağlayacak görev tanımlamasına sahip bir birim oluşturulmamıştır. Bazı

belediyelerde iç denetim birimleri oluşturulmuşsa da görev tanımlaması ve işleyiş stratejik plan doğrultusunda değildir.

21. Dış paydaş(ilişkili kurum/kuruluşlar) ve hedef kitle konumunda olan vatandaşlara yönelik tatmin düzeyleri hangi yöntemlerle ölçülmektedir?

Kadıköy Belediyesi:

Dış paydaşlar ve vatandaş tatmini belediyemiz bünyesinde genel olarak saha araştırması, anket uygulamaları, müdürlükler bazında dilekçe ve şikâyet başvuruları analizi, vatandaş geri dönüşleri ile çağrı merkezi ve mobil uygulamalar üzerinden yapılan analizler üzerinden ölçülmektedir.

Kartal Belediyesi:

Dış paydaşlar ve vatandaş tatmini belediyemiz bünyesinde genel olarak anket uygulamaları, halk masası kanalıyla, dilekçeler, sosyal medya ve telefonla görüşme yapılmak suretiyle ölçülmektedir.

Pendik Belediyesi:

Dış paydaşlar ve vatandaş tatmini belediyemiz bünyesinde genel olarak çağrı merkezi, dilekçe, e-belediye, bilgi edinme başvuruları, saha araştırma ve gözlemleri, kamuoyu yoklamaları, şikâyet talep analizi ve belirli periyotlarla yapılan memnuniyet anketleri ile ölçülmektedir.

Şişli Belediyesi:

Dış paydaşlar ve vatandaş tatmini belediyemiz bünyesinde genel olarak belirli periyotlarla yapılan memnuniyet anketleri, sosyal medya, çözüm merkezi, 4441568 kanalıyla gerekli ölçüm ve analizler yapılmaktadır.

22. Stratejik planlar gelişen yeni olaylar ve durumlara göre revize edilmekte midir?

Kadıköy Belediyesi :

Belediye görülen lüzum üzerine 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planını 2017-2019 yıllarını kapsayacak şekilde revize etmiştir.

Kartal Belediyesi:

Belediyenin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planını revize edilmemiştir.

Pendik Belediyesi:

Belediyenin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planını revize edilmemiştir.

Şişli Belediyesi:

Belediyenin 2015-2019 dönemini kapsayan stratejik planını revize edilmemiştir.

23. Stratejik planlama ekip, takım, departmanlarda çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları spesifik olarak tanımlanmış ve sürecin her aşaması kişilere zimmetlenmiş midir?

Kadıköy Belediyesi:

Stratejik planlama ekip, takım, birimlerde çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları özel olarak tanımlanmış ve her birimden bir asil ve bir yedek personel belirlenerek görevleri zimmetlenmiştir

Kartal Belediyesi:

Stratejik planlama ekip, takım, birimlerde çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları özel olarak tanımlanmış ve her birimden bir asil ve bir yedek personel belirlenerek görevleri zimmetlenmiştir

Pendik Belediyesi:

Stratejik planlama ekip, takım, birimlerde çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları özel olarak tanımlanmış ve her birimden bir asil ve bir yedek personel belirlenerek görevleri zimmetlenmiştir.

Şişli Belediyesi:

Stratejik planlama ekip, takım, birimlerde çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları özel olarak tanımlanmış ve her birimden bir asil ve bir yedek personel belirlenerek görevleri zimmetlenmiştir.

24. Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı ve yetkinlikleri yeterli seviyede midir?

Kadıköy Belediyesi :

Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı mevcut durumda yeterli seviyededir. Etkin stratejik planlama süreçleri için yeni kadro ve personel ihtiyacı vardır.

Kartal Belediyesi:

Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı yeterli seviyededir.

Pendik Belediyesi:

Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı yeterli seviyededir.

Şişli Belediyesi:

Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı yeterli seviyededir. Eğitim ve stratejik planlama konularında derinlik algısının geliştirilmesinin katkı sağlayacağını düşünmekteyiz.

25. Yerel yönetim birimlerinde özellikle belediyelerin çalışmalarında stratejik yönetim ve planlama açısından karşılaşılan zorluklara yönelik olarak çözüm önerileriniz nelerdir?

Kadıköy Belediyesi :

- Stratejik planlama ve yönetim yaklaşımına inanmış yönetici ve personelle faaliyetlerin organize edilmesi
- Yönetimsel değişikliklere yönelik tedbirler alınmalı
- Bilgi ve tecrübe sahibi personelden oluşan planlama takımları kurulmalı
- Süreç her zaman aynı periyot ve belirli kriterler üzerinden uygulanmalı
- Stratejik amaç ve hedefler daha kısa vadeli unsurlardan belirlenmeli
- Süreç daha öngörülebilir, gerçekçi ve izlenebilir olması için 1 yıl süreli olmalı

- Nitelikli ve tecrübe sahibi personel sayısı artırılmalı
- Stratejik planlama sürecine katılımın artırılması
- Stratejik planlama algısının geliştirilmesi ve eğitimlerle sürekliliğin sağlanması
- Stratejik plan doğrultusundaki hedef ve amaçların halka daha iyi anlatılması

Kartal Belediyesi:

- Kurumlar arası bilgi alışverişi sağlayacak entegre bir sistem kurulması
- Stratejik yönetim algısına yönelik eğitimlerin artırılması
- Faaliyetlerin birbirleri ile ilişkilerinin netleştirilmesi
- Prosedürlerin net bir şekilde tanımlanması
- Teknolojik gelişmelerden kaynaklanan kazanımlar faaliyetlere yansıtılmalı
- Projeleri elektronik ortamda değerlendirmeyi sağlayacak sistemler kurulmalı
- Bilgi ve tecrübe sahibi personelin karar verme süreçlerine katılımı sağlanmalı

Pendik Belediyesi:

- Kamu yönetim sisteminde stratejik yönetime dair bir zihniyet dönüşümü gerçekleştirilmesi
- Değişen uygulamalarla ilgili kurumlara bilgilerin zamanında sağlanması
- İzleme ve değerlendirme süreci için merkezi bir sistem kurulması
- İzleme ve değerlendirme için etkin ve verimli yeni bir yöntem geliştirilmeli
- Birimler arası etkili iletişim ve eş güdümün sağlanması
- Vatandaşlarla etkili iletişim kanallarının sorunsuz işlemesi
- Vatandaşların eğitim ve yaşam kalitesine yönelik talepleri sonuca ulaştırılmalı
- Sosyal yaşam alanlarının artırılması
- Faaliyetlerle ilgili belirli periyotlarla halkı bilgilendirme toplantıları yapılmalı

Şişli Belediyesi:

- Planlama sürecinin daha etkin ve verimli olması için daha kısa vadeli yapılması
- Planlama algısının siyasi ve ekonomik kaygılardan uzak şekillenmesi
- İnsan kaynağının etkin olarak yönetilmesi ve eğitilmesi
- İş analizi ve görev tanımlamalarının etkin olarak yapılması

- Stratejik planın önemi etkinliğini artıracak bir yasal düzenleme yapılması
- Strateji Geliştirme Müdürlükleri ile etkin iletişim ve koordinasyon sağlanması
- Bilgi teknolojilerini kullanan personelin eğitim seviyeleri artırılmalı
- Kurum içi ve dışı için tanıtıcı yayınlar hazırlanma



Araştırma yapılan belediyelerden derinlemesine mülakât tekniği ile elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak aşağıda Tablo 27'deki yorum tablosuna aktarılarak analiz edilmiştir.

Tablo 27 : Karşılaştırmalı Yorum Tablosu

YORUMLAR	KADIKÖY	KARTAL	PENDİK	ŞİŞLİ
SORU 1				
Tarihsel Geçmiş	X	X	-	-
Kurumsal Kültür	X	X	X	X
Organizasyon Yapısı	X	X	X	X
Örgütsel Hafıza	X	X	X	X
Tecrübe ve Deneyim	X	X	-	X
SORU 2				
Personel Sayısı	X	X	X	X
Personel Niteliği	X	X	X	X
İş Gücü Planlaması	X	X	X	X
Personel Maliyeti	X	X	X	X
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	X	X	X	X
Stratejik Plan Bilinci	X	-	X	-
SORU 3				
Teknolojik Altyapı	X	-	X	-
Teknolojik Gelişmeleri Takip	X	-	X	-
Teknoloji Kullanımı	X	-	X	-
Teknolojik Seviye	X	-	-	-
Yazılım ve Donanım Durumu	X	-	X	-
SORU 4				
Vatandaş Tatmini	X	X	X	X
Anket	X	X	X	X
Çağrı Merkezi	X	X	X	X
Başvuru masaları	X	X	X	X
Sosyal Medya	X	X	X	X
SORU 5				
Hizmet Anlayışı	X	X	X	X
Beklenti ve İstekler	X	X	X	X
Liyakat	-	X	-	X
Şeffaflık	-	X	-	X
Katılımcılık	-	X	-	X
Çözüm Odaklı	-	-	-	-
Etkili İletişim	-	X	-	X
Yenilikçilik	-	X	-	-
Halkın Yaşam Kalitesini Artırma	-	X	X	-
Hizmet Odaklı	X	-	-	X
Çağdaş Belediyecilik	-	-	-	X
Sosyal Belediyecilik	-	-	-	X
Personel Eğitim ve Güçlendirme	X	X	-	-
Verimli Kaynak Kullanımı	X	-	X	-
İnsan Odaklılık	-	X	-	-
SORU 6				
Memnuniyet Ölçümü	X	X	X	X
Etkili İletişim Sağlama	X	X	X	X
Sağlıklı Estetik Kentleşme	X	-	-	-
Eğitim Desteği	X	-	-	-
Teknoloji Takip ve Geliştirme	X	X	X	X
Koordinasyon	X	X	X	X

Tablo 27: Karşılaştırmalı Yorum Tablosu (Devamı)

YORUMLAR	KADIKÖY	KARTAL	PENDİK	ŞİŞLİ
Planlama	X	X	X	X
Proje Üretimi	-	X	-	-
Takip Kontrol	-	X	-	-
Anket Yapma	X	X	X	X
Motivasyon	-	X	-	-
Özlük İşleri	-	X	X	-
Teknik Destek	-	X	-	-
Kurumsal Aidiyet	-	-	X	-
Fırsat Maliyeti	-	-	X	-
Strateji Bilinci	-	-	X	-
Raporlama	X	X	X	X
SORU 7				
Birlikte Çalışma	X	-	-	-
Verimlilik	X	X	-	-
Etkili İletişim	X	X	X	X
Denetleme Kontrol	X	-	X	-
Süreç Analizi	X	-	X	-
Kişisel Gelişim	-	X	-	X
Stratejik Plan Fakındalığı Sağlanması	-	X	X	X
Ödül Mekanizmaları	-	-	X	-
Rotasyon Oryantasyon	-	-	X	-
Es güdüm	-	-	X	-
Sosyal Medya Kullanımı	-	-	-	X
Projelendirme	-	-	-	X
SORU 8				
Vatandaş Memnuniyeti	X	-	-	X
Anket sonuçları	X	X	X	X
Ekonomik Göstergeler	X	-	-	-
Geri Bildirimler	X	-	-	-
Proje Onaylama Performansı	-	X	-	-
Performans ölçümleri	-	-	X	-
Seçim Sonuçları	-	-	X	-
Süreç Analiz	-	-	-	X
SORU 9				
Kürüsel Isınma	X	-	-	X
Cevre Kirliliği	X	-	-	-
Siber Saldırıları	X	-	X	-
Doğal Afetler	X	X	X	-
Nitelikli Personel Yetersizliği	X	-	-	X
Mevzuat Değişiklikleri	X	X	X	-
Toplumsal Olaylar	X	-	-	X
Vatandaş Beklentilerindeki Değişmeler	X	-	-	-
Teknolojinin Hızlı Gelismesi	-	X	-	X
Personel Maliyet Artışları	-	X	-	-
Casus Yazılımlar	-	X	-	X
Dolar Kurlarındaki Artış	-	X	-	X
Bürokrasi	-	-	X	-
Altyapı Sorunları	-	-	X	-
Ekonomik Krizler	-	-	-	X
Stratejik Planların Sahiplenilmemesi	-	-	-	X
Etkili Verimli Sistem Olmaması	X	X	X	X
SORU 10				
SWOT Analizi	X	X	X	X
SORU 11				
Güçlü/Zayıf Yanlar	X	X	X	X
Fırsatlar/Tehditler	X	X	X	X

Tablo 27. Karşılaştırmalı Yorum Tablosu (Devamı)

YORUMLAR	KADIKÖY	KARTAL	PENDİK	ŞİŞLİ
SORU 12				
Stratejik Plan	X	X	X	X
Faliyet Raporu	X	X	X	X
Performans Programı	X	X	X	X
Kalite Yönetim Sistemi	-	-	X	-
Ölçülebilir Göstergeler	-	-	-	X
Durum Analizleri	X	-	-	-
SORU 13				
SWOT Analizi	X	X	X	X
PESTEL Analizi	-	-	-	-
Beş Güç Analizi	-	-	-	-
SORU 14				
Rasyonel Yöntem	X	X	X	X
Bilimsel Yöntem	X	X	X	X
Rotasyon	X	X	-	-
Üst Yönetim Kararları	X	-	-	-
Hizmetçi Eğitim	X	X	X	X
Merkezi Alım Yöntemi	-	-	-	X
SORU 15				
2015-2019	-	X	X	X
2017-2019	X	-	-	-
SORU 16				
Birim Maliyet	-	-	-	-
Karşılaştırılmalı Bütçe Analizi	-	-	-	X
Tahmini Maliyet	X	X	X	X
SORU 17				
Yeterli Katılımın Sağlanamaması	X	-	-	-
Kurumlar Arası Esgüdüm Olmaması	X	X	-	-
Stratejik Plan İnancının Zayıflığı	X	X	X	X
Üst Yönetim Kararları	X	X	X	-
Planlama Sürecinin Uzun Olması	X	-	-	-
Ekonomik İstikrarsızlıklar	X	-	-	X
Teknolojinin Hızlı Gelismesi	X	-	-	-
Bütçe Dengesizlikleri	X	-	X	X
Mevzuat Eksiklikleri	X	-	-	-
Birimler Arası Koordinasyon	X	-	-	-
Anket Sonuçlarının Analiz Problemleri	-	X	-	-
Verilere Ulaşmadaki Sıkıntılar	-	X	X	-
Alt Yapısal Eksiklikler	-	X	-	-
Bütçe Kısıtları	-	X	-	-
Stratejik Plan Bilgi Eksiklikleri	-	-	X	X
Personelin Sürec Hakkındaki Algıları	-	-	X	-
Melis Kararlarının Bağlayıcılığı	-	-	X	-
Nitelikli Personel Yetersizliği	-	-	-	X
Kaynak Yetersizliği	-	-	-	X
Vatandaş Beklentilerindeki	-	-	-	X
İmar Plan Değişiklikleri	-	-	-	X
SORU 18				
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	X	X	X	X
SORU 19				
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	X	X	X	X
İç Denetim Birimleri	X	X	-	X
İçişleri Bakanlığı	X	X	X	X
Danıştay	X	X	X	X
Sayıstay	X	X	X	X

Tablo 27: Karşılaştırmalı Yorum Tablosu (Devamı)

YORUMLAR	KADIKÖY	KARTAL	PENDİK	ŞİŞLİ
SORU 20				
Evet	-	-	-	-
Hayır	X	X	X	X
SORU 21				
Saha Araştırmaları	X	-	-	-
Dilek Şikayetler	X	X	X	X
Geri Bildirimler	X	-	-	-
Çağrı Merkezi	X	X	X	X
Sosyal Medya	X	X	X	X
Kamuoymu Yoklamaları	-	-	X	-
Gözlem Sonuçları	-	-	X	-
SORU 22				
Revize	X	-	-	-
Yenileme	-	-	-	-
SORU 23				
Görevlendirme ve Zimmetleme	X	X	X	X
SORU 24				
Personel Sayısı	X	X	X	X
Personelin Niteliği	X	X	X	X
Personelin Tecrübesi	X	X	-	X
Personel Güçlendirmesi Gerekliliği	X	-	-	X
SORU 25				
Sürece İnanmış Yönetici ve Personel	X	-	-	-
Planlama Takımları	X	-	-	-
Belirli Kriterlerin Tespiti	X	-	-	-
Kısa Vadeli Hedef ve Amaçlar	X	-	-	-
Nitelikli Tecrübeli Personel	X	-	-	-
Katılımın Artırılması	X	-	-	-
Kurumlar Arasındaki Es Güdüm	X	X	X	-
Halkla Etkili İletişim	X	-	X	X
Yasal Mevzuatların Eksiklikleri	-	X	-	X
Eğitimin Artırılması	-	X	-	-
Prosedürlere Netlik Kazandırılması	-	X	-	-
Birimler Arası Etkin Koordinasyon	-	X	X	-
Yazılım ve Sistem Destekleri	-	X	X	-
Tecrübelerden Azami İstifade	-	X	-	X
Zihniyet Dönüşümü	-	-	X	-
Yeni Denetim ve Kontrol sistemi	-	-	X	-
Vatandaş Talepleri	-	-	X	-
Sosyal Yaşam Alanlarının Artırılması	-	-	X	-
Etkin Bilgilendirme Sistemi	-	-	-	X
Planlama Algısının Şekillendirilmesi	-	-	-	X
İnsan Kaynağının Etkin Yönetimi	-	-	-	X
İş ve Görev Analizleri	-	-	-	X
Sivil Toplum Kuruluşları İle	-	-	-	X
İnsan Kaynağının Etkin Yönetimi	-	-	-	X
İş ve Görev Analizleri	-	-	-	X
Sivil Toplum Kuruluşları İle	-	-	-	X
Toplam Kriter Sayısı	180	180	180	180
Uygun Yorum Sayısı	102	92	92	94
Uygun Yorum Yüzdesi	%56,6	%51	%51	%52

Analiz sonucunda; 25 soru için 180 adet yorum kriteri tespit edilmiş, soru başı kriter ortalaması 7,28 olarak tespit edilmiştir. Kadıköy belediyesi için 102 kriter, Kartal Belediyesi için 92 kriter, Pendik Belediyesi için 92 kriter, Şişli Belediyesi için 94 kriter uygunluğu gözlemlenmiştir. Tüm belediyelerin kriter uygunluğu ortak olan 51 kriter bulunmaktadır. Ayrıca hiçbir belediyeye uyumlu olmayan 4 kriter değerlendirilmiştir.

3.7.4. Alan Araştırmasında Tespit Edilen Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Bu alt bölümde alan araştırmamıza konu olan Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli belediyelerinde yapılan görüşmeler ile mevzuat analizleri, önceki çalışmaların sonuçları ve geçmişten bugüne stratejik plan sürecinin analizi sonuçları değerlendirildiğinde sorunlar ve riskler üzerine bir değerlendirme yapacağız. Yöntem olarak sorun ve risk belirtilip kısa değerlendirme analizden sonra neler yapılabileceğine yönelik öneriler belirtilecektir. Tespit edilen sorun ve risklerse;

Vatandaşlar ve Dış Paydaşlar Açısından Sürece Yeterli Katılımın Sağlanamaması:

Stratejik planlama sürecinde yakın dış çevrede bulunan vatandaşlar ve dış paydaşların istek ve taleplerinin dikkate alınarak analiz edilmesi hedef ve amaçların tespitinde olumlu yararlar sağlayacaktır. Vatandaş ve dış paydaş isteklerine göre belirlenen hedef ve amaçlar paydaş memnuniyetinin artmasına sürece olan inancın olumlu yönde etkilenmesine fayda sağlayacaktır. Bazı belediyelerde planlama süreci öncesi ve sonrasında bu yöntemler uygulanmakta lakin yeterli katılımın sağlanamamaktadır. Bu sürecin etkinliğini artırmak maksadıyla bilgilendirme toplantıları, söyleşiler ve çalışma grupları tarzında organizasyon düzenlenerek sosyal faaliyetlerle desteklenebilir. Belirli periyotlarla da bu organizasyonların tekrarlanması ile vatandaş ve diğer dış paydaşların sürece katılımının sağlanması mümkün olabilecektir.

Diğer Kurum Kuruluşlarla Eş Güdümün Olmaması:

Yerel yönetimlerin birçok konuda büyükşehir belediyeleri, kamu kurum ve kuruluşları ile hizmet noktasındaki faaliyetlerinin kesiştiğini görmek mümkündür. Bu noktada yerel birimlerin ve diğer kurumların eşgüdümü tam anlamıyla sağlayamaması birçok faaliyetle kaynak zaman ve emek sarfına yol açtığı da çoğu zaman karşılaştığımız

durumlardandır. Örneğin belediyenin yol çalışması yaptıktan sonra elektrik kurumunun alt yapı çalışması yapması, su idaresinin su ve kanalizasyon çalışmaları yapması gibi. Bu açıdan eş güdüm ve koordinasyonun sağlanması ile her iki tarafın elde edeceği marjinal fayda çok yüksek olacaktır. Bu açıdan stratejik planlama sürecinin faydalarını kavrayabilen kurum ve kuruluşlar koordinasyona daha fazla önem vermektedirler. Belediyelerin stratejik planlama sürecinin etkinleştirmek suretiyle bu faaliyetlerini ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşma ve bu organların bunları dikkate alma ve planlamasını bu yönde yapmalarına yönelik yasal bir düzenleme yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bu koordinasyonu sağlayacak, beraber çalışma yeteneklerini geliştirecek bilgi ve tecrübe birikimi ve örgütsel hafızası oluşturacak birimlerin kurulması da önem arz etmektedir.

Üst Yönetimlerce Yeterli Desteğin Verilmemesi ve Stratejik Planlama Sürecine İncanın Zayıf Oluşu:

Stratejik planlama kültürünün yeni bir kavram olması, tam anlamıyla anlaşılmamış faydaları tam olarak analiz edilememiş olması sebepleriyle ve yasal bir zorunluluktan dolayı yapıyor algı ve olumsuz düşüncelerin etkisiyle gerek personel gerekse üst yönetim tarafından yeterince sahiplenilmediği gözlemlenmektedir. Bu sebeple bu alanda bir zihniyet dönüşümüne ihtiyaç olduğu aşikârdır. Daha sonra personel konu hakkında alanında uzman kişilerce eğitimlere alınmalı, olumlu çalışmalar desteklenmeli, motivasyonu artırıcı unsurlara önem verilmelidir. Başarılı olan kurum ve kuruluşlar ile yerel yönetim birimleri incelenmeli başarılar örnek alınmalı ve etkin bir şekilde bilgi, tecrübe aktarımı sağlanmalıdır. Planlama çalışmalarının ortaklaşa ekip çalışması halinde yürütülmesi de değerlendirilebilir. Üst yöneticilerin öncelikle stratejik yönetim anlayışı ve düşünce derinliği kazanması ve incanın sağlanmasına yönelik eğitim ve seminerler düzenlenip katılım sağlanabilir. Stratejik planların bir zorunluluk olmasından ziyade uzak geleceğin inşa edilmesi anlamına geldiğinin iyice kavratılması sürecin başarısının anahtarı rolündedir.

Stratejik Planlama Sürecinin Uzun Olması:

Yerel yönetimler açısından bakıldığında 5 yıllık stratejik plan yapıldığı görülmektedir. Bu planlamalar mahalli idare seçimleri ile paralellik göstermektedir. Diğer bir deyişle

seçilen belediye başkanının beş yıl zarfında yapacağı hizmetlerin bir raporu gibi stratejik plan hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Böyle olduğunda siyasi kaygı ve seçilme endişesine yönelik kararlar alındığı doğal bir yaklaşımdır. Bu bağlamda stratejik planlamanın temelinde yatan uzak gelecek, hayal planlaması unsurlarına yönelik planlama yapılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla vizyon, misyon tanımlamaları dahi seçimlerle değişebilmektedir. Bu durum stratejik planlamanın doğası ile çelişkiler meydana getirmektedir. İdeal olan başarıyı ortaya çıkaracak olan temel misyonun belirlenmesi ve gelecekteki yerin tespitinde vizyon anlayışının ortaya çıkarılması ile oluşturulacak planların seçimlerle değişmemesi sadece bu vizyona ulaştıracak faaliyetlerin değişmesidir. Değişen her faaliyet aynı misyonla aynı vizyona odaklanacak ve sapma olmayacağından başarı kaçınılmaz olacaktır. Böylelikle süreç daha kısa vadeli ölçülebilir izlenebilir etkin kontrol ve denetimin sağladığı kısa zaman aralıklarını kapsayacak şekilde organize edilebilir. Değişen üst yönetim ve personellere rağmen hedef ve vizyon aynı kalacağından hem motivasyon, inanç eğitim ve tecrübelerin birlikte meydana getirdiği kurumsal kültür ve örgütsel hafızanın oluşturulması başarıyı sağlayacaktır.

Teknolojinin Çok Hızlı Gelişmesi:

Stratejik planlama sürecinin vazgeçilmez unsurlarının başında teknolojik imkân ve kabiliyetlerin kullanılması gelmektedir. Bu noktadan hareketle teknolojinin kullanımı hayatın her alanında çok büyük zaman kaynak ve personel tasarrufu sağlamaktadır. Bunun yanında teknolojinin hızlı değişip gelişmesi bu öngörülerin hedef ve amaçlarımızla bütünleştirilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Teknolojinin değişimlerine ayak uyduramayan ve bunları etkin bir şekilde yönetemeyen kurum ve kuruluşlar hedef ve amaçlarından her geçen gün biraz daha uzaklaşmaktadır. Bu nedenle kaynakların etkin kullanımına imkân sağlayan stratejik planlama aynı zamanda maliyet analizleri yapmayı gerektirmektedir. Tüm bu açılardan bakıldığında yerel yönetimler ne kadar teknolojiye yatırım yaparlarsa hem vizyonlarına ulaşmayı sağlayacak, hem de iç ve dış paydaşların, vatandaşların memnuniyetini kazanmalarına imkân tanıyacaktır. Bu açıdan teknolojinin hızlı gelişimine yönelik öngörüler oluşturulmalı, bu öngörülere yönelik kaynak tahsisleri yapılmalı, yenileşme ve modernizasyona önem verilmelidir.

Ekonomik İstikrarsızlıklar ve Bütçe Dengesizlikleri:

Yerel yönetimler açısından ekonomide yaşanan en ufak dalgalanmalar hizmetleri kısmen ya da tamamen durma noktasına getirebilmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerin sağlam mali yapıya ve bütçelerinin çok iyi analiz edilerek hazırlanmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenlerle sağlam mali yapının oluşturulması bir gereklilikten ziyade zorunluluk halini almıştır. Mali disiplinin sağlanması herhangi bir ekonomik sıkıntı zamanlarını en az zararla atlatılmasını sağlayacaktır. Bu açıdan stratejik plan mali disiplinin sağlanması ve geleceğe yönelik mali öngörü oluşturma açısından büyük katkı sağlamaktadır.

Stratejik Yönetim Düşünce Derinliğine Sahip Personel Sayısının Yetersizliği:

Stratejik yönetim anlayışı ve planlama konuları ülkemizde yeni yeni kamusal alanda yer bulmaya başlamaktadır. İnsanların bu yönetim tekniği ve planlama algısının yerleşmesi biraz zaman alacaktır. Bu süreçte yapılması gereken personelin önce olumsuz bakış açısını ortadan kaldırmaya yönelik bilgilendirme toplantıları, seminer ve eğitimler düzenlenmelidir. Planlamanın gerekliliği, faydaları personele iyice anlatılmalı onların bilgi ve tecrübelerinden istifade edilmelidir. Katkı sağlamalarına yönelik motivasyon unsurları ve ödül mekanizmaları tesis edilmelidir. Bu alanlarda yetişmiş personel miktarını artırmak için sürekli hizmet içi eğitimlere önem verilmelidir. Personelin rotasyon yapılarak ve bilgi aktarımı yaparak yetişmiş personel sayısı artırılmalıdır.

Bazı Hedeflerin Birden Fazla Müdürlüğü İlgilendirmesi:

Stratejik planlama sürecinde belirlenen bazı hedefler birden fazla müdürlüğü ilgilendirmektedir. Bu durum planlama ve koordinasyonun sağlıklı yapılamadığı durumlarda görev ve yetki karmaşasına yol açmakta bu da hedefin başarılmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda etkin koordinasyon ve iletişim sağlanmalı birlikte çalışabilirlik geliştirilmelidir. Faaliyet ya da hedef beraber çalışmayı zorlaştırıyor ise bu hedef tek müdürlüğe zimmetlenmeli ve yetkilendirilmelidir. Tüm yetki ve sorumluk kendinde olan birim daha konuya hassasiyet göstereceğinden hedefin başarılmasına olanak sağlanmış olacaktır.

Birimler Arası Etkili İletişim ve Koordinasyonun Olmaması:

Birimler aynı amaca hizmet ettiklerinin farkında olması, ortak değerlerle motive edilmiş sağlıklı örgütlenmenin oluşturulması tüm yerel yönetimler için bir gerekliliktir. Aynı hedef ve amaçlar için çaba gösteren ve çalışmalarını o yönde organize eden birimler başarıyı yakalamak için etkili iletişim ve koordinasyonu sağlaması önem arz etmektedir. Bu yönde çalışanlar ve yöneticiler fikir alışverişinde bulunmalı ortak çalışabilirliğe mani olan etkenler tespit edilerek bu etkenleri ortadan kaldırmak için çözümler üzerinde çalışılmalıdır. Böylelikle sağlıklı iletişim ve aidiyet duygusunun güçlendirilmesi kurumsallaşmayı sağlayacak bu durum kurum kültürünü ortaya çıkaracaktır.

Planlama Kaynak Tahsislerinin Üst Yönetim Kararlarına Göre Şekillenmesi:

Üst yönetimler bir organizasyonun başarı ve başarısızlığından sorumlu olan yönetim kademeleridir. Dolayısıyla başarının sağlanması için bazı kararları almada özgür davranmaktadırlar. Bu özgürlük keyfi kararların alınması olarak değil istişare sonucunda tekâmül edilmiş kararların alınması şeklinde hayata geçirilmesi beklenen bir durumdur. Yerel yönetimlerde üst yönetimlerdeki yöneticiler siyasi ve seçim kazanma yönünde bazı tedbir ve uygulamalarda bulunabilmektedirler. Kaynakların etkin olarak tahsisini yapmak ve doğru yerde ve zamanda gerekli olan işe o kaynağı tahsis etmek belli tecrübe birikimi ve bilgiyi gerektirdiğinden üst yönetim karar vericilerin özellikle tecrübe sahibi personelin fikrini alarak hareket etmesi kararlara olan güven duygusunu sağlayacaktır. Uygulanma esnasında sorgulama gereği duyulmaksızın anlaşılır ve uygulanabilir kararlar daha fazla başarı sağlayacaktır. Böyle yapmakla gerek çalışanlar olumlu motive edilmiş, gerekse tecrübe sahibi personelin aidiyeti artırılarak kararları sahiplenmesi sağlanmış olacaktır.

Planlama Sürecine Etki Eden Verilere Ulaşmadaki Sıkıntılar Ve Paydaş Analizlerindeki Gecikmeler:

Planlama sürecinin her noktasında sağlıklı verilerin elde edilerek sağlam temeller üzerinde planlamanın şekillenmesi hedeflenen bir durumdur. Ancak sağlıklı verilere ulaşmak hem zaman almakta hem de birçok zorlukla karşı karşıya kalınmaktadır. Birçok kurum ve kuruluşa gönderilen anketler geç geri bildirim yapılmakta ve gelen veriler

gerçek ve nitelikli verilerden oluşmamaktadır. Bu durumda planlama sürecini inşa eden kişi ve ekiplerin işlerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca TÜİK verilerinin stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulan verileri ihtiva etmeyişi de diğer bir zorluk olarak kendini göstermektedir. Bu nedenle sağlıklı verileri analiz edip planlamanın sağlam temelde inşası için özel sektörden destek alınabileceği bununda bir maliyet getirmesi dezavantajı olmasına rağmen değerlendirilebilir. Yeni gelişen bir süreç olması, büyük bir alanda ve çeşitli birimlerce ihtiyaç duyulan verileri analiz edebilecek anlık bilgi aktarımı yapabilecek merkezi bir örgüt yapısı oluşturulması daha yararlı olacaktır.

İzleme ve Değerleme Sürecinin Sistemli Bir Yapıda Olmaması:

Stratejik planlama ve yönetim anlayışı yeni bir uygulama olması dolayısıyla birçok aksaklık ve sorunlara yönelik çözümler uygulama aşamasında şekillendirilmektedir. Geçen 10 yıllık süreçte önemli bir aşama kaydetmesine rağmen çok sağlıklı denetim kontrol yöntemleri geliştirilemediği görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin en önemli adımlarından biri olan kontrol sistemli, anlaşılır ve etkin bir yöntemle izlenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Buna yönelik olarak merkezi bir kontrol mekanizması içerisinde aktif veri girişi ve analizine imkân sağlayan bir yazılımın gerekliliği aşikardır. Böylelikle anlık izleme ve değerlendirme yapılması olumsuz sapma ve yanlışlıklara müdahale imkânı vereceğinden hatalar ve başarısızlıklar asgari seviyeye indirilebilecektir.

Evrak Yoğunluğunun Ortadan Kaldırılması:

Kamu idaresinin yaygın olarak evrak kullanım alışkanlığı sebebiyle birçok uygulama halen evrak üzerinden yürütülmektedir. Bu ayrıca bir emek külfet getirmektedir. Stratejik planlama sürecine yönelik e-plan tarzı bir modül yardımıyla sistemin bir yazılım haline dönüştürülmesi ile uzun vadeli takip saklama kontrol imkânlarına sahip olunacaktır. Bu tarz bir sistem tüm belediyelerde kullanılması ile bir otomasyon sistemi tesis edilmiş olacak uygulama farklılıkları ve hataları önlenmiş olacaktır.

Stratejik Yönetim ve Planlamaya Yönelik Bilgi Eksikliği Ve Planların Sahiplenilmemesi:

Stratejik yönetim süreci üst düzey katılım gerektiren bir faaliyettir. Her noktada etkili iletişimin kurumsallaşmanın ve ideal bir organizasyon yapısının varlığı gereklidir. Bu yönetim tekniğinin başarısı bu sürece inanmış ve sahiplenmiş çalışanların varlığı ile mümkün olabilecektir. Bu noktada çalışanların eşit bir şekilde ve adil bir yönetim tekniği ile yönetilmesi, haklarının korunması, yükselme ve kariyer imkânları sunulması, kendilerini ifade etmelerine müsaade edilmesi, fikirleri ve tecrübelerine değer verilmesi ile örgütsel kültür inşası sağlanmalıdır. Çalışan örgütsel kültür, ödül mekanizmaları ile olumlu motivasyon unsurları ile kendisini bulunduğu yere ait hissedecek ve organizasyonun başarısı için çaba gösterecektir. Bunların gerçekleştirilmesi ile verilen görevler daha fazla sahiplenebilecektir. Bu noktadan sonra çalışan kendini eksik hissettiği hususlarının geliştirilmesini talep edecek hizmet içi eğitim, toplantı ve seminerlerle bu eksiklerin giderilmesi sağlanacaktır.

Vatandaş Beklenti ve İsteklerindeki Belirsizlikler:

Yerel yönetim birimleri kamu yararı gözeterek hizmet sunmaktadırlar. Bu nedenle hizmet sunulanların istek ve talepleri önem arz etmektedir. Bu nedenle vatandaşların istek ve beklentilerinin doğru analiz edilerek amaç ve hedef belirlenmesi daha uygun olacaktır. Bu istek ve talepler sürekli olarak analiz edilmeli değişmelere göre hedefler revize edilmelidir. Bu şekilde analiz edilmeksizin vatandaşın beklenti ve isteklerine cevap verilememesi vatandaş tatmininin olumsuz yönde etkilenmesine yol açacaktır. Bu olumsuz bakış açıları tercihlerinin değişmesi ve dolayısıyla yerel yöneticilerin başarısız olmasına yol açacaktır. Bu nedenle vatandaşlarla etkili iletişim kurulmalı, çalışma ve uygulamalar çok iyi bir şekilde onların anlayacağı şekilde anlatılmalı, sıkıntı ve sorunları acilen çözüme kavuşturulmalıdır. Başarının ön koşulu güven ortamının tesis edilmesidir. Bu nedenle vatandaşın güven duygusu ve inancını zedeleyecek uygulamalardan kaçınmaktır.

Yasal Mevzuattaki Eksiklikler:

Stratejik plan yasal bir zorunluluk olması sebebiyle yasal mevzuat derinlemesine incelenmeli yapılan uygulama ve faaliyetler yasal çerçeve içerisinde gerçekleşmelidir. Yasalar genel geçer kaideleri ifade eder. Ayrıntıları içeren bir yönetmelik çalışması yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu konuda yönetmelik çıkarmaya yetkili makamlarla koordine edilerek eksik yada sıkıntı yaratan noktaların ortadan kaldıracak teklifler sunulmak suretiyle planlama süreci sağlam temellere dayandırılmalıdır.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Organizasyon Yapısındaki Eksiklikler:

Stratejik planlama süreci her aşamasında strateji geliştirme birimleri tarafından organize edilmektedir. Strateji geliştirme birimleri asgari kadro ile görev yapmaktadır. Birçok görevi icra eden bu birimin kadro yapılanması aynı zamanda planın başarısı ile direkt alakalıdır. Mevcut uygulamada planlama sürecinde her birimden bir asil ve bir yedek personel görevlendirilerek ek görev şeklinde icra edilmektedir. Bu şahıslar genellikle tecrübe sahibi olmayan genç personelden belirlenmektedir. Bu açıdan çok büyük katkı sağladıkları söylenemez. Stratejik düşünce derinliğine sahip, belediyenin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi uzaman personelden teşkil eden bir yapı oluşturulması daha yararlı olacaktır. Strateji Geliştirme Müdürlükleri en az alanında uzman planlama sorumlusu, izleme ve değerlendirme sorumlusu, analiz sorumlusu, mali işler sorumlusu ve koordinasyon sorumlusu kadrosu ve müdürle birlikte 6 personelden oluşması ile etkili bir organizasyon yapısına sahip olacaktır.

Doğal Afet, İklim Değişiklikleri ve Çevre Kirliliği Unsurlarının Stratejik Planlamadaki Önemi:

Yerel yönetimler açısından en önemli risk unsuru doğal afet, iklim değişiklikleri ve çevre Kirliliğinin vatandaşlar üzerindeki olumsuz baskıları ortadan kaldırılması ve gerekli tedbirlerin alınması en önemli hususlardandır. Bu konuda yerel yönetim birimlerinin çok da başarılı olduğu söylenemez. Çarpık kentleşmenin artması, gerekli denetim eksiklikleri sebebiyle çevre kirliliğine yol açan etkenlerin varlığı, su kaynaklarının ve tabiatın dengesine gereken hassasiyetin gösterilmesi öngörülemeyen

durumları beraberinde getirebilecektir. Bu açıdan gerekli tedbirlerin alınması ve hazırlıkların yapılması bağlamında yerel yönetimlere büyük görev düşmektedir. Bu nedenle strateji planlarının en vazgeçilmez unsurları bu öngörülmeleyen durumlar olmalıdır.

Stratejik Planlama Sürecini Aşan Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi:

Stratejik hedefler planlama süreci ile aynı zaman aralıklarını kapsamaması planın başarısı açısından önemlidir. Sonuçlarının değerlendirilmesi için çok uzun vadeli hedef tespit etmekten kaçınılmalıdır. Bu şekilde belirlenen hedefler inancı zayıflatır sahiplenme duygusunu olumsuz yönde etkiler. Planın başarısını olumsuz yönde etkiler. Vizyon uzun vadeli hedefler kısa vadeli olmalıdır.

Yerel Yönetimlerde Örgütsel Hafızanın Saklanması Gerekli:

Belediyelerde seçimle iş başına gelen yöneticilerin kendi ekibiyle çalışma istek ve arzusu nedeniyle tecrübeli personelin görev yeri değişmekte ya da tecrübesi yeterli seviyede olmayan personelin göreve gelmesi bazı sakıncaları beraberinde getirmektedir. Personel çalıştığı görev ve uzmanlık alanındaki bilgi ve tecrübesinin büyük bir kısmını hafızasında muhafaza eder. Bu nedenle çeşitli sebeplerle görevinden ayrılması halinde edindiği tüm bilgi beceri ve yetkinliklerini de beraber götürmektedir. Çalışanın bu hafızasını örgütte bırakmasını sağlayacak bir sistem ya da uygulamanın olmaması organizasyonlar için en büyük eksikliklerdir. Bu durumda değişen çalışan ya da yönetici birçok benzer başarısız uygulama ve faaliyetleri yeniden yaptırmak suretiyle kaynak emek ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle yerel yönetimler için örgütsel hafızanın saklanması stratejik hedeflerin belirlenmesi ve planın başarısı için çok büyük katkıları sağlayacaktır.

Belediyelerdeki Çağrı Merkezi, İletişim Masaları, Başvuruların Analizindeki Yetersizlik :

Belediyelerde vatandaşların istek ve beklentilerini ifade etmesi için iletişim masaları, çağrı merkezleri ve dilekçe, bilgi edinme başvuruları gibi imkânlar sunulmaktadır. Bu imkânlar doğrultusunda vatandaşların sıkıntıları, talepleri değerlendirilerek çözüme

kavuşturulmaktadır. Stratejik planlarda bazı belediyelerin bu yöntemlerin analizlerini ifade ettiği halde birçok stratejik plan analizlerinde bu analizler yer almaktadır. Bu analizlerin dış çevre analizlerindeki en önemli verileri ihtiva ettiğinin fark edilerek analizlere gereken önem verilmelidir. Çünkü bu vatandaş gözündeki belediyelerin hizmet kalitesinin ve ölçümünün en belirgin değerlendirme ölçütüdür. Dolayısıyla bu konunun analiz edilmesi bu analizlerin ortak havuzda toplanarak tüm yerel yönetim birimleri için veri kaynağı olarak kullanılması çıkarılan dersler tarzında etkin bir sistem kurulması yerinde olacaktır.

Performans Ölçütlerine Yönelik Net Anlaşılır Kriterlerin Tespiti Ve E-Performans Modülü:

Belediyelerce stratejik planlama aşamasında stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin izlenmesi değerlendirilmesi ve ölçülmesi için performans göstergeleri kullanılmaktadır. Aynı zamanda belediyeler için belediyelerin neyi başarmak istediklerinin ölçülmesi anlamına gelmektedir. Bu denli önemli bir olguya yönelik olarak belediyelerce bu kavram çok anlaşılır bir boyutta değildir. Bu nedenle aslında ortak amaç kamu yararı olan ve amaçların ve hedeflerin aynı misyonla farklı vizyonlara yönelmesi emek zaman ve kaynak israfına yol açtığı değerlendirilmektedir. Büyük resme yönelik olarak öncelikle e-performans modülü oluşturulması bu göstergelerin sonuçlarının bu modül aracılığıyla oluşturulacak bir yazılım ile değerlendirilmesinin uygun olacağı öngörülmektedir.

Belediyelerin Misyon Ve Vizyon Bildirimlerinde Eksiklikler Ve Hatalar:

Belediyelerin için misyon, neden vardır? ne iş yapar? kime hitap eder? Cevap vermesi gerekmektedir. Bu açıdan Ataşehir belediyesinin misyonu incelendiğinde;

Ataşehir ilçe sınırları içinde mahalli müşterek ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayarak, eşitlik duygusuyla yaşam kalitesini arttırmak ve özgün bir kimlik oluşturarak insan odaklı öncü bir dünya kenti haline gelmek. Misyonda Ataşehir ilçesine hitap ettiği, yaptığı işin nevi, varlık nedeni unsurlarının tam olarak varlığı görülmektedir. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek olarak ifade edildiğinden Ataşehir belediyesi vizyonu;

İyi yetişmiş kalifiye personeller ile, kurumsal kimliği ve geleneği olan, teknolojiyi iyi kullanan, stratejik yönetimi esas alan, şeffaflık ve katılımı ön planda tutan, hizmette dünya standartlarını aşmış model bir ilçe ve markalaşmış bir belediye anlayışı ile insan odaklı öncü ve önder bir belediye olmak. şeklinde belirlenmiştir. Örneklerin ışığında incelediğimiz belediyelerin ve analize konu olmayan diğer belediye ve kamu kuruluşlarının misyon ve vizyon belirlemede misyon ve vizyon tanımlamalarının bulunması gereken özellikleri kısmen yada tamamen taşımadıkları gözlenmiştir. Misyon stratejik planlama sürecinin temel taşıdır. Dolayısıyla misyon tanımlamasının yanlışlığı planın inşasının sağlıklı temel üzerinde inşası anlamına gelmektedir. Misyonun yanlış analizi vizyonu ve stratejik hedef ve amaçlarında yanlış seçilmesine yol açabilecektir. Bu denli önemli bir konuya belediyelerin gereken hassasiyeti göstererek, önemseyerek gerekirse uzman destek almalıdırlar.

Analiz Hataları ve Yorumlama Yanlışlıkları:

Belediyeler sürekli değişim gösteren bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle bu değişimlerin etkin bir şekilde analiz edilmesi oldukça önemlidir. Genel olarak belediyelerin iç ve dış çevre analizi yapması gerekmektedir. İç çevre analizinde belediyeler maddi ve maddi olmayan varlıklarını ve bunları kullanabilme becerilerini analiz etmektedir. Dış çevrede ise belediye kendi kontrolü dışında gelişen unsurları incelenmektedir. Analizlerde genel olarak SWOT analizi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu analizde fırsat ve tehditlerin belirlenmesi dış çevreyi, güçlü ve zayıf yanların tespiti iç çevre analizini oluşturmaktadır. Bu analizlerde bazı iç çevre analizleri ile dış çevre analizlerinin değerlendirilmesinde hatalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Güçlü yanlar ile fırsatlar zayıf yönler ile tehditler karıştırılmaktadır. Yanlış analizler sonucunda tespit edilmiş hedef ve amaçlar planlama sürecinin başarısı olumsuz yönde etkileyeceğinden analizi hatalarını ortadan kaldıracak şekilde uzman deneyimli personelden faydalanılması faydalı olacaktır. Personel bilgi ve tecrübesi yetersiz ise uzman firma desteği ve danışmanlık hizmeti alınabilir.

Stratejik Yönetim Sürecinin Etkin Olarak Uygulanamayışı:

Kamu idarelerinde stratejik bilgi seviyesinin yetersizliği, olumsuz algı ve yaklaşımlar sürecin etkinleşmesine mani olmaktadır. Belirli kültürel gelişmişlik bilgi ve tecrübe eksiklikleri ile beraber planlama sürecinin tam olarak uygulanabilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Üst yönetim ya da çalışanlar planlama sürecini bir zorunluluk olarak görmektedirler. Oysa stratejik plan bir başvuru, rehber olması sebebiyle faaliyetlere çok önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bilinçle inşa edilen süreçler hem örgütün başarılı sonuçlar elde etmesine memnuniyetin artırılmasına ve kamu yararını maksimize etmeye olanak sağlayacaktır. Bu sebeple her bir aşama ayrıntılı olarak ele alınmalı, veriler ayrıntılı olarak analiz edilmelidir. Sonuçlar değerlendirilmeli hedef ve amaçlara uyumluluğu kontrol edilmelidir. Sapmalar ve hatalar düzeltilmeli kaynak, emek ve zaman kaybı önlenmelidir. Böylelikle stratejik planlama etkin ve işlevsel bir anlam kazanabilmelidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arasındaki sınırların kalktığı ve geçirgenliğin etkisiyle birçok faktör ve yöntem bakımından ülkelerin birbirlerinden etkilenmeye başlamasına yol açmıştır. Bir başka ülkede uygulanmış yöntem ve teknikler kısa bir süre içerisinde teknolojinin de etkisiyle kısa sürede diğer ülkelere fark edilmektedir. İster rekabet halinde olsun ya da olmasın işletmeler ya da kamu yararı gözetilen kurumlarda bu değişim ve gelişmelerden etkilenmektedirler. Bu etkileşimin en fazla etkisinin işletmelerde olduğu ve rekabet avantajını kullanarak karını artırmaya yönelik faaliyetleri ve yöntemleri benimsedikleri gözlemlenmektedir. Kar amacı gütmeyen ve rekabet halinde olmayan kurum ve kuruluşlarda bu yöntem ve tekniklerini kullanarak nasıl daha iyi hizmet sunabileceğini ve kaynaklarını nasıl daha iyi kullanabileceğini bulma gayretine girmektedirler. Bu nedenle belediyelerin işletmelere fayda sağlayan bazı yönetim tekniklerini kullanması ve başarılı bir yapı oluşturma gayreti ile stratejik yönetim tekniğini keşfetmişlerdir. Merkezi yönetimin yasal zorunluluk olarak planlama yaklaşımını belediyelere uygulaması ile stratejik yönetim süreci belediyelerde kullanılmaya resmen başlamıştır. Belediyeler ilk zamanlarda sadece zorunluluk olarak gördüğü bu süreci kabullenmekte zorluk çekseler de daha sonra sürece etkin bir şekilde katılım sağlama yoluna gitmişlerdir. Stratejik planlama ne kadar zorunluluk olsa da belediyelerin geleceğine yön vermesi bakımından çok önemli bir yöntemdir. Bu nedenle planlama sürecini etkin bir şekilde uygulama gayreti ile yaklaşan belediyelerin başarılı olması mali bütçesi dengesine katkılarının da etkisiyle diğer belediyelere ilham kaynağı olmaya başlamışlardır. Bu etkileşim sürece olan inancı olumlu yönde etkilemiş ve personelin eğitimine önem verilmeye bazı eksik noktaların danışmanlık hizmetleri ile desteklenmesi yoluna gidilmesi ile süreç uygulanmaya devam edilmiştir. Sürecin aynı zamanda birçok eski alışkanlıkları, siyasi kaygıları bir yana bırakarak ortak akıl ve katılım ile şekillendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Stratejik planlama süreci iç ve dış paydaşın daha fazla dikkate alınmasını, kurumsal kültürün oluşturulmasını, iç ve dış çevre analizi ile sistemli çalışma gerektirmektedir. Yerel ihtiyaçların karşılanması bağlamında hizmet alan ile sunan etkin kontrol ve denetim sürecine tabi olmuştur. Gelişen süreçte bir zihniyet değişimi gerektirmesi, personelin yeni yöntem ve tekniklere olan inancının zayıflığı gibi birçok olumsuzluğa rağmen başarılı sonuçlar elde edilmeye

başlanmıştır. Yeni bir uygulama olması gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olunmamasına rağmen her geçen gün bu eksiklikler gerek belediyelerin eğitim, toplantı ve seminerleri gerekse çalışanların kendilerini geliştirme çaba ve gayretleri ile daha iyi olma yolunda ilerlemektedir.

İstanbul ilçe belediyelerinden Kadıköy, Kartal, Pendik ve Şişli belediyeleri üzerinde yapmış olduğumuz bu çalışma sonucunda öncelikle belediyecilik hizmetlerinin her geçen gün daha iyi ve daha sistemli yürütülmeye başlandığını gözlemledik. Belediyeler sundukları hizmetleri nasıl daha iyi ve etkin bir şekilde sağlama gayretinde bulunmaktadırlar. Genel itibari ile stratejik planlama sürecine karşı tutum ve yaklaşımın ilk zamanlarda çok fazla olumsuz olduğu değerlendirilmiştir. Birçok belediyenin anahtar teslimi stratejik plan danışmanlığı aldıkları birçok araştırmada ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu belediyelerin danışmanlık hizmeti algısının yanlışlığından kaynaklandığı aşikârdır. Zaman içerisinde belediyelerin bu uygulamalardan uzaklaşarak kendi planlarını kendileri yapmaya bu alanda tecrübe kazanmaya danışmanlık hizmetini de sadece eğitim ve personel güçlendirme anlamında kullanılmaya başlandığı değerlendirilmiştir. Planlama sürecinden önce üst yönetimin isteğine göre faaliyetler genel olarak şekillenmekte iken giderek personelin bilgi ve tecrübelerinde azami fayda sağlandığı sürece doğru gittiği gözlemlenmiştir. Personel ve alt birim yöneticileri doğrudan veya dolaylı olarak planlama süreci ve karar mekanizmalarında etkin olarak rol almaya başlamışlardır. Bu durum zaman içerisinde planlama sürecinin ilk zamanlara göre daha fazla sahiplenilmesine imkân sağlamıştır. Bu sahiplenme duygusu yapılan faaliyetlere çalışan ve yöneticilerin daha fazla özen göstermelerine kendilerini daha iyi ifade etmelerine örgüt kültürünün ortaya çıkmasına ve zamanla gelişmesine yol açacaktır. Çalışanların sürece dâhil olması, belirli periyotlarda verilen eğitimlerle kendilerini güçlendirmeleri, belirli kariyer imkânları ve ödül mekanizmalarının da etkisiyle sürece daha iyi nasıl katkı sağlayabilirim algısının yerleşmesinde etkili olmaya başlamıştır.

Belediyelerin stratejik planlama sürecinin tam olarak etkin bir şekilde uygulanamadığı, planlama sürecine inancın tam olarak sağlanamadığı, personelin etkin bir şekilde sürece dâhil edilmediği, sürecin sistemli kontrol ve denetimin yapılamadığı gibi halen birçok çözüm bekleyen sorunları mevcuttur. Bu sorun ortadan kaldırılması ancak güçlü bir

zihniyet dönüşümü, geçmiş olumsuz algı ve düşüncelerden kurtulmak, etkin bir kontrol ve denetim mekanizmalarının oluşturulması gibi çözümlerle mümkün olabilecektir. Ayrıca personeli motive edici ödül mekanizmalarının oluşturulması, karar mekanizmalarında etkin bir katılım sağlanması, örgütsel hafızanın saklanması, kurumsal kültürünün tesis edilmesi sürece son derece önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışanların belediyelerin misyon ve vizyon tanımlamalarını özümsemesi, gelecek tasvirine yönelik amaç ve hedefleri gerçekleştirme gayreti içerisinde olmalarının sağlanması da son derece önemlidir. Misyonun belediyenin varlık nedenini ortaya koyduğundan hareketle bu neden doğrultusunda hizmetlerin sunulması, memnuniyetin artırılmasına yönelik her türlü tedbirin alınması planlama sürecinin başarısına katkı sağlayacaktır. Vatandaşların geri bildirimleri amaç ve hedef belirlemede faaliyetlerin planlamasında çok iyi bir şekilde analiz edilmelidir. Nihai olarak ayrıca seçmen niteliği taşıyan vatandaşların istek ve beklentilerine uygun planlama yapmak seçimi kazanabilmenin ön koşuludur. Ayrıca yapılan hizmet ve uygulamalar halka paydaşlara çok iyi bir şekilde anlatılmalıdır. Vizyonun gelecekte olmak istenen yerin tasvirinin sürekli çalışan ve paydaşların zihninde şekillendirilmesi planlama sürecine olan inancın her daim diri tutulmasını sağlayacaktır. Aynı istikamet ve hedefe bakabilmekse başarının anahtarıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aksoy A., Ş. (2004). “Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması”,
Dünyada Kamu Yönetimindeki Dönüşüm ve Türkiye’de Kamu Yönetimi
Öğretimine Yansımaları KAYFOR II, Hacettepe Üniversitesi Yayınları,
Ankara.

Akgemici, T. (2007). Stratejik Yönetim, Ankara: Gazi Kitabevi, Ankara.

Akgemici, T.ve Güleş, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi,
Ankara.

Aksu, M.B. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı
Yayıncılık, Ankara.

Aktan, C.C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2- Stratejik Yönetim,
TÜGİAD Yayını, İstanbul

Çevik, H. (2001), Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayınları, Ankara.

Çukurçayır, M. A. (2006). Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi, 3. Baskı, Çizgi
Kitabevi, Konya

Derdiman, R. C. (2005). Yeni Düzenlemelere Göre Yerel Yönetimler, Aktüel Yayınları,
İstanbul.

Dinçer, Ö.(1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2004) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul.

Eren, E. (2005) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.

Görmez, K. (1997). Yerel Demokrasi ve Türkiye- Yerel Yönetim ve Belediyeler, Vadi
Yayınları 2.Baskı, Ankara.

- Gözübüyük, A. Ş. (2008). Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Turhan Kitabevi, 10. Baskı, Ankara.
- Gül, H., Kiriş, M. H., Negiz, N., Gökdayı, İ. (2014). “Türkiye’de Yerel Yönetim ve Yerel Siyaset”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Karabeyli, L. (2006). Belediyelerde Performans Yönetimi, Birlik, Aralık, sayı.1.
- Eryılmaz, B. (1997). Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması, İstanbul.
- Keleş, R. (1998). Yerinden Yönetim ve Siyaset, 3.Basım, İstanbul: Cem Yayınevi,
- Keleş, R. (2006). Yerinden Yönetim ve Siyaset, 5. Basım, İstanbul: Cem Yayınları.
- Köse, A.(2010). Stratejik Yönetim, Kum saati Yayınları, İstanbul.
- Nadaroğlu, H. (2005). Mahalli İdareler: Teorisi, Ekonomisi, Uygulaması, Beta Yayınları 7.Basım, İstanbul.
- Özgür, H. (2004). “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Editörler: Acar Muhittin ve Hüseyin Özgür, Çağdaş Kamu Yönetimi-II, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara.
- Özgür, H. (2005). Çağdaş Kamu Yönetimi, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Öztemel, E. (2001). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Ankara.
- Parlak, B. (2005)“Tarihi Perspektifte Ve Reform Sürecinde İl Özel İdareleri”, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I- Reform, Editörler: Hüseyin Özgür, Muhammet Kösecik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Senge, P. (1997). “İğnenin Gözünden”, Derleyen: Rowan Gibson, Türkçesi: Sinem Gül, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Sezen, S. (1999). Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, Todaie Yayınları, Ankara.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Stratejik Planlama, İlke Yayıncılık, İstanbul
- Toprak, Z. (2006). Yerel Yönetimler, Nobel Yayın Dağıtım, 6. Baskı, Ankara.

Ulusoy, A., Akdemir, T. (2005). Mahalli İdareler Teori- Uygulama- Maliye, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Ulusoy, A., Akdemir, T. (2012). Mahalli İdareler Teori- Uygulama- Maliye, Seçkin Yayıncılık, 7. Baskı, Ankara

Ülgen, H., Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Sürelî Yayınlar

Alpkan, L. (2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C. 1, Sayı 2.

Apan, A. (2005), “Stratejik Plan(lama) Ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 448, Yıl: 77.

Aşgın, S., Görgün, S. ve Altay, Ü. (2006), “Kamuda Stratejik Planlama”, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, Ankara.

Bağdigen, M. (2007). Stratejik Planlamaya dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler, Nobel Yayınları, Ankara.

Barca, M. ve Balcı, A. (2004), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir”, http://www.todaie.edu.tr/yayinlar/dergi_goster.php?kodu=1009&dergi=1

Becerikli, S. Y. (2000). Stratejik Yönetim Planlaması : 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım, Amme İdaresi Dergisi, Ankara. Cilt 33, Sayı 3.

Bircan, İ. (2003). “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları”, Editörler: Gümüşsuyu, Çağdaş, Filiz Kartal, Erkan Tural ve Yasemin Yıldırım, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE.

Çevik, H. ve Göksu T. (2000). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi”, Türk İdare Dergisi, Ankara.

- Coşkun, S. (2011). Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği, Amme İdare Dergisi, Cilt: 44, Sayı: 1, Aralık.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi.
- Doğan, K. C. (2011). Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Türk İdare Dergisi, Sayı: 470.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1.
- Dursun, H. (2004). “Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 442.
- Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar, Sayıştay Dergisi, Sayı: 87, Ekim-Aralık.
- Erbaşı, A. (2010). Stratejik Planlama Sürecinin Belediyelerde Uygulanmasına Yönelik Modelisel Bir Yaklaşım, Akademik Bakış Dergisi.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Ankara: DPT Yayınları.
- Falay, N., Kesik, A., Çak, M. Ve Karakaş, M. (2009). Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şaylan, G. (1974). Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Güner, S. (2005), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 446.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi.

- Üzmez, H. H., Aydın, G., Güven, S. (2011). Çankaya Belediyesi Kurumsal Analizi Lisans Araştırma Projesi, Atılım Üniversitesi, Kamusal Akıl Stüdyosu Sempozyumu
- Karakurt Tosun, E., Altunbaş, D.(2007). Denizli İl Özel İdaresi ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Türkiye Yerel Yönetimlerinde Stratejik Planlama Çalışmalarının Analizi. Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.C.12,S.2.
- Kutluhan, Y. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık.
- Önder, M. (1997), “Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması Ve Karşılaşılan Sorunlar”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 416, Yıl: 69.
- Sobacı, M. Z. (2005). “Yeniden Yapılanma Sürecinde İl Özel İdarelerinin Dünü, Bugünü ve Geleceği Üzerine Değerlendirmeler”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 4.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Durumları Üzerine Bir Araştırma, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 4, Ekim,
- Söyler, İ. (2007). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), Maliye Dergisi, Sayı: 152, Ocak-Haziran.
- Yalçın, İ. ve Özulucan, M. N. (2002), “Özel Ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği”, Türk İdare Dergisi, Yıl: 74, Sayı: 436
- Yılmaz, O. (2002) “Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri” , Planlama Dergisi , DPT’nin 42.Kuruluş Yılı- Özel Sayı
- Yıldırım, H. ve Tahtaloğlu, H. (2016).Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6 (2)

Tezler

- Acat, A. (2009). Belediyelerce Yürütülen Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Çalışan Tutumları:(Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi. SBE.
- Akman, N. (2009). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi. SBE.
- Bilge, S. (2006). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Basılmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Bozlağan, R. (2001), Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), *Yayımlanmış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi. SBE.
- Can, T. (1996).Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi S.B.E.
- Çetin, S. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Derelioğlu, S. (2014). Belediyelerde Stratejik Planlama: Manisa Belediyesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Doğan, M. (1998). Yerel Yönetimlerde Halkın Yönetime Katılımı, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Duman, N. (2016). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama: Esenler Belediyesi Örneği (2010-2014 yılları). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.

- Şan, G. (2008). Stratejik Planları Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE,
- Haraç, S. (2015). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Çorlu Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Kahraman, İ. (2011). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Koçer, İ. (2007). İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Köse, H. (2012). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Belediye Örneği(Başakşehir Belediyesi). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi SBE.
- Kutlucan Kayhan, Ü. (2009). Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.
- Muslu, T. (2017). Belediyelerde Stratejik Planlama ve Ümraniye Belediyesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, SBE.
- Narinoğlu, A. (2006). Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Çağ Üniversitesi SBE.
- Önem, T. (2012). Belediyelerde Stratejik Planlama Sorunları Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Belediyesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Solmaz Yaşa, E. (2015). Belediyelerde Stratejik Planlamanın Toplam Kalite Yönetimine Etkisi, Tavşanlı Belediyesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

- Şeker, M. E. (2013). Belediyelerde Stratejik Planlama: Güney Doğu Anadolu Bölgesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler Ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı.
- Turan, H. (2011). Belediyelerde Stratejik Planlama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla üniversitesi SBE.
- Tosunoğlu, H. (2008) Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Mahalli İdareler Ve Yerinden Yönetim Bilim Dalı.
- Yalçinkaya, Ş. (2010). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Yazır, A. (2015). Belediyelerde Stratejik Planlama: Marmara Bölgesi İl Belediyeleri Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Gelişim Üniversitesi SBE.
- Yıldız, R. (2014). Belediyelerde Stratejik Planın Uygulanabilirliği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi, SBE.
- Yüce, B. (2007). Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, SBE,

Diğer Yayınlar

http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm#_ftn2,(Erişim Tarihi: 01.10.2017).

<http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/55/>(Erişim tarihi:03.10.2017) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm(Erişim Tarihi:01.10.2017)

<https://www.sgb.gov.tr/Mevzuat/Rehber/Performans.pdf> (Erişim Tarihi:08.10.2017)

<https://pbk.tbmm.gov.tr/dokumanlar/kalkinma-plani-9-genel-kurul.pdf>
(Erişim Tarihi:08.10.2017)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.59df94bc6321d6.66601829 (Erişim Tarihi:10.10.2017)

http://www.todaie.edu.tr/yayinlar/dergi_goster.php?kodu=1009&dergi=1
(Erişim Tarihi:13.10.2017)

http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wpcontent/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Planı.pdf (Erişim Tarihi: 14.10.2017)

<file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Temp/Kitap-teskilat-güncel.>
(Erişim Tarihi:28.10.2017)

<https://acikders.ankara.edu.tr/mod/resource/view.php?id=993&redirect=1>
(Erişim Tarihi:29.10.2017)

content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/.../1._hafta_yerel_yönetimlerin_gelişimi.pdf
(Erişim Tarihi:29.10.2017)

www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.20069972...MevzuatIliski=0
(Erişim Tarihi:30.10.2017)

<http://www.kartal.bel.tr/tr/kartalrehberi/KartalHakkında.aspx> (Erişim tarihi:01.11.2017)

http://www.beyoglu.bel.tr/download/stratejik_plan_2015-2019.pdf

(Erişim Tarihi:03.11.2017)

http://www.sisli.bel.tr/uploads/files/2016/6/Stratejik_20Plan_202015-2019.pdf

(Erişim Tarihi:03.11.2017)

<http://www.pendik.bel.tr/sayfa/detay/stratejik-plan>(Erişim Tarihi:03.11.2017)

<http://www.kadikoy.bel.tr/Kurumsal/Stratejik-Plan> (Erişim Tarihi:03.11.2017)

<http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/110119-sunum06.pdf> (Erişim Tarihi:04.11.2017)

<http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?t=120619> (Erişim Tarihi:07.11.2017)

www.erkankaraarslan.org/.../89.1-mahalli-idareler-stratejik-planlama

(Erişim Tarihi:10.11.2017)

<http://www.kadikoy.bel.tr/Kurumsal/Kurumsal-Raporlar> (Erişim Tarihi:10.11.2017)

<http://www.kartal.bel.tr/tr/kurumsalyapi/FaaliyetRaporu.aspx>

(Erişim Tarihi:10.11.2017)

<http://www.pendik.bel.tr/sayfa/detay/faaliyet-raporu> (Erişim Tarihi:10.11.2017)

<http://www.sisli.bel.tr/icerik/faaliyet-raporlari> (Erişim Tarihi:10.11.2017)

Yasa ve Mevzuatlar

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

442 Sayılı Köy Kanunu

2464 Sayılı Belediye Gelirleri Kanunu

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5216 (3030) Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

5302 (3360) Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

5393 Sayılı Belediye Kanunu

EKLER

EK-1

GÖRÜŞME TAKVİMİ

İLGİLİ BELEDİYE	KATILIMCININ ÜNVANI	KATILIMCININ EĞİTİM SEVİYESİ	GÖRÜŞME TARİHİ	GÖRÜŞME SAATİ
KADIKÖY	STR.GEL.MD.	Y.LİSANS	08.08.2017	09.00-10.10
KADIKÖY	BAS.YAY.HALK.İLŞ.MD.	LİSANS	11.09.2017	10.45-11.25
KADIKÖY	İMAR VE ŞEH.MD.YRD.	LİSANS	07.08.2017	09.45-10.20
KADIKÖY	İNSAN KAY.MD.	LİSANS	11.09.2017	10.45-11.15
KADIKÖY	BİLGİ İŞL.MD.	Y.LİSANS	05.09.2017	14.20-15.00
KARTAL	STR.GEL.MD.	LİSANS	13.09.2017	09.00-10.14
KARTAL	BAS.YAY.HALK.İLŞ.MD.	LİSANS	13.09.2017	10.30-11.10
KARTAL	İMAR VE ŞEH.MD.YRD.	LİSANS	13.09.2017	14.30-15.00
KARTAL	İNSAN KAY.MD.	LİSANS	13.09.2017	13.30-14.00
KARTAL	BİLGİ İŞL.MD.	LİSANS	13.09.2017	14.00-14.25
PENDİK	STR.GEL.MD.	LİSANS	08.09.2017	14.00-15-20
PENDİK	BAS.YAY.HALK.İLŞ.MD.	LİSANS	07.09.2017	15.30-16.00
PENDİK	İMAR VE ŞEH.MD.YRD.	LİSANS	07.09.2017	10.00-10.25
PENDİK	İNSAN KAY.MD.	Y. LİSANS	07.09.2017	10.40-11.15
PENDİK	BİLGİ İŞL.MD.	LİSANS	07.09.2017	14.30-15.05
ŞİŞLİ	STR.GEL.MD.	LİSANS	12.09.2017	10.30-11.50
ŞİŞLİ	BAS.YAY.HALK.İLŞ.MD.	LİSANS	12.09.2017	14.20-14.50
ŞİŞLİ	İMAR VE ŞEH.MD.YRD.	LİSANS	12.09.2017	14.00-14.20
ŞİŞLİ	İNSAN KAY.MD. BEL.BŞK.YRD	LİSANS	12.09.2017	09.30-10.15
ŞİŞLİ	BİLGİ İŞL.MD.	LİSANS	12.09.2017	13.20-13.45

EK-2**DERİNLEMESİNE MÜLAKAT SORULARI**

1. Belediyenizin ve biriminizin kısaca tarihsel gelişiminden bahsedebilir misiniz?
2. Belediyenin personel sayısı ve niteliği açısından bilgi verir misiniz?
3. Belediyelerin teknolojik gelişmeleri takip kullanma ve yetişmiş personel açısından durumunu nasıl değerlendirebiliriz?
4. Yerel yönetim birimi olarak belediyeçilik anlayışı, hizmet sunumu, vatandaş tatmini bağlamında değerlendirildiğinde şu an belediyeniz çalışma ve uygulamalarını (kendi biriminiz açısından) nasıl konumlandırırsınız?
5. Misyon ve vizyon tanımlamaları hangi unsurlara uygun olarak yapılmaktadır?
6. Belediyenizin açısından belirlenen misyonuna ulaşmasında kendi biriminiz hangi önemli katkılar sağlamaktadır?
7. Belediye birimlerinde belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak için neler yapılmalıdır?
8. Belediye birimlerinde başarı nasıl ölçülür ve değerlendirilir?
9. Belediyeler açısından değerlendirdiğimizde ilerleyen süreçte karşılaşılabilecek en önemli riskler nelerdir?
10. **“Stratejik yönetim, örgütün misyon ve vizyonuna uygun bir stratejinin geliştirilmesi ve bunun uygulanmasına yönelik olarak, öncelikli ve önemli faaliyet, örgütün iç ve dış analizlerinin gerçekleştirilerek, örgütün zayıf ve güçlü yanları ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.”** Belediyenizin bu bağlamda SWOT analizi yapılmakta mıdır? Karar verme sürecinde bu analizlere göre mi yoksa geleneksel yönetim tekniklerine göre mi karar alınmaktadır?
11. Belediyenin SWOT Analizinde elde edilen sonuçları nasıl değerlendirebiliriz?

GÜÇLÜ YANLARI	ZAYIF YANLARI
FIRSATLAR	TEHDİTLER

12. “Stratejik yönetim anlayışını, örgütün, etkin ve verimli bir şekilde ayakta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi amacıyla hizmet etmeye yönelik, “Stratejik Planlama”, “Stratejinin Uygulanması”, “Stratejilerin Denetimi ve Değerlendirilmesi”

olarak oluşan bir süreç olarak ifade edebiliriz.” Bu açıdan bakıldığında belediyenin stratejik yönetim sürecini nasıl değerlendirebiliriz?

13. PESTEL analiz yapılmakta mıdır? Yapılıyor ise büyük resmi görmeye yönelik hangi sonuçlar elde edilmiştir?

14. İnsan kaynakları yönetimi rasyonel, bilimsel ve gelecek yönelimli metotlar ile yapılmakta mıdır? Gelecekte ortaya çıkacak insan kaynağına yönelik olarak öngörüler nelerdir?

15. Belediyenin mevcut stratejik planı hangi yılları kapsamaktadır?

16. Stratejik plan oluşturulmadan önce amaç hedef ve stratejilerin tahmini maliyetleri hesaplanmakta ve bu doğrultuda bir öngörü oluşturulmakta mıdır?

17. Belediyelerde stratejik planlama aşamasında karşılaşılan başlıca zorluklar nelerdir?

18. Stratejik planda etkin rol oynayan koordinatör birim hangi md.lük/bşk.lıktır?

19. Stratejik planlar hangi birimlerce değerlendirilmektedir?

20. Stratejik planların uygulaması sırasında gerekli denetim birimleri oluşturulmuş mudur?

21. Dış paydaş(ilişkili kurum/kuruluşlar) ve hedef kitle konumunda olan vatandaşlara yönelik tatmin düzeyleri hangi yöntemlerle ölçülmektedir?

22. Stratejik planlar gelişen yeni olaylar ve durumlara göre revize edilmekte midir?

23. Stratejik planlama ekip, takım, departmanlarda çalışan personelin görev, yetki ve sorumlulukları spesifik olarak tanımlanmış ve sürecin her aşaması kişilere zimmetlenmiş midir?

24. Belediyelerde stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında etkin rol oynayan personel miktarı ve yetkinlikleri yeterli seviyede midir?

25. Yerel yönetim birimlerinde özellikle belediyelerin çalışmalarında stratejik yönetim ve planlama açısından karşılaşılan zorluklara yönelik olarak çözüm önerileriniz nelerdir?

TEŞEKKÜRLER...

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Kütahya’da doğdu. İlk ve orta öğrenimimi Kütahya’da tamamladı. 1998 yılında hava Teknik Okullar Komutanlığından hava astsubayı olarak mezun oldu. İstanbul, Muğla ve İzmir’de değişik birlik ve kadrolarda görev yaptı. Yüksek öğrenimini Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde 2012 yılında tamamladı. 20 yıldır TSK’da çeşitli kadro ve görevlerde bulunmuştur. 2014 yılında Astsubay Üst Kârargah Hizmetleri eğitimi alarak, kârargahlarda görev yapmaya başlamıştır. Halen İstanbul Merkez Komutanlığında görev yapmaktadır.2015 yılında Nişantaşı Üniversitesinde İşletme yüksek lisans eğitimine başlamış ve halen devam etmektedir. Evli ve bir kız çocuğu bulunmaktadır.