

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

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLARDA
TUTARLILIK: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ
DÖNEMSEL STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan CENGİZ

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

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

ŞUBAT –2016

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLARDA
TUTARLILIK: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ
DÖNEMSEL STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNE BİR
İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinan CENGİZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez.... /...../20... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA

BEYAN

Bu tezin yazılması sırasında 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.

Sinan CENGİZ

28.02.2016

ÖNSÖZ

Bu çalışma yazılırken, her türlü emeği esirgemeyen ve titiz bir şekilde tüm süreçle ilgilenen danışmanım Doç.Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Mehmet Ali KARAKÖSE, Serdar ÇELİK ve Öğretim Görevlisi Gökhan GÜRLER bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ve Sakarya Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Zeki TOÇOĞLU'na şükranlarımı sunarım.

Sinan CENGİZ

28.02.2016

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ASKİ	: Ankara Su ve Kanalizasyon İdaresi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GIS	: Geographical Information Systems (Coğrafi Bilgi Sistemleri)
GPRS	: General Packet Radio Service (Paket Anahtarlmalı Veri İletimi Servisi)
GZFT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
İSKİ	: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi
İZFAŞ	: İzmir Fuarcılık Anonim Şirketi
SASKİ	: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
UCLG-MEWA	: United Cities and Local Governments Middle East and West Asia (Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar	15
Tablo 2: Stratejik Plan ile Genel Plan Arasındaki Fark.....	17
Tablo 3: Stratejik Planlama Süreci	20
Tablo 4: Kuruluş İç Çevre Analizinde Dikkat Edilecek Hususlar.....	21
Tablo 5: Dış Çevreye İlişkin Değişkenler	25
Tablo 6: Paydaş listesi.....	27
Tablo 7: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi SWOT Matrisi	30
Tablo 8: Yerel Yönetim Birimleri ve Organları.....	47
Tablo 9: Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları	50
Tablo 10: 1984 – 2004 Yılları Arası Kurulan Büyükşehir Belediyeleri	51
Tablo 11: 2014 Yılı İtibari İle Büyükşehir Belediyeleri	65
Tablo 12: UCLG-MEWA Üyesi Büyükşehir Belediyeleri	67
Tablo 13: İncelenen Stratejik Planlar	68
Tablo 14: Tutarlılık Düzeyi Skalası.....	70
Tablo 15: Tutarlılık Düzeyi Anlamları	70
Tablo 16: Ankara Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi	72
Tablo 17: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi	73
Tablo 18: İzmir Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi	74
Tablo 19: Belediyelerin Misyon Beyanlarının Tutarlılık Değerlendirme Özeti.....	75
Tablo 20: Ankara Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi.....	76
Tablo 21: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi.....	77
Tablo 22: İzmir Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi	78
Tablo 23: Belediyelerin Vizyon Beyanlarının Tutarlılık Değerlendirme Özeti.....	78
Tablo 24: Ankara Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi	82
Tablo 25: Ankara Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması	83
Tablo 26: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi	84
Tablo 27: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması	85
Tablo 28: İzmir Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi	86

Tablo 29: İzmir Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması	87
--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: SWOT Analizi.....	29
Şekil 2: Türkiye'nin İdari Yapısı.....	45

ÖZET

Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliği anlayışına geçişte, stratejik yaklaşım, kamu yönetimi ve politikalarında belirleyici bir unsur olmuştur. Yerel yönetimler, kaynaklarını verimli ve etkili kullanabilmek için stratejik planlamadan yararlanmak durumundadır. Yerel yönetimler hem hizmet sunduğu hemşehrilerin farklı toplum kesimlerinden oluşması hem de hemşehrilerine sunduğu çeşitliliği nedeniyle kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak ve kendilerini geleceğe hazırlamak için stratejik davranmak zorundadırlar. Aslında stratejik plan kamu kurumları için bir yol haritası olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmada yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları üzerinde bir araştırma yaparak, stratejik planların gelecek öngörüsü noktasında tutarlı olup olmadığını ve bununla birlikte stratejik planlarda ortaya konan güçlü ve zayıf yönlerden yola çıkarak stratejik planlama çalışmalarının kurumda nasıl bir değişim meydana getirdiğinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Çeşitli kriterlere göre yapılan eleme işlemi neticesinde araştırmaya dahil edilen üç büyükşehir belediyesinin gelecek öngörüsü noktasında planlama dönemleri itibari ile tutarlılık düzeylerinin genel olarak orta düzeyin üzerinde olduğu görülmüştür. Değişim durumunu ortaya koymak amacı ile yapılan inceleme sonucunda ise stratejik planlama çalışmalarının kurumların güçlü yönlerini sürdürmeleri, zayıf ve rutin olan yönlerini iyileştirmeleri ve zayıf yönlerini güçlü yöne dönüştürmeleri noktasında katkısı olduğuna dair somut veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca, yerel yönetimlerin mevcut durumlarının açığa çıkarılmasında ve zayıf-güçlü yönlerinin belirlenmesindeki yaklaşım ve algıdaki önemli noktalara da değinilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Yerel Yönetimler, Büyükşehir Belediyeleri, İçerik Analizi

ABSTRACT

The transition from the traditional understanding of public administration to the new public management approach, the strategic approach has had a determining factor in the new public management approach and its policies.

In order to use resources rationally local authorities should employ strategic planning. Due to the diversity of the society where goods and services are provided local governments should use resources more effectively and efficiently and it is necessary to determine what role to adopt in the future through performing case analysis. In fact, the strategic plan can be described as a road map for public institutions. In this study a research was made on the basis of Municipality's strategic plan that is considered as one of the most essential factors of local institutions. It is also aimed to examine how these studies on strategic planning had caused changes in the local institutions through analyzing to what extent this planning is consistent with vision of the future and determining its strong and weak points. As a result of the elimination process, based on the various criteria, three metropolitan municipalities included in the study were found to be above the medium level on the point of the consistency level. As a result of the analysis aimed at determining the changes the following issues were obtained: to sustain the strong parts of the strategic planning, to improve weak and routine parts and to transform weak sides into strong.

In this study there has also been mentioned about important points in the approach and the determination of local institutions in revealing the current status and identifying its strong and weak points.

KEY WORDS: Strategic Management, Strategic Planning, Local Authorities, Metropolitan Municipalities, Content Analysis

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ-----	i
KISALTMALAR -----	ii
TABLolar LİSTESİ-----	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ -----	v
ÖZET-----	vi
ABSTRACT-----	vii
GİRİŞ-----	1
BÖLÜM 1-----	4
1.STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇEVRESİ-----	4
1.1.Strateji Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi-----	4
1.1.1 Strateji Kavramı-----	4
1.1.2. Stratejinin Özellikleri-----	5
1.1.3. Stratejik Düşünme -----	6
1.1.4 Stratejik Niyet -----	6
1.1.5 Stratejik Yönetim -----	7
1.2.Planlama -----	9
1.2.1. Planlamanın Tanımı -----	9
1.2.2. Planlamanın Özellikleri -----	10
1.2.3. Planlama İlkeleri -----	11
1.3.Stratejik Planlama-----	11
1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi -----	11
1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri -----	14
1.3.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi -----	15
1.3.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlardan Farklılıkları -----	16
1.3.5. Stratejik Planlamanın Avantaj ve Dezavantajları-----	17
1.3.6. Stratejik Planlama Süreci-----	19
1.3.6.1. Mevcut Durum Analizi -----	20
1.3.6.1.1. İç Çevre Analizi-----	20
1.3.6.1.2. Dış Çevre Analizi-----	22
1.3.6.1.2. Paydaş Analizi-----	25
1.3.6.1.4. SWOT (GZFT) Analizi -----	28
1.3.6.2. Gelecek Öngörüsünün Ortaya Konulması-----	31
1.3.6.3. Gelecek Öngörüsünün Somutlaştırılması -----	38

1.3.6.4. İzleme, Değerlendirme Ve Geri Bildirim -----	42
BÖLÜM 2-----	44
2. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA -----	44
2.1. Yerel Yönetimlerin Tanımı -----	44
2.2. Büyükşehir Belediyeleri -----	51
2.1.2. Büyükşehir Belediyelerinin Görev Ve Sorumlulukları -----	54
2.3. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama -----	58
2.3.1. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Anlayışının Gelişimi Ve Yasal Çerçevesi -----	58
2.3.2. Büyükşehir Belediyeleri Açısından Stratejik Planlama İhtiyacı Ve Önemi -----	61
BÖLÜM 3-----	64
3. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TUTARLILIK: İÇERİK ANALİZİ -----	64
3.1.Araştırmanın Amacı -----	64
3.2.Araştırmanın İçeriği -----	64
3.3.Araştırmaya Konu Örneklem Kümesinin Seçilmesi-----	64
3.4. Araştırmanın Bulguları-----	68
3.4.1.Misyon ve Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi -----	69
3.4.1.1.Misyon Beyanlarının Değerlendirilmesi -----	72
3.4.1.2.Vizyon Beyanlarının Değerlendirilmesi -----	76
3.4.2.Güçlü ve Zayıf Yönlerin Değerlendirilmesi -----	79
SONUÇ-----	89
KAYNAKÇA -----	93
EKLER -----	98

GİRİŞ

İlk insan topluluklarından günümüze kadar yönetim olgusu insanlar tarafından işgal edilen her toprak parçasında coğrafi, etnik, dinsel, kültürel ve sosyal nedenlere bağlı olarak farklılık göstermiştir. Yeryüzündeki kıt kaynakların canlıların kullanımı için dağıtımını yönetim anlayışındaki gelişmeleri tetiklemiştir. Özellikle 19. yüzyılın sonlarına doğru meydana gelen değişimler yönetim organizasyon alanında kendisini fazlasıyla hissettirmiştir. Toplumunu oluşturan bireylerin istek ve arzularındaki değişiklikler teknolojik gelişmelerin etkisi ile artmış, dolayısı ile devletlerin vatandaşlarına sağladığı hizmet ve faaliyetlerde de öngörülemeyen artışlar meydana gelmiştir. Her ne kadar merkezi yönetim kaynak dağıtımında denetlenebilirlik açısından olumlu sonuçlar oluştursa da vatandaşların isteklerine anında cevap verme konusunda yetersiz kalmaktadır. Vatandaşların istek ve arzularına daha aktif olarak anında cevap verme gerekliliği yerinden yönetim olgusunu meydana getirmiştir.

Yerinden yönetim veya daha sık kullanılan adı ile “Yerel yönetimler yerel düzeydeki mahalli müşterek hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, kuruluşları, görevleri ve yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzelenmiş kamu tüzel kişileri” olarak ifade edilmiştir. 1982 Anayasası’nın 127. Maddesi’ne göre yerel yönetimler ülkemizde İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Köy yönetimleri olarak belirtilmiştir. Özellikle demokrasinin beşiği olarak ifade edilen Belediye yönetimleri halkın yönetime katılmasının en büyük örneklerindedir.

İlk belediye uygulaması İstanbul Şehremaneti olarak 1854 yılında gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyetin ilanından sonra 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı kanun ile resmi olarak belediyeler ülke yönetimine katılmıştır. Dünyadaki gelişmeler ışığında artan nüfusa ve genişleyen coğrafi hizmet alanlarına daha iyi hizmet sunmak amacıyla 1984 yılında çıkarılan 3030 sayılı kanun ile Büyükşehir Belediyeleri oluşturulmuştur. Bu kanun 2004 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. Büyükşehir Belediyesi yönetimlerinin hukukî statüsünü düzenlemek, hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamak amacı ile 2004 yılında 5216 sayılı kanun çıkarılmıştır. Çıkarılan kanun sekiz yıl yürürlükte kalmasının ardından 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı yasa ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri

Kanunu'nda bazı değişikliklere gidilerek büyükşehir belediyelerinin etkinliği arttırılmıştır.

Ülkemizde ise büyükşehir belediyeleri ile ilgili yapısal ve yasal düzenlemeler devam ederken diğer yandan kamuda yönetimin etkinliğinin sağlanması konusu da önemli bir gündem olmuştur. Özellikle dünya çapında yönetim alanlarındaki hızlı ve etkili gelişim ülkemizdeki kamu yönetim anlayışında da bir takım değişimlere sebep olmuştur. Bu değişimler ışığında ilk defa 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 5018 sayılı kanun, 5393 Sayılı Belediye ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü hale getirilmiştir. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile bu idarelere de stratejik planlama zorunluluğu getirilmiştir. Böylece kamu idarelerinde planlı hizmet sunumu, uzun vadeli politika geliştirme, politikalara göre somut iş programlama ve bütçelere dayandırma, uygulamaları etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel yaklaşımlar kanun marifetiyle uygulamaya geçmiştir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi yerel yönetimlerde de çevresel belirsizliklerden kaynaklanan tehditlerden sakınma, çevresel değişimin oluşturduğu fırsatları değerlendirme, uzun dönemli planlamanın ötesinde esnek ve dinamik bir örgütsel yapı oluşturma, eylem sonrası değil, eylem öncesi ve eylem odaklı bir anlayışa sahip olunmasını sağlayan vazgeçilmez bir yönetim tarzı olarak kabul görmüştür. Hazırlanan yasal mevzuat çerçevesinde 2007 yılından buyana kamu kurumları beş yıllık stratejik planlarını hazırlamakta ve uygulamaktadır.

Bu bağlamda yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları üzerinde bir araştırma yaparak, stratejik planların gelecek öngörüsü noktasında tutarlı olup olmadığını ve bununla birlikte stratejik planlarda ortaya konan güçlü ve zayıf yönler üzerinden stratejik planlama çalışmalarında nasıl bir değişimin meydana geldiğini irdelemek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Sonuç olarak yapılan bu çalışmayla büyükşehir belediyelerinde yürütülen stratejik planlama çalışmalarının etkinliği de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, stratejik planlama süreci incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde yerel yönetim ve büyükşehir belediyesi kavramlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Yine bu bölümde büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama çalışmalarının gelişimi, yasal çerçevesi ve kapsamı konularına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise konuyla ilgili olarak yapılan araştırma ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında çalışmanın evrenini oluşturan otuz büyükşehir belediyesi çeşitli kriterlere göre daraltılarak örneklem üç büyükşehir belediyesi olarak belirlenmiştir. Araştırma çalışması, seçilen büyükşehir belediyelerinin 2007 yılından bugüne kadar hazırladıkları stratejik planların incelenmesini içermektedir. Seçilen belediyelerin tümü 2007 yılından bugüne kadar üç dönemi içeren stratejik planlarını hazırlamıştır. Hazırlanan bu planlar içerik analizi yöntemi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular paylaşılmıştır.

Bu analiz neticesinde büyükşehir belediyeleri örneği üzerinden yerel yönetimlerde planlamanın tutarlılığı ve bu tutarlılıkla birlikte kurumsal yönetim alanında olumlu bir yönde değişim olup olmadığı ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 1

1.STRATEJİK PLANLAMANIN KAVRAMSAL ÇEVRESİ

1.1.Strateji Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

1.1.1 Strateji Kavramı

Strateji kavramının kökeni incelendiğinde, terimin ilk insan topluluklarının varoluşu ile birlikte anıldığı görülmekte olup, ne zaman meydana geldiği ve tanımı hakkında kesin bir bilgi bulunmamaktadır.

Büyük İskender, Sezar, Hannibal, Atilla, Cengiz Han, özellikle Napolyon Bonaparte gibi devlet adamları ve komutanlar stratejiye hem anlam kazandırmışlar hem de stratejinin bir “düşünme yönetimi” olduğunu bizlere öğretmişlerdir (Mütercimler, 2011: 37).

Literatürde strateji teriminin kökeni konusunda iki farklı görüş vardır. Bunlardan ilki eski Yunan Generali Strategos’un adına atıfta bulunularak bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini belirtmek için kullandığı ya da sadece generallik sanatı anlamında Strategos sözcüğünden kaynaklandığı diğeri ise Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamına gelen Stratum sözcüğünden geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 1997:5; Eren, 2013:1; Mütercimler, 2006:25).

Dilimize Fransızca’dan 20. yüzyılda askeri bir terim olarak geçtiği düşünülen strateji kelimesinin Büyük Türkçe Sözlük’teki karşılığı: sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarına geldiği ifade edilmektedir.

Eski çağlardan bu yana strateji askeri ve politika teorisyenleri tarafından kullanılmaktadır. Bu sözcüğün analizinde askeri yanının ağır bastığı ve anlam kazandığı görülebilir. Clausewitz (2015:165) askeri açıdan stratejiyi muharebenin, savaşın amacına ulaşmak için kullanılması olarak ifade etmiştir. Bir başka çalışmada ise, Nohutçu (2008:106) askeri kurumlardaki operasyonların tasarlanması anlamına gelen strateji kavramını örgütün kendi kapasitesi ve dış çevresiyle ilgili analiz ve öngörülere dayanılarak hedef ve önceliklerin belirlenmesi, bunların başarılması için planların tasarlanması ve uygulanması, gerekli yöntemlerin, insan ve insan dışı tüm araçların

kullanılması süreci olarak ifade edilmiştir (Eryiğit, 2012: 10).

Stratejinin askeri ve politika alanından çıkarılıp iş dünyasına ve yönetime girişi 1960'lar sonrasında başlamakla birlikte asıl yoğunlaşma 1980 sonudur (Mütercimler, 2011: 37).

Stratejiyi işletme yönetimi literatürüne göre tanımlayacak olursak; Chandler (1962) stratejiyi “şirketin uzun dönemli olan amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak” şeklinde tanımlamıştır (Kırılmaz, 2013: 15).Ulwick stratejiyi, bireyin veya işletmenin belirlenen misyona nasıl ulaşacağını ortaya koyan uygulanabilir bir aksiyon planı şekli olduğunu ifade eder (Aydemir, 2011: 55).Quinn stratejiyi, tutarlılık üzerine vurgu yaparak örgütün ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini tutarlı bir bütün haline getiren plan ya da kalıplar olarak tanımlar (Erkan, 2008: 10).

Tokgöz stratejiyi, işletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlamıştır (Tokgöz, 2012: 3).Son olarak Mütercimler stratejiyi, bir kurumun farklılaşma yoluyla rakipleri üzerinde avantaj sağlama planı (Mütercimler, 2011: 47) olarak ifade etmiştir.

Bu çalışmada yukarıda yapılan tanımlar ışığında stratejiyi; önceden belirlenen amaca ulaşmak için geçmiş ve şimdiki kaynaklardan yararlanılarak belirli bir plan ve nizam doğrultusunda bir veya daha fazla uygulanabilir kararın alınması olarak ifade edebiliriz.

1.1.2. Stratejinin Özellikleri

Eren'den (2000) aktarıldığı üzere: Strateji yönetim ve işletme bilimi açısından içerisinde; analiz etme aracı olma, amaçlarla ilgili olma, çevresi ile ilişkileri düzenleme, günlük rutin işlerin aksine gelecek için yol haritası sunma, insan gücü ve finansal kaynakları ahenk içerisinde yönetme ve harekete geçirme, faaliyet alanlarını komplikeve hareketli bir çevrede belirleme, komplike ve hareketli örgütlerde çalışanları harekete geçirme ve motive etme özelliği barındırmaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008: 47-48). Bu açıklamaya ilave olarak strateji; üst yönetimin fonksiyonu olma özelliği,

uzun dönemin farklı işletmelere, sektörlere ve tahmin yapılabilme süresine göre değişebilmesi (Ülgen, Mirze, 2013: 36)faktörü göz önünde bulundurularak uzun dönemi kapsamı özelliği ve işletme yönetiminin kalitesini artırma özelliğini de içinde bulundurduğunu söyleyebiliriz.

1.1.3. Stratejik Düşünme

İşletmelerin açık birer sistem olmaları dış çevrelerinden fazlası ile etkilenmelerini de beraberinde getirmektedir. Başta yönetici pozisyonundaki çalışanlar olmak üzere sistemi oluşturan tüm birimler gelişen teknoloji, rekabet koşulları, küreselleşme gibi daha sayamadığımız birçok nedenden dolayı işletmelerini daima bir adım önde tutmak ve olabilecek en makul seçimi yapmak için stratejik düşünmek zorundadırlar.

Pocket Mentor isimli kitapta (2011: 14) belirtildiği üzere stratejik düşünme, fırsat ve sorunları geniş bir bakış açısı içinde analiz etmek ve hareketlerinizin başkalarının üzerinde bırakabileceği olası etkileri anlamakla ilgilidir. Stratejik düşünme etraftaki değişimlere odaklanmak, geçmişin ve bugünün sağladığı verileri analiz etmek, hipotezleri sorgulamak, yeni fikirler oluşturma kabiliyeti ve sistemi bütüncül olarak görmeyi gerektirir (Tokgöz, 2012: 9-11).

Stratejik düşünme bir tahmin değil rakibe karşı üstün gelme ve aynı şekilde onunda size karşı üstün gelmeye çalıştığını aklınızda tutarak yapma sanatıdır (Mütercimler, 2012:2). Stratejik düşünmek bireye ve işletmeye, stratejik girişimleri destekleyen bir aidiyet duygusu, sistem içerisinde iş birliğinin sağlanması, karmaşık sistemlerde mücadelede farklı bakış açılarının kazanılması, düşünsel fikirlerin verimliliğe katkı yapması ve çözüm önerilerinin çeşitliliğinin artması gibi avantajlar getirir.

1.1.4 Stratejik Niyet

Stratejik niyet, tüm çalışanların bağımlılığını harekete geçirme ve kontrol etme yeteneği olan bir amacı ifade eder. Stratejik niyet, işletmelerin dikkatini başarı üzerine odaklandırmayı, sistemi oluşturan parçaları motive etmeyi, iş görenlere örgütlerine katkı sağlamak için fırsatlar sunmayı (Murat ve Bağdigen, 2008: 50) hedef alır.

Genel bir tanım yapacak olursak; stratejik niyetbaşıboş bırakılmamış amaçlar doğrultusunda önceden tasarlanarak yapılması istenmiş fakat hayata geçirilmemiş stratejiler olarak ifade edilebilir.

1.1.5 Stratejik Yönetim

Günümüz dünyasında rekabetin artması, kalite anlayışının gelişmesi, teknolojinin değişim hızının takip edilemeyecek seviyelere çıkması, müşterilerin istek ve arzularındaki öngörülemeyen değişim ve en önemlisi küreselleşmenin etkisi stratejik yönetim anlayışını meydana getirmiştir. Stratejik yönetim kelimesi kesin olmamakla beraber 1980 yılından beri işletmeliteratüründe geçmektedir. Stratejik yönetim kavramı strateji ve yönetim sözcüklerinin birbirlerine entegre edilmesi ile oluşmuş ve birçok bilim insanı tarafından günümüze kadar hemen hemen aynı doğrultuda tanımlanmıştır.

Yönetim en yalın haliyle örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bir araya gelmiş insanların planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirdiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2003; Murat, Bağdıgen, 2008:2). Yönetim tanımında zikredilen tüm maddelerin kabulü ile beraber stratejik yönetim günlük olağan işlerden daha ziyade uzun dönemi ifade eder (Ülgen, Mirze, 2013: 27).

Stratejik yönetim tanımını daha önceden yapılmış çalışmalardan aktaracak olursak;Akgemici, stratejik yönetimi esas olarak işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyip, rakiplere karşı üstünlük ve farklılık kazana bilmek için kaynakların etkin ve verimli kullanılması(2015: 9) olarak belirtmiştir. Bir başka tanımda ise Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşma bilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, geliştirilen stratejilerin planlamasını, uygulamasını ve kontrolünün yapılması olarak aktarılmıştır (Aktan, 2008: 6). Tokgöz,stratejik yönetime, örgütün amaçlarına ulaşılmasını mümkün kılacak fonksiyonlar arası kararları alma, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı (2012: 5) demiştir.Bir başka tanıma göre ise, stratejik yönetim bir örgütün mevcut durumda ne yaptığı ve nerede olduğu, niçin var olduğu ve gelecekte neyi başarmak istediğini tanımlayan bir süreçtir (Bryson, 1998;Gül ve Kırılmaz, 2013: 25).

Belirtmiş olduğumuz bu tanımlamalardan yola çıkarak genel bir tanımlamayı şu şekilde ifade edebiliriz; stratejik yönetim, bir kurumun geleceğe dair başarı fikrini ifade eder. Bu fikirlerin içerisinde mevcut durumda nerede olduğunun bilgisi, gelecekte neyi başarmak istediğine dair bilgi ve mevcut durumdan gelecekte ulaşmak istediği yere nasıl ulaşacağına dair yöntem bilgisi yer alır.

Stratejik yönetim tepe yönetimin işlevi olmakla beraber, alınan kararlar ve belirlediği amaçlar doğrultusunda sistemin en alt birimine kadar alt kademedeki yöneticilere rehberlik eden, herkesin ortak hareket noktasını oluşturan, stratejik düşünmeyi ön plana çıkararak, uzun vadeli amaçlar geliştirerek işletmenin vizyonuna yönelen, işletmenin kaynaklarının en faydalı şekilde dağıtılmasını göz önünde bulunduran, işletmenin amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alan ve dış faktörlerden etkilenen açık bir sistem olma gibi daha sayamadığımız bir takım özellikleri içerisinde barındırmaktadır (Dinçer,2013: 36-38; Akgemici, 2015: 10; Murat, 2008: 67).

Stratejik yönetimdeki amaç; geçmiş dönemdeki başarıların tekrar edilmesi değil umulmayan durumların üstesinden gelinerek çevre sorunlarının giderilmesi ve buna bağlı olarak, uzun dönemde rekabet üstünlüğünün ve kar üzerinden gelirin elde edilmesi ve işletmenin yaşamının sağlanması amacı ile işletmenin elinde bulunan insan kaynağı gücünün, doğal kaynakların, alt yapı ve hammaddeler gibi unsurların verimli olarak kullanılmasıdır (Dinçer, 2013:36; Ülgen ve Mirze, 2013:28).

Yukarıda belirttiğimiz özellikler ve amaçları göz önünde bulundurarak stratejik yönetimin işletmelere; örgütlerde değişen durumları ve geleceğe ait tasarıları önceden görme, uygulanabilecek hedeflerin belirlenmesini sağlama, sorunlara yönelik çözümlerin araştırılmasında yöneticilere yarar sağlama, bireylerin sisteme ve oluşabilecek değişimlere daha hızlı bir şekilde entegre olmasını sağlama, finansal açıdan kârlılıklarını arttırmalarını ve en önemlisi diyebileceğimiz işletmelere uzun vadeli düşünme ve görme ufku kazandırma, her kademe ve fonksiyonda yöneticiler arasında etkileşimi teşvik ettiğinden, örgütlerin problem önleme yeteneğinin arttırma (Akgemici, 2015:11; Murat ve Bağdigen, 2008:74; Eren, 2013:7; Aydemir, 2011:68) gibi faydalar sağladığı söylenebilir.

1.2.Planlama

1.2.1. Planlamanın Tanımı

İşletmeler önceden belirledikleri amaçlarına ulaşmak için yönetim fonksiyonlarını oluşturan hammadde, bilgi, sermaye, zaman ve insan gücü gibi elinde bulundurduğu kaynakları belirli bir zaman ve nizam içerisinde ve yine belirli bir karar veya kararlar olarak kullanmak zorundadırlar. İşletmelerin başarılarının altındaki en büyük etken iyi yapılmış plan ve buna bağlı olarak yapılan planlamalardır.

Planlama tanımını yapmadan önce planın ne olduğunu aktaracak olursak; plan, mevcut zamandan gelecekte nereye ve nasıl gidilmek istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması olarak ifade edilebilir. Planları kararların toplamı olarak ifade dersek bir anlamda plan yapmak ve karar vermek aynı şeylerdir diyebiliriz (Koçel, 2014: 187).

Amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğunun bir süreç içerisinde yürütülmesini ifade eden planlama ise yapılan çalışmalarda örgütün amaçlarını belirlemek, belirlenen amaçlara varmak için genel stratejileri belirlemek, çalışmalarını koordine etmek ve bütünleştirmek için yapılan ayrıntılı planlar oluşturma sürecidir (Yüksel, 2013; aktaranMurat ve Bağdigen, 2008: 57) denilebilir.

Bir başka tanımda Newman'a (1979) göre ise planlama, ne yapılacağıın önceden kararlaştırılması, bir nevi planların nasıl gerçekleşeceğini tasarlayan hareket biçimi olarak ifade edilmiştir (Kırılmaz, 2013: 42).

Ülgen ve Mirze'ye (2013: 34) göre planlama işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmıştır.

Planlama kavramına genel bir tanım getiren Koçel (2014) planlamayı, bu günden (yakın, orta, uzak) gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak, nelerin gerçekleştirmek istendiğinin kararlaştırılmasını ve alınan kararlar doğrultusunda hedefe nasıl gidilmesi gerektiğini gösteren;

- Ne?
- Ne zaman?
- Nasıl?

- Nerede?
- Kim tarafından?
- Neden?
- Hangi maliyetle?
- Hangi sürede?
- Hangi kalitede?

Sorularının cevaplandırılmaya çalışıldığı yanıt arama süreci olduğunu ifade eder.

1.2.2. Planlamanın Özellikleri

İşletmelerin yönetim fonksiyonlarının en önemli unsurlarından biri olan planlama kendine has bir takım özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Bu özellikleri farklı kaynaklardan (Murat ve Bağdigen, 2008:57; Koçel, 2014:189; Geylan, 2010:90; Akdoğan, 2008:5) şu şekilde özetleyebiliriz;

- Planlama, geleceğe dönük düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işlevini gerektirir; öyle ki işletmeler ilerideki hedeflerine ulaşmak için iç ve dış koşulların nasıl bir seyir takip ettiğini bilmek durumundadırlar.
- Planlama risk alma özelliği gösterir; zira ileriye dönük çalışmalar tahminlere dayanılarak bugünden kaynakları ileriki bir zamanda belirlenmiş olan hedeflere tahsis etme gerekliliği kılar. Burada dikkat edilmesi gereken bir husus ise tahmin ile planın birbirinden farklı şeyler olmasıdır. Tahmin bazı verilere dayanarak olayların yönünü önceden kestirilmesi olarak sınırlandırılırken planlama olayların yönünü kestirmenin yanında muhtemelen olası bir olay karşısında ne yapılacak sorusuna cevap vermektedir.
- Planlamanın bir diğer özelliği esnek ve hareketli olmasıdır. Planlar yapıldıktan sonra düzenli periyotlar halinde gözden geçirilmeli değişen ortam koşullarına göre revize edilmelidir.
- Planlama devamlılık gösteren kapsamlı bir süreçtir.
- Planlama faaliyeti işletmedeki tüm kademeler ile ilgilidir.
- Planlama düşünülerek verilen kesin bir yargıdır.

1.2.3. Planlama İlkeleri

Yapılan planlamanın etkili olabilmesi, uygulanır kılınabilmesi, kamu veya özel işletme gözetmeksizin kabul görmüş bazı ilkeleri gerekli kılmaktadır.

Bu ilkeler Eren'den(2003) aktarılanlara göre;

- Alternatif planlar geliştirme ilkesi; iç ve dış etkenlere bağlı değişebilecek ortama göre birden fazla planın geliştirilmesidir.
- Zaman gerektirme ilkesi; süreç içerisinde amaca yönelik yapılan planların farklılıkları da göz önünde bulundurularak belirli bir zamanı gerektirmesini içerir.
- Planlama arzusu ilkesi; yapılacak olan planlama sürecine başta yöneticiler olarak tüm sistemi oluşturan bireylerin inanması ve kararlılık göstermesi.
- Rakipleri sürekli izleme ve değerlendirme ilkesi; muhtemel rakipler göz önünde bulundurularak stratejiler geliştirilmesi ve mevcut duruma göre şekillendirilmesi.
- Esneklik ilkesi; yapılan planların dalgalı bir seyir izleyen ortama göre her an uyarlanabilmesi.
- Takım halinde çalışma ve haberleşme ilkesi; süreç içerisinde sistemi oluşturan tüm birimlerin birlikte iştirakçi bir anlayış ve iletişim kanallarını devamlı açık tutarak çalışmaları.
- Yazılı doküman hazırlama ilkesi; hazırlanan planların etkinliklere sürekli olarak yol gösterecek ve yönetici pozisyonunda olanlara gelinen noktaları ve performansları analiz etme imkanı verecek şekilde yazılı belge hazırlanmasıdır.
- Somut, rakamlandırılmış ve gerçekçi olma ilkesi; planlama süresi boyunca yapılacak olan işlemlerin anlaşılır bir dil kullanılarak mesuliyetleri ortaya konulmuş ve olabildiğince rakamlandırılmış, simgelenmiş olmasıdır (Murat ve Bağdigen, 2008: 58).

1.3.Stratejik Planlama

1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

Kamu veya özel işletmelerin geleceğinin şekillendirmesi olarak görülen planlamave strateji terimlerinin ortak özelliklerini içerisinde barındıran stratejik planlamakavramı ile ilgili bilim insanları günümüze kadar birbirine benzeyen bir çoktanımlamayı ortaya koymuşlardır.

Bu tanımlamalar:

- Stratejik planlama, Bryson'a (1995) göre örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve aksiyonları meydana getirmek için disipline edilmiş bir gayret olarak ifade edilmiştir (Çetin, 2007: 12).
- Voorhees (2008) ise stratejik planlamayı, yeni düşüncelerin oluşturulduğu ve oluşturulan düşüncelerin tasnif edilerek ve uygulamaya geçirildiği bir yönetim süreci (Yakut, 2011: 9) olarak belirtmiştir.
- Stratejik planlama, örgütün mevcut durumundan hareketle gelecekteki belirli bir zamanı kapsayan yol haritasının belirlenmesidir (Murat ve Bağdigen, 2008: 75).
- Stratejik planlama Gürses'den (2010) aktarıldığı üzere kurumun misyon, vizyon ile yakın, orta ve uzun zamanlı amaç ve hedeflerinin planlanması, kurumu planlanan hedeflere götürecek stratejilerin belirlenmesi ve belli bir metot yardımı ile çalışma basamaklarının yazıya dökülmesi sürecidir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 24).
- Bery ve Wechesler'e (1995) göre stratejik planlama işletmelerin yönetilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin paydaşlarının belirlenmesi, stratejik konuların yönetimine ilişkin olarak geleceğe yön vermek üzere uygulanan bir süreçtir (Eryiğit, 2012:14).
- Stratejik planlama, çevresel şartlar göz önünde bulundurularak işletmenin misyon ve vizyonunu hayata geçirmeye yönelik uzun dönemli yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır (Aydemir, 2011: 70).
- Kevser'den (2007) aktarılan bir başka tanımda ise stratejik planlama, bir işletmenin gelecekte başarılı olması için işletmenin tepe yönetimi tarafından geleceğin tasarlanması gerekli olan yöntemlerin ve hareketlerin geliştirilmesi sürecidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).
- Joyc'e (1999) göre stratejik planlama değişimi ve yenilikçiliği kurumsal bir yapıya büründürmek için kullanılan bir araçtır (Canpolat,2010: 4) şeklinde tanımlanmıştır.

Gürer'e (2006:92) göre stratejik planlama, üç temel soruya cevap arar. Bunlar:

- 1- Nasıl bir örgütüz? Yönetim anlayışımız, sistemlerimiz, örgüt yapımız, insan kaynağımızın niceliği ve niteliği nasıldır? Hangi sektörde faaliyette bulunuyoruz? Hangi müşterilerine ürün ve hizmet sunuyoruz?
- 2- Biz ne olmak istiyoruz? (Hangi sektörlerde faaliyette bulunmak istiyoruz? Yönetim anlayışı olarak, insan kaynakları olarak, örgüt yapısı olarak, sahip olmak

istediğimiz sistemler açısından, yönetim anlayışı açısından, hizmet yada ürün sunmak istediğimiz müşteriler açısından, sunmak istediğimiz ürün veya hizmetin niteliği açısından neyi başarmak istiyoruz?)

3- Olmak istediğimiz örgüte nasıl dönüşürüz?

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak bir tanımlama yapacak olursak; stratejik planlama, kamu veya özel işletmelerin üst yönetimleri tarafından sistemi oluşturan tüm birimlerin katkısıyla kurumun geçmiş ve şu andaki konumundan elde edilen veriler ile oluşturulan ve belli bir metoda göre tasnif edilen stratejik planlarının kısa, orta ve uzun döneme göre planlanarak, hayata geçirilmesi sürecidir denilebilir.

Stratejik planlamanın kökleri II. Dünya Savaşı'ndan sonra örgütlerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar gider. Uzun vadeli planlar o dönemde çözümlenmeli planlardan ziyade karşılaşılan güncel olayların istatistiksel yöntemler ile geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibarettir (Ülgen ve Mirze, 2013:38). 1960'larda özel işletmelerde gündeme getirilmiş olan ve ilk kez Alfred Chandler tarafından 1962 yılında "Structure and Strategy" isimli kitapla sözü edilen stratejik planlama, 1965 yılında Ansoff'un örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik bir yaklaşım sistemi getirmesi ile olaylar daha akla uygun çözümlenmeye ve bu getirilen sistem ile gelecek şekillendirilmeye başlanmıştır (Gürer, 2006:92). Bu dönemde planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil genel olarak planlanmasını gerektirmiş ve kısmi planlamadan toplu planlamaya geçilmiştir (Eryiğit, 2012: 18).

1970'li yıllar stratejik planlama dönemi olarak adlandırılan ve bu bağlamda işletmeler açısından stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir (Akgemici, 2015:15). 1970'ler stratejik planlamanın neredeyse tartışmasız kabul gördüğü altın çağdır. Yine bu dönemde stratejik planlama, yöneticilere dış çevre yoluyla örgütsel davranışa yol vermek ve iç dinamikleri çevreye uygun hale getirmek için geliştirilmiş ve zaman içerisinde düzenlenmiştir (Yakut, 2011:10-11).

1980'lere gelindiğinde ise örgütler stratejik planlama ile duvarlar dışında neler olup bittiğini araştırmaya başlamışlardır. Bu dönemde uzmanlar stratejik planlamayı örgütle ve çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden revize etme çalışmaları yapmışlardır. 1980'li yılların stratejik planlama anlayışı üzerinde bir başka gelişmesi ise kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşların da stratejik planlamayı

kullanarak çevreyi değerlendirip hedef kitlelerin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yollarını araması olarak gösterilebilir (Gürer, 2006: 94).

1990'lı yıllardan sonra günümüze kadar dünyada yaşanan gelişmeler ışığında özellikle Sovyet sisteminin çöküşü ile merkez kontrollü sistemler yerini rekabete dayalı, daha dinamik ve değişime açık sistemlere bırakmıştır (Söyler, 2007: 106). Tenkitler ve değişen şartlar karşısında stratejik planlama teorisi de değişime uğramıştır. Bugün stratejik planlama kavramı stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir (Gürer, 2006: 94).

1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, işletmenin bugünkü bulunduğu nokta ile gelecekte hedeflediği konum arasındaki yolu tanımlamaktadır. Uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahip stratejik planlama içerisinde bir takım özellikler bulundurmaktadır.

Bu özellikler çeşitli kaynaklardan (Aydemir, 2011:71; Gürer, 2006:98; Demirdizen, 2012: 4-5; Murat ve Bağdigen, 2008: 77) derlendiği üzere aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Stratejik planlama tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Stratejik planlama üst düzeyden en alt düzeye kadar ilgili tüm tarafların katılımı ile hazırlanmakta ve uygulanmaktadır.
- Stratejik planlama eyleme yöneliktir.
- Stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek ve hareketli bir yapıdır.
- Stratejik planlama ulaşılmak istenilen sonuçların planlanmasıdır.
- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde gerçekleştirilmesine gayret etmektir.
- Stratejik planlama örgütün tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma niteliğindedir.
- Stratejik planlama gerçekçi, ulaşılabilir ve arzu edilen bir geleceğin resmini çekmektedir.
- Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile güçlü bir yapıdadır.
- Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşididir.
- Stratejik planlama hesap verme sorumluluğuna temel teşkil etmektedir

- Stratejik planlama işletme içi ve işletme dışı çevreye önem vermekte ve başarı vizyonunu ortaya koymaktadır.
- Stratejik planlama net ve iyi tanımlanmış hedeflere sahiptir.

1.3.3. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Günümüzde her ne kadar eş anlamlı olarak kullanılan kelimeler olsa da *stratejik planlama* ve *stratejik yönetim* kavramları birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedirler. 1970'li yıllarda geniş kapsamlı planların yapılmaya başlanması ile adeta altın çağını yaşayan stratejik planlama 1980'lere geldiğinde planların beklentileri karşılamaması ile yerini içine stratejik planlamayı da alan daha genel manalara gelen stratejik yönetime bırakmıştır.

Stratejik planlama bir önceki konularda bahsettiğimiz üzere; kamu veya özel işletmelerin üst yönetimleri tarafından sistemi oluşturan tüm birimlerin katkısıyla kurumun geçmiş ve şu andaki konumundan elde edilen veriler ile oluşturulan ve belli bir metoda göre tasnif edilen stratejik planlarının kısa, orta ve uzun döneme göre planlanarak, hayata geçirilmesi sürecidir diyebiliriz.

Stratejik yönetim ise; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanması için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin yürürlüğe konulmasını, daha sonra da belirlenen stratejileri uygulamadan önce amaca uygunluğu açısından bir kez daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün her düzeydeki kadrolarının faaliyetini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Taştan, 2007; aktaran Söyler, 2007:103) diyebiliriz. Stratejik planlama stratejik yönetim içerisinde bir nevi formülasyon safhası (Eryiğit, 2012: 23) pozisyonundadır.

Ansoff'tan aktarıldığı üzere stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark; stratejik planlama en uygun stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır (Çelik, 2011: 41).

Aşağıdaki tablo yardımı ile stratejik yönetim ile stratejik plan arasındaki farklar daha belirgin olarak görülebilir.

Tablo 1: Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim Arasındaki Farklar

Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Güçlü ve zayıf yanlara dışbağlantılar (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 ve politik açılar
Yeni durumlara uyabilmek için firmada planlı değişim	Eklenen: “Planlı öğrenme” kavramını hayata geçirecek adaptasyon yaklaşımının öğeleri

Kaynak: Hussey, 1999: 382, aktaran Eryiğit, 2012: 25

Yapılan stratejik planlama ve stratejik yönetim tanımlarından yola çıkarak stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışını;

- İki kavramında tepe yönetimin fonksiyonu olma
- Stratejik yönetim stratejik planlamanın devamı olma
- Stratejik yönetimin stratejik planlama anlayışını geliştirerek ileriki bir safhaya götürme
- Stratejik yönetimin stratejik planlamayı da içine alan bir yönetim kavramı olması münasebeti ile ilişkilendirebiliriz.

1.3.4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlardan Farklılıkları

Karalar'dan (2007) aktarıldığı üzere; stratejik planlar işletmelerin gelecek zamanda göstereceği ilerleme ve büyümeyi ele alan, yapılacak köklü değişiklikleri öngören planlardır. Yönetimsel planlar ise stratejik planlarda saptanan amaca ulaşmak için işletmenin denetimindeki faktörlerin nasıl düzenleneceğini ele alan planlardır (Demirci, 2009: 176). Bu bağlamda stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz;

- Stratejik planlama işletmenin genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden farklı planlar işletmenin stratejik planlarına uygun hazırlanmak durumundadır. Dolayısı ile stratejik planlar diğer planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı ve yol göstericidir (Gürer, 2006:98).
- Stratejik planlama işletmenin genelini kapsamı dolayısı ile belli bir bölümün verilerinden daha ziyade tamamından yararlanmaktadır. Bu da stratejik planları

diğer planlara göre daha gerçekçi ve zengin kılmaktadır (Ertan, 2010:44).

- Stratejik planlar tüm işletme organizasyonunu en uygun duruma getirme ile ilgilenirken diğer planlamalar organizasyonların daha alt sistemlerini uygun duruma getirme ile ilgilenirler (Çetin, 2007:16).
- Çevresel faktörlerden oluşabilecek değişiklikleri önceden görebilen ve değişimlere karşı tedbirleri içinde barındıran stratejik planlama diğer planlama türlerine göre daha esnek bir yapıya sahiptir (Demirdizen, 2012:5).

Daha derlenmiş bir anlatım ile farklı açılardan aşağıdaki tabloda stratejik planlama ile diğer planlamalar arasındaki fark ortaya konulmuştur (Ayan, 2010:14).

Tablo 2: Stratejik Plan ile Genel Plan Arasındaki Fark

Stratejik Plan	Genel Plan
Konuların tanımı ve çözümü üzerine yoğunlaşır.	Özel amaçlar ve hedefler üzerine yoğunlaşır.
İç ve dış çevrenin değerlendirmesi üzerinde şartları dikkate alır.	Mevcut eğilimlerin gelecekte devam etmesi üzerinde yoğunlaşır.
Örgütün vizyonuna ulaşmaya çalışır.	Örgütte gelişim ve değişimi öngörür.
Muhtemel bir gelecek üzerinde çalışır.	Bir gelecek tasarlayıp (belirlenir) karar verir, eylemlerini bu geleceğe göre tespit eder.
Göreve dayalıdır.	Kurallara dayalıdır.
Esnektir.	Katıdır.
Uzun zamanlıdır.	Kısa dönemleri kapsar.

Kaynak: Öztemel, Ercan, İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul, Kurtiş Matbaacılık, 2004, s.40; Aktaran Ayan, 2010:14.

1.3.5. Stratejik Planlamanın Avantaj ve Dezavantajları

Değişimi ve yenilikçiliği kurumsal bir yapıya büründürmek için kullanılan bir araç (Canpolat, 2010:4) olarak tarif edilen stratejik planlamanın kuruluşlara avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

Stratejik planlamanın avantajları bir takım çalışmalardan (Murat ve Bağdigen, 2008:62; Ertan, 2010: 42-43; Eryiğit, 2012:21) derlendiği üzere aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yöneticilerin düzenli bir şekilde geleceği düşünmesine yardımcı olur ve kuruluş içerisindeki dikkatlerin amaçlara odaklanmasını sağlar.
- Yöneticilere uzun dönemli düşünme ve geleceği görme yeteneği kazandırmaktadır.
- Kuruma ait kaynakların verimli kullanılmasına imkan tanıyarak tasarrufa yol açmaktadır.
- Kuruma ait faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlamaktadır.
- Ani gelişen durumlar karşısında hazırlıklı olmayı sağlamaktadır.
- Hızla değişen çevresel şartlar karşısında işletmenin uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Gelecek ile ilgili amaçlara bağlı kalmayı, organizasyon üyeleri arasında stratejilerin sahiplenmesini sağlar ve çatışmaları azaltır.
- Stratejik düşünce ve davranışların artmasına katkı sağlar.
- Yönetim tarafından gelecek sonuçların ışığı altında gelişmiş kararlar alınmasını sağlar.
- Örgütsel sorumluluğun arttırılarak performansın geliştirilmesine katkı sağlar.
- Örgütün varoluş amacının belirlenmesini, zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesini sağlar.
- Geleceğe ayak uydurabilme ve bilinmezliği yönetebilme imkanı sağlar.

Örgütlere sayısız katkılar sağlayan stratejik planlamanın belli başlı bazı dezavantajları vardır. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Murat ve Bağdigen, 2008:63; aktaran Ertürk,1998).

- Hazırlanması önemli ölçüde zaman ve mali harcamalara neden olmaktadır.
- Yöneticilerin dikkatlerini aşırı düzeyde geleceğe yönlendirmekte, dolayısı ile mevcut durumun gözden kaçırılmasına yol açmaktadır.
- Kuruluşların ileriye görme olanağı sınırlı olduğundan planlarda sürenin uzun tutulması doğruluk derecesini azaltmaktadır.
- Uygulayıcı pozisyonundaki bireylerin girişimci özelliklerini köreltmekte ve onları sabit işler yapan bir nevi otomata dönüştürmektedir.

1.3.6. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama önceki bölümlerde daha detaylı tarif edildiği üzere; çevresel şartlar göz önünde bulundurularak işletmenin misyon ve vizyonunu hayata geçirmeye yönelik uzun dönemli yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır (Aydemir, 2011:70). Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu tarif eder (DPT, 2006:7).

Stratejik planlama bir süreç faaliyetidir. Süreç ise, bir amaca ulaşmak üzere analizin birbiriyle ilintili basamaklarından bilginin akışı (Barca, 2015: 16) olarak tarif edilmiştir. Stratejik planlama sürecinde bir kurum neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşıyoruz, başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularını cevaplandırmaya çalışır.

Herhangi bir kuruluşta stratejik planlama sürecinin nasıl uygulanacağını ve hangi detay noktalarını kapsayacak şekilde düzenleneceğini; işletmelerin örgüt seviyeleri, zaman sınırları, planlama–araştırma kadro ve olanakları, işletme içi ve işletme dışı ulaşılabilir bilgi sistemelerinin seviyesi ve sektördeki rekabetin seviyesi belirlemektedir (Hill ve Jones, 2007;aktaran Aydemir, 2011:72).

Yapmış olduğumuz çalışmanın ana temasını teşkileden yerel yönetimlerdeki stratejik planlama sürecinden yola çıkarak genel bir tanımlama ile stratejik planlama süreci; kuruluşun şu andaki mevcut durumu ile ulaşmak istediği iki nokta arasında mevcut durum analizinin yapılması, misyon, vizyon, temel değerler ve politikaların oluşturularak gelecek öngörüsünün ortaya konulması, belirlenen amaç, hedef ve performans göstergeleri ile gelecek öngörüsünün somutlaştırılması, izleme, değerlendirme ve geri bildirim yapılması aşamasıdır, denilebilir.

Aşağıdaki tablo yardımı ile stratejik planlama süreci daha ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3: Stratejik Planlama Süreci

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt Başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar GZFT Analizi Piyasa Analizi Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi
2	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	MİSYON VE İLKELER	Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler
		VİZYON	Arzu edilen gelecek
		STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri Detaylı iş planları Maliyetlendirme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	İZLEME	Raporlama Karşılaştırma
		DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Geri besleme Ölçme yöntemleri belirlenmesi Performans göstergeleri Performans Yönetimi

Kaynak: Bağdigen, Muhlis (2007) “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler”, (Ed. H. Özgür ve M. Kösecik), *Mahalli idareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, AnkaraŞubat, s. 498. (Aktaran, Murat ve Bağdigen, 2008:78).

1.3.6.1. Mevcut Durum Analizi

1.3.6.1.1. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, varolan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir (Pashiardis,1996’dan Aktaran, Küçüksüleymanoğlu, 2008:406).

Daha operasyonel bir tanımda ise; iç çevre analizi, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği

koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir (DPT, 2006:23).

Güçlü yönler, kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlar; zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır (DPT, 2006:23).

İç çevre analizi kurumun niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesine, kurumun çalışanları ile paydaşlarının yüksek güdülenmesine, moral ve iş doyumlarının geliştirilmesine ve iş streslerinin yok edilmesine katkıda bulunur (Kalder, 2002'den aktaran, Küçüksüleymanoğlu, 2008:406). İç çevre analizi yapılırken kuruluşun genel yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknolojik yapısı ve mali durumu irdelenmelidir.

İç çevre analizinde dikkate alınacak hususlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4: Kuruluş İç Çevre Analizinde Dikkat Edilecek Hususlar

Kuruluş Yapısı <ul style="list-style-type: none">✓ Kuruluşun örgüt yapısı✓ Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları✓ Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler✓ Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler✓ İzleme ve değerlendirme sistemi
Beşeri Kaynaklar <ul style="list-style-type: none">✓ Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı✓ Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
Kurum Kültürü <ul style="list-style-type: none">✓ İletişim süreçleri✓ Karar alma süreçleri✓ Gelenekler ve değerler
Teknoloji <ul style="list-style-type: none">✓ Kuruluşun teknolojik altyapısı

✓ Teknolojiyi kullanma düzeyi

Mali Durum

✓ Mali kaynaklar

✓ Bütçe büyüklüğü

✓ Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Kaynak: DPT (2006) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara s.24

1.3.6.1.2. Dış Çevre Analizi

Çevre, bir sistemin en küçük hücresinden başlayarak sistemle ilgili her şeyi içerisine alan hayali bir çember olarak tanımlanabilir. Her sistem farklı bir sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbiri ile etkileşim halindedir. Dolayısıyla çevrede oluşabilecek muhtemel değişikliklere sistemin uyum sağlayabilmesi kurumların çevrelerinde meydana gelen değişkenleri belli bir periyot ve düzen ile takip etmesinden geçmektedir.

Çevre, yönetim bilimi açısından incelendiğinde literatürde iç ve dış olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. İç çevre bir önceki bölümde geniş olarak anlatıldığı üzere daha dar kapsamlı alanı ifade ederken dış çevre ise iç çevre sınırları dışında kalan daha geniş alanı işaret etmektedir.

Barca (2015: 81) dış çevreyi:“Bir firmanın kontrolü dışında kalan ve onun yönelim ve eylemleri ile örgütsel yapı ve iç süreçlerini etkileyen faktörler” olarak tanımlanırken bir başka benzer tanımlama ile Dinçer (2013: 71) dış çevreyi, “bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey” olarak ifade etmiştir.

Dış çevre analizi ise genel bir tanımlamayla kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi (DPT, 2006: 24) süreci olarak ifade edilebilir.

Tanımda geçen fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlar; tehditler ise, yine kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlar (DPT, 2006: 24) şeklinde tanımlanmıştır.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, bir kurum için tehdit olarak tanımladığımız olayların farklı bir kurum için fırsat olarak değer kazanmasıdır. Öyleki son zamanlarda Dünyada yaşanan savaşlar savaşın olduğu bölgedeki kuruluşların işletme politikalarına tehdit olarak yansırken, savaşın olduğu bölgelere tıbbi malzeme, silah, vb. araçlar tedarik eden ülkeler ve işletmeler için birer fırsat olgusuna dönüşmektedir.

Dış çevre, “örgütlerin dışında kalan parametreleri” içerir (Akgemici, 2015: 135). Dolayısı ile ister özel işletmeler olsun ister kamu işletmeleri bir kurum dış çevre analizi yaparken her türlü sosyal ve fiziki değerleri oluşturan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri irdelemek durumundadır.

Politik Faktörler; firmaları içerisinde faaliyet göstermeleri gereken yasal ve düzenleyici değişkenleri ifade etmektedir (Barca, 2015:84). Politik ve hukuki çevrenin daha dinamik bir yapıya sahip olması, işletmelerin hukuki ve politik faktörleri sürekli göz önünde bulundurmalarını gerektirmektedir (Akgemici, 2015: 137). Uluslararası faaliyette bulunan bir işletmenin Dünyada yaşanan politik ve hukuksal değişkenleri ve ülkeler arasındaki ikili ilişkileri ve bu ilişkiden doğabilecek fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurması gerekliliği dış çevre analizinde politik faktör incelemelerinin önemini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde ulusal sınırlar içerisinde hükümetlerin ve mahalli idarelerin artan bir şekilde ekonomiye ve işletmelere asgari ücret, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, teşvik ve destek yardımları, vb. hukuksal düzenlemelerle işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır (Dinçer, 2013: 86).

Ekonomik Faktörler; “firmanın faaliyet gösterdiği ekonominin doğası ve gidişat yönelimiyle ilgili faktörleridir” (Barca, 2015: 81). Özel veya kamu işletmeleri, mensubu olduğu ülkenin ekonomik şartlarından fazlasıyla etkilenmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin başarısı, her şeyden önce ürettiği mal ve hizmetlerin uygun bir fiyata satılmasına, bu ise genel ekonomideki dengeye bağlıdır (Dinçer, 2013:84; Akgemici, 2015: 138). Kuruluşlar ekonomik alandaki analizlerini yaparken:“Milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist eğilimler, hükümetin ekonomi politikaları, dış ticaret ve ödemeler dengesi” (Akgemici, 2015:139) faktörlerini dikkate

olarak olası tehditleri fırsata çevirmeye ve bu doğrultuda stratejilerini belirlemeye çalışırlar.

Sosyal ve Kültürel Faktörler; kuruluşlar içerisinde faaliyet gösterdikleri “kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik dış çevrede oluşan koşulların yol açtığı inanç, değer, tutum, fikir ve hayat tarzı” (Barca, 2015: 82). Gibi sosyo-kültürel faktörlerden teknoloji kadar hızlı olmasa da zaman içerisinde etkilenmektedirler. Günümüzde iş hayatında çalışan kadın sayısının artması çocuk yuvası, hazır gıda, lokanta gibi hizmetlere olan talebi arttırarak (Akgemici, 2015: 138) bu alanda çalışma yürüten işletmelere fırsat yaratmaktadır.

Dolayısıyla kuruluşlar süreç içerisinde stratejilerine etki edebilecek çalışan, tüketici veya her ikisinin de mensubu olduğu gurubun değerlerini, toplumun ahlaki tutum ve değerlerini, sosyal dengenin hızı ve maliyetini göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

Teknolojik Faktörler; kuruluşların belirlediği stratejiler doğrultusunda hedeflenen amaçlarına ulaşabilmeleri için süreç içerisinde değişimlere bağlı olarak kullanacakları makine, araç-gereç ve bunlara ait bilgiler olarak tarif edilebilir. İşletmelerin değişen koşullara ayak uydurabilmek, güncelliğini korumak ve rekabet ortamında avantaj sağlayabilmek için teknolojik tahminlerde bulunmaları gerekir. Teknolojik tahmin büyüyen endüstrideki firmaların karlılıklarını koruma ve geliştirmelerine yardımcı olabildiği gibi yakındaki tehditler ve vaatler sunan fırsatlara karşı uyanık olma yönünde ikaz eder (Barca, 2015: 86).

Aşağıdaki tabloda dış çevre analizine etki eden faktörler daha sistematik bir anlatım ile ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5: Dış Çevreye İlişkin Değişkenler

Ekonomik <ul style="list-style-type: none">✓ Gayrisafi Milli Hasıla✓ Faiz Oranları✓ Para Arzı✓ Enflasyon Oranı✓ İşsizlik Oranı✓ Ücret / Fiyat Kontrolü✓ Devalüasyon / Revalüasyon✓ Enerji Maliyeti ve Varlığı✓ Kullanılabilir Gelir
Teknolojik <ul style="list-style-type: none">✓ Ar-Ge için Toplam Devlet Harcamaları✓ Ar-Ge için Toplam Endüstri Harcamaları✓ Teknolojik Çabalar Üzerine Yoğunlaşma✓ Patent Koruma Yeni Ürünler✓ Teknoloji Transferinde Yeni Gelişmeler✓ Otomasyon Aracılığıyla Verimlilik Gelişmeleri
Politik ve Yasal <ul style="list-style-type: none">✓ Tekelciliği Önleme Düzenlemeleri✓ Çevre Koruma Kanunları✓ Vergi Kanunları✓ Dış Ticaret Düzenlemeleri✓ Yabancı Firmalara Yönelik Tutumlar✓ İşe Alma ve Terfi Kanunları✓ Hükümetlerin İstikrarı
Sosyo-Kültürel <ul style="list-style-type: none">✓ Yaşam Tarzındaki Değişmeler✓ Kariyer Beklentileri✓ Tüketici Hareketliliği✓ Nüfusun Büyüme Hızı✓ Nüfusun Yaş Dağılımı✓ Nüfustaki Bölgesel Hareketler✓ Yaşam Beklentileri✓ Doğum Oranları

Kaynak: Eren, 1997, s.132. aktaran, (Akgemici, 2015:141).

1.3.6.1.2. Paydaş Analizi

Katılımcılığın gittikçe önem arz etmesi özellikle kamu kurumları tarafından yapılan çalışmaların bir çoğunda ilgili tarafların görüşlerinin alınması yönünde adımların atılmasını sağlamıştır. Stratejik Planlama sürecinde yapılan kapsamlı iç ve dış analizlerin haricinde ilgili paydaşların görüş ve önerilerinin alınması, paydaş analizini gerekli kılmıştır.

Paydaş; kuruluşun ürün ve hizmetleri ile alakalı olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, pozitif veya negatif ve yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır (DPT, 2006: 18).

Paydaşlar, iç paydaşlar, kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/ bağlı kuruluşlar; dış paydaşlar, kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlar; müşteri/yararlanıcılar, kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlar (DPT, 2006:18)olarak üç başlık halinde sınıflandırılmıştır.

Yapılacak olan bir paydaş analizi ile amaçlanan (DPT, 2006:18);

- Planlama sürecinin başlangıcında sürece dahil olacak paydaşlar ile iletişim kurularak öneri ve katkılarını planlara dahil etmek.
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi.
- Paydaşların birbiri ile olan bağlantılarının ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi.
- Kuruluş hakkındaki farklı görüşlerin alınarak güçlü ve zayıf yönler hakkındaki fikirlerin elde edilmesi.
- Paydaşların stratejik planlamanın hangi aşamasında katkı sağlayabileceğinin tespit edilmesi.
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilerek bu kesimlerin planı sahiplenmesi ve buna bağlı olarak planların uygulama şansının artırılmasıdır.

Paydaş analizi paydaşların tespiti, paydaşların önceliklendirilmesi, paydaşların değerlendirilmesi, görüş ve önerilerin alınması ve değerlendirilmesi safhalarından meydana gelmektedir.Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın 2006 yılında hazırlamış olduğu kılavuza göre bu aşamalar şu şekilde tarif edilmiştir (DPT, 2006:1922):

Paydaşların Tespiti; kuruluşun faaliyetleri ve hizmetleri ile ilgisi olanların, kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirenlerin, faaliyet ve hizmetleri kullananların, etkilenenlerin ve son olarak kuruluşun faaliyetlerini ve hizmetlerini etkileyenlerinin “kimler” olduğu sorusunun cevaplanması ile sağlanır.

Paydaş tespiti esnasında paydaşlarda farklı özellik, beklenti ve öneme sahip gruplar (memurlar, mühendisler vb.) mevcut ise paydaşların alt gruplara bölünmesi gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Paydaş tespitinde bir diğer önemli husus ise, paydaşların belirlendikten sonra neden paydaş olduklarının taraflarına bildirilmesi kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

Paydaşların Önceliklendirilmesi; belirlenen paydaşların tümü ile etkili bir iletişim kurulamaması göz önünde bulundurularak paydaşların görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü ile kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesine göre, belli bir metod ve sıra ile ayrılması işlemidir. Bu işlemin daha verimli yerine getirilebilmesi için aşağıdaki örnek tablodan yararlanılabilir.

Tablo 6: Paydaş Listesi

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş / Müşteri	Neden Paydaş	Önceliği

Kaynak; DPT, 2006:20.

Paydaşların Değerlendirilmesi; önceliklendirilen paydaşların kapsamlı olarak aşağıdaki soruları sorarak değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu sorular:

- Paydaş, kuruluşun hangi faaliyet / hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın kuruluştan beklentileri nelerdir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerini / hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir?
- Paydaşın kuruluşu etkileme gücü nedir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerinden / hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi; paydaşların durumu ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre, mülakat, anket, toplantı ve atölye çalışması ile paydaşların görüş ve önerilerinin alınması safhasıdır.

Paydaşların görüşlerinin alınmasını kolaylaştıracak sorular şu şekildedir:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun önemli bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

1.3.6.1.4. SWOT (GZFT) Analizi

Bir kuruluşun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için amaç ve hedeflere kaynak teşkil edecek gerekçelerin anlaşılır bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Stratejik planlama süreci boyunca yapılan kurum içi analizi, dış çevre analizi ve paydaş analizi ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

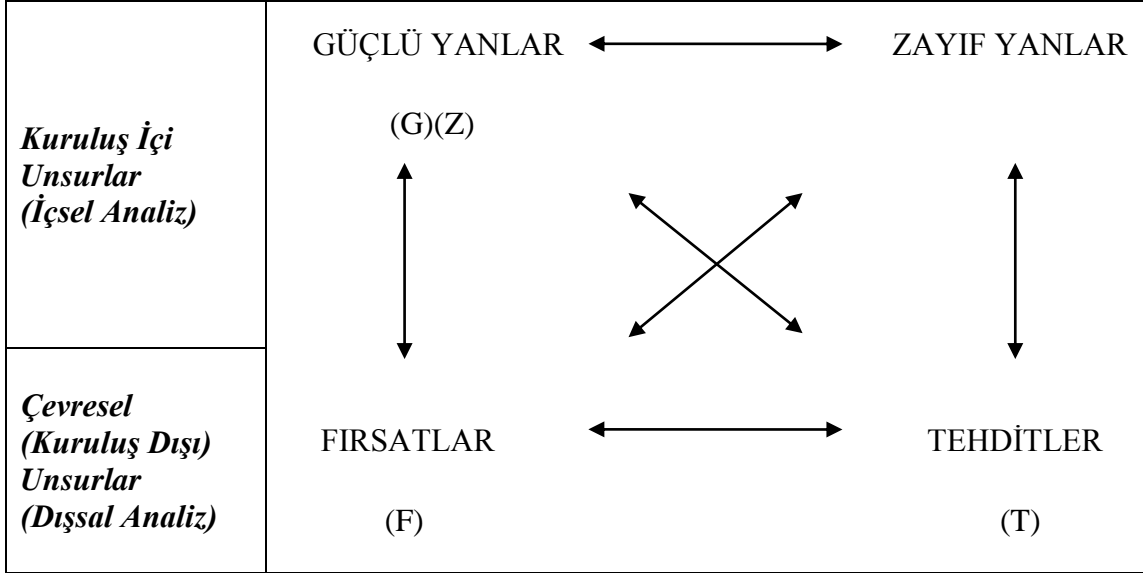
Fırsat ve tehdit, güçlü ve zayıf yönlerden elde edilen tüm verilerin gelişigüzel kullanılması karmaşıklık meydana getirebileceği ve çalışmayı amacından uzaklaştıracağı düşünülebilir. Dolayısıyla güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin belli bir sistem ve nizam dahilinde analiz edilmesi gerekir.

SWOT veya Türkçe tabiri ile GZFT analizi bu noktada kuruluşlara elde edilen verilerin belli bir sistem dahilinde hızlı bir şekilde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. SWOT, İngilizce strengths (üstünlükler), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar), threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinde üretilmiş bir kısaltmadır (Barca, 2015: 140).

SWOT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik şekilde kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Coşkun, 2009: 47). Bir başka tanımlamada ise SWOT, dış çevre analizi ile saptanan, sektörde beliren olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılması (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407) olarak tarif edilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, stratejik planlama kılavuzunda ise SWOT (GZFT), kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntem (DPT, 2006: 23) olarak tanımlamıştır.

Aşağıdaki şekilde SWOT analizinin temel unsurları gösterilmektedir.



Şekil 1: SWOT Analizi

Kaynak: Bağdigen, Muhlis (2007) “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler”, (Ed.H. Özgür ve M. Kösecik), *Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, s. 499.

Güçlü Yönler (Üstünlükler); iç çevre analizi sonucunda belirlenen, diğer kuruluşlara göre daha üstün olunan yetenek ve varlıklardan oluşmaktadır (Baraz, 2012:86). İşletmenin güçlü yönleri kuruluşa ait kaynak ve kabiliyetlerden doğar (Barca, 2015:141).

Zayıf Yönler; kuruluşların mevcut varlık ve yetenek durumunun rakiplerine göre güçsüz ve düşük olduğu durumu ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014; 161). Daha farklı bir ifade ile işletmenin rakiplere göre kötü olduğu durumu, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında işletmenin yetersiz kalması veya gelişmelere karşılık verememesi (Dinçer, 2013: 147) olarak tanımlanabilir.

Fırsatlar; çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli bir durum (Dinçer, 2013: 143) olarak ifade edilebilir.

Tehditler; kuruluşların kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlar (DPT, 2006: 24) şeklinde ifade edilmiştir.

Fırsat ve tehdit, güçlü ve zayıf yönlerden elde edilen tüm verilerin gelişigüzel kullanılmaması ve uzun bir listenin, daha kullanışlı hale getirilebilmesi için önem sırasına göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bu düzenleme nominal grup tekniği olarak adlandırılan çalışma ile gerçekleştirilebilir.

Nominal Grup Tekniği; kuruluş içerisindeki, kuruluş ve içinde buldukları çevre ile alakalı bilgilere sahip olan kişilerin belli bir periyot ile yedişerli veya onarlı gruplar halinde bir araya getirilmesi ile başlayan bir çalışmadır. Birinci aşamada, bu gruptaki kişilerin bağımsız olarak etrafından etkilenmeden kendilerine göre önem arz eden fırsat ve tehditleri, güçlü ve zayıf yönleri not etmeleri istenir. İkinci aşamada, kişilerin notları çalışmaya katılan herkesin görebileceği bir alana aktarılır. Aktarılan notlar üzerinde görüş bildirim ve tartışmalar yapılarak önem derecesi bildiren değerler (puan) verilir. Üçüncü ve son aşamada ise önem derecesi bildiren değerler üzerinden elemeler yapılarak elde kalan fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler ile SWOT matrisi oluşturulur.

Tablo 7’de Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi tarafından gerçekleştirilen bir durum analizi örneği verilmiştir.

Tablo 7: Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi SWOT Matrisi

(G) GÜÇLÜ YÖNLER	(Z) ZAYIF YÖNLER
<p>G1. Kurumun üst yönetiminin stratejik yönetim anlayışına önem vermesi</p> <p>G2. Kurumun şehrin ihtiyaçlarına dönük uzun perspektifli planlar yapması ve projeler geliştirmesi</p> <p>G3. Kurumun kendi enerji ihtiyacını karşılayacak projeleri hayata geçirme çalışmaları (Hidroelektrik Santralleri)</p> <p>G4. Paydaş kuruluşlarla işbirliğine önem verilmesi ve ortak çalışmalar yapılması (TÜBİTAK, Üniversite, DSI, İller Bankası, Çevre Bakanlığı vb.)</p> <p>G5. Başta Sapanca Gölü olmak üzere tüm su kaynaklarının korunması ve bu kaynakların kirlenmemesi için etkin mücadele edilmesi</p>	<p>Z1. Kurum kapasitesinin etkin ve verimli yönetilebileceği hizmet binalarının olmaması</p> <p>Z2. Çok sayıda depo ve terfi merkezinin varlığı ve bunları işletmenin maliyetli olması</p> <p>Z3. Kurumda var olan bilişim uygulamalarının farklı platformda geliştirilmiş ve bazı programların farklı dillerde yazılmış olması</p> <p>Z4. Vatandaşların web kullanım oranının düşük olması</p> <p>Z5. SCADA sistemine ait çalışma ortamının yeterli olmaması</p>

(F) FIRSATLAR	(T) TEHDİTLER
<p>F1. Türkiye Belediyeler Birliği ve mahalli idari birliklerinin düzenledikleri eğitim programları, gerçekleştirdiği çalışmalar</p> <p>F2. TÜBİTAK ve üniversitelerle ortaklaşa projeler gerçekleştirme olanağının bulunması</p> <p>F3. AB fonlarından istifade edilerek projeler geliştirme imkanının olması</p> <p>F4. Şehrin ihtiyacı olan yatırımları gerçekleştirmek için İller Bankası'ndan kredi desteği alınabilmesi</p> <p>F5. Üst kurumlar olarak bakanlık ve ilgili genel müdürlüklerle olan güçlü iletişimin varlığı</p>	<p>T1. Büyükşehir Belediyeleri kanununda yapılacak değişiklikle 2014 yılı itibariyle hizmet sınırlarının tüm il sınırına çıkması ve burada yer alan ilçe ve beldelere hizmet götürülmesi, hizmet alanının genişlemesi ve alanın dağınık olması. (13 belediye ve 305 köy toplam 240.000 nüfus, 1150 km içmesuyu hattı, 450 km atıksu hattı, 3 adet içmesuyu göleti, 2 adet içmesuyu arıtma tesisi)</p> <p>T2. Görev alanının il sınırı olması halinde hizmet alanının 3,2 katına çıkarken, gelirlerin tahmini olarak 1,3 katına çıkması ve bu durumun yatırımları ve mali dengeleri etkilemesi</p> <p>T3. Yeni bağlanacak olan bölgelerin su yönetimi açısından eksikliklerin çok olmasından dolayı kısa süreli olarak eksikliklerinin giderilme beklentisi</p> <p>T4. Depremden dolayı şebekelerin zarar görmüş olması, şebeke boru ve bağlantılarının eski olması</p> <p>T5. Hizmet verilen bölgenin ağırlıklı olarak topografik bakımdan su yönetimini zorlaştırması</p>

Kaynak: SASKİ 2012-2016 “*Stratejik Plan Kitapçığı*”, s.221

1.3.6.2. Gelecek Öngörüsünün Ortaya Konulması

Stratejik planlama süreci içerisinde mevcut durum analizinin ardından, mevcut durum analizinden elde edilen veriler yardımı ile stratejik tasarımın temellerinden gelecek öngörüsü oluşturulacaktır. Gelecek öngörüsü yapmış olduğumuz çalışmada misyon ve vizyon bildirimini, temel değer ve politikaların belirlenmesi süreçlerinin açıklanması ile gerçekleştirilmeye çalışılacaktır.

Misyon; Latince’de “mittere” ya da “missus” kelimesinden türediği ve gitme- sini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı, İngilizcede ise, “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır (Muslu, 2014: 154).

Misyon, işletmenin varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, işletmenin stratejileri hazırlanırken, mevcut misyon

stratejilere yol gösterecektir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedenine ilave olarak, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farkı tanımlanmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2014: 68).

Koçel Misyon'u bir yönetim kavramı olarak işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder (Koçel, 2014: 192) şeklinde açıklamıştır.

Want (1986) Misyonu, işletme hedeflerinin ilkeleri, amacı, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerin yer verildiği ifade olarak tanımlamıştır (Köseoğlu, Ocak, 2010: 66).

Bir işletmenin misyonu, o işletmeyi farklı işletmelerden ayırteden, operasyon ölçeklerini tanımlayan, işletme felsefesini ve yansımalarını somutlaştıran amaçlara dayanan bir ifadesidir (Akgemici, 2015: 26).

Bu bağlamda bir işletmenin iyi hazırlanmış bir misyonu aşağıdaki sorulara cevap verebilmelidir Miller ve Dress'den (1996) aktaran (Muslu, 2014: 155):

- Varoluş nedenimiz ve amacımız ne?
- Bizi rakiplerimizden ayıran fark ne?
- Gelecek üçbeş yılda işimizde ne gibi farklılıklar olabilir?
- Ekonomik bağlantılarımız nasıl olmalı?
- Temel değer ve inançlarımız ne olmalıdır?

Misyonun, tüm paydaşların ve kuruluşun uzun vadeli performansı ile ilgili beklentilerini kapsayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla misyon oluşturma safhasında misyonun kendine has bir takım özelliklerinin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Misyonun temel özellikleri Dinçer'den (2013:12, 13) aktarıldığı üzere şu şekilde ifade edilmiştir:

- Misyon, uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon, hiç bir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- Misyon, paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Misyon, nicelik ile ilgilideğil, nitelik ile ilgili bir değerdir.
- Misyon, işletmenin içine değil dışına yöneliktir.

➤ Misyon, örgüte özgüdür ve özeldir.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında genelbir tanımlamayla misyon, bir işletmenin varoluş sebebini ortaya koyan, stratejilerine yol gösteren, hangi amaç ile kurulduğunu mevcut ortamda varlığını nasıl görmek istediğini ve farkındalığını ortaya çıkaran, bunları kendine has özelliklerle ve bir takım sorularla oluşturan genelde yazılı olarak sistemi oluşturan tüm birimlere ve paydaşlara aktarılan yazılı veya sözlü bildiridir denilebilir.

İyi hazırlanmış ve aktarılmış bir misyon örgütlere; bütün yönetici ve iş görenlerin benzer amaçlar etrafında birleşmesini, sistemi oluşturan tüm birimlerin motivasyonunun artmasını, yapılan işin öneminin ve sorumluluğunun iyi anlaşılmasını ve benimsenmesini, örgütsel amaç ve stratejilerin belirlenmesini, örgütün akılcı kaynaklar bulmasını, tüm çalışanların neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamalarını, kamuoyunun işletmeleri daha iyi değerlendirmesini ve halkla ilişkilerin daha rahat yürütülmesini sağlar (Koçel, 2014: 193; Eren, 2013: 21-22).

Misyon Örnekleri;

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2015 – 2019 yılları arasına ilişkin stratejik planlarında geçen “MİSYON” örneği

“Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri, 21. yüzyılın yerel yönetim anlayışına uygun şekilde sunmak, belediye hizmetlerini kurumsal bir anlayışla mükemmelleştirirken şehrin kültürel kimliğini yaşatmak”

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2015 – 2019 Stratejik Planlama Kitapçığı, s.78 www.ibb.gov.tr

T.C Ziraat Bankası “MİSYON” örneği

“Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, onlara en doğru kanaldan en uygun çözüm ve değer önerilerini sunan, yaygın şube ağı ve alternatif dağıtım kanalları ile geniş ürün ve hizmet yelpazesini toplumun her kesimine en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak dünya standartlarında sürdürülebilir karlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir banka olmaktır.”

Kaynak: T.C Ziraat Bankası Kurumsal Yönetim sayfası / www.ziraatbank.com.tr erişim 2016

Vizyon; Latince’de ‘vide’ kelimesinin görmek anlamında kullanıldığı;İngilizce’de ise “vision” kelimesinin Türkçe karşılığıdır (Muslu, 2014:161).

Vizyon bir kişinin veya örgütün gelecek ile ilgili görüş açısını, derinliğini ve duruşunu ifade eder. Diğer bir ifade ile vizyon yöneticinin kendine has gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile alakalı zihinsel süreç ve gayretlerini kapsar (Eren, 2013: 19).

Vizyon mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya getirilmesi ile oluşturulan örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış (Dinçer, 2013: 6),gelecekteki büyük

resmin bugünden görülüp algılanmasıdır.

Koçel'in tanımlaması ile vizyon; yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumunu ve görünümünü ile hayali ifade etmektedir (Koçel, 2014: 194). Conger ve Kanungo vizyon kavramına liderin işletmenin gelecekte başarmasını istediği idealize edilmiş üst amaçtır (Coşkun, 2009:118) şeklinde bir açıklama getirmiştir.

Bir başka tanımda ise vizyon, amacı gerçekleştirmek için araç belirtmeden gelecekte ulaşılması istenen yere yönelik bir arzunun ifadesidir (Akgemici, 2015: 25) şeklinde aktarılmıştır.

Vizyon bir kuruluşa birtakım avantajlar kazandırır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Coşkun, 2009: 117,118; Dinçer, 2013: 7; Eren, 2013: 20; Ülgen ve Mirze, 2013: 177):

- Gelecek için çalışanlara rehber olup, hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl bir hareket tarzı geliştirmeleri konusunda yol gösterir.
- Kuruluşun amaçlarının şekillendirilmesine, amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerin oluşturmasına katkı sağlar.
- Kuruluşu oluşturan tüm bireylerin belli bir amaç üzerinde odaklanmalarını ve bu hedefe yönelmelerini sağlar.
- Örgütteki farklı faaliyetleri birleştirip aralarında bir ortaklık, birliktelik duygusu yaratır.
- İşletme içindekilerin potansiyel enerjilerini gösterirken işletme dışındakilere de işletmenin gerçekten ne olduğu konusunda fikir verir.

Güçlü bir vizyonun: yürekten gelmesi, hissedilmesi, farklı vizyonlardan ayırt edici özelliğe sahip olması, kuruluş çalışanlarının kadar diğer paydaşların da ilgisini çekici olması gerekir. İdeal olanı tanımlayan, ilham veren, kısa ve akılda kalıcı olan bir vizyon bildirimini iyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini olarak kabul edilmektedir (DPT, 2006:29).

Vizyon Örnekleri

Sakarya Büyükşehir Belediyesi “VİZYON” Örneği

Rahat ve konforlu ulaşım sistemlerine sahip, afetlere karşı hazırlıklı, kültürel zenginliğinden güç alan, engellileri ve muhtaçları toplum ile bütünleşmiş, çağdaş yönetim sistemlerini kullanan, temiz ve doğal çevre içinde özgün nitelikleri öne çıkan bir kent olmak.

Kaynak: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Kurumsal Yönetim sayfası / www.sakarya.bel.tr , erişim 2016.

SANKO Pazarlama “VİZYON” Örneği

En üst değerde kalite ve yeni ürünleri pazara sunmak, sektördeki lider konumu sürdürmek, kurumsal kişiliğiyle yurt içinde ve yurt dışında örnek alınan dinamik bir kuruluş olmak ve sürekli olarak hedeflerini üst çitادا görmek.

Kaynak: SANKO Pazarlama Kurumsal Yönetim sayfası / www.sankopazarlama.com , erişim 2016.

Temel Değerler; kurumun misyonunun arka planında bulunan, alt kültürün yansıması olarak çalışanların davranışlarını etkileyen, yaygın olarak değer ve inançlar bütünüdür (Kırılmaz, 2013: 132).

Bir kurumda temel değerler nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu ifade eden dezavantajın söz konusu olduğu durumlarda bile korunarak değiştirilmeyen uygulamada kesinlikle kararlı olduğumuz ilkelerimizi ifade eder.

Narinoğlun'dan (2007) aktarıldığı üzere temel değerler kuruluştaki yaygın olan, paylaşılan inançları, ahlaki ilkeleri, amaç ve vizyonun işleneceği geçerli olma zemininin niteliklerini taşımaktadır (Çetin, 2007: 32).

Bu nitelikleri içerisinde barındıran temel değerleri belirleyebilmek için;

- Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

- Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?
Sorularına cevap verilmelidir (Murat ve Bağdigen, 2008: 87).

Bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için iş görenleri tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen özellikler (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404) olarak tarif edilen temel değerler kurumlara; ilkelerin ve inançların açık ve kesin bir dille ortaya konulmasını, yönetici ve çalışanların strateji oluşturma ve uygulamada hangi değerler çerçevesinde hareket edeceğinin sınırlarının belirlenmesini sağlar (Kırılmaz, 2013: 133).

Temel değerler belirlenirken, kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler, kuruluşun ürettiği hizmet ve ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler (DPT, 2006: 31) gözönünde bulundurulmalıdır.

THY “Temel Değerler” Örneği

- Dürüstlük ve Adil Davranma
- Müşteri Memnuniyeti
- Bireye Saygı
- Yenilikçilik
- Takım Çalışması
- Liderlik
- Verimlilik
- Gizlilik
- “Açık Kapı” Politikası

Kaynak: THY Kurumsal Yönetim sayfası / www.turkishairlines.com, 2016 erişim.

Politikalar; yöneticilere, karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi olarak adlandırılan politika herşeyden önce, işletmenin her kademesindeki amaçların hayata geçirilmesi ile kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçimi ile ilgilidir (Dinçer, 1997: 11).

Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409) olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş anlamda politika kavramını aktaracak olursak (Ülgen ve Mirze, 2013: 37) işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleşmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak ifade edebiliriz.

Politikalar sistem içerisinde tüm birimlerde yer alır ve temel şirket politikalarından, bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanabilir, belli bir proje için seçilebilir.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz tanımlardan yola çıkarak bir noktada uyarı niteliğinde ayırım yapmak gerekir ise politika, belli bir durum karşısında nasıl hareket edilmesini gerektiren ve kesinlik belirten 'kural' kavramı ile karıştırılmamalıdır. Politikalar yöneticilere yol gösterir, kurallar gibi kesinlik bildirmez. Sabah 8'de işe gelmek bir kuraldır, oysa tedarik müdürünün, yüz milyon liraya kadar üst kademenin onayını almadan ham madde alımı yapabilmesi bir politikadır (Dinçer, 1997: 11).

1.3.6.3. Gelecek Öngörüsünün Somutlaştırılması

İç çevre, dış çevre, paydaş ve SWOT analizleri ile elde ettiğimiz verilerin bir nevi işlenmesi olarak tarif edebileceğimiz, gelecek öngörüsünün somutlaştırılması aşaması; amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlar doğrultusunda varılmak istenen nokta yani hedeflerin belirlenmesi ve son olarak amaç ve hedeflerimizin ne ölçüde gerçekleştiğinin tespit edilmesini sağlayan performans göstergelerinin oluşturulması safhalarından meydana gelmektedir. Belirlenen bir amacın hayata geçirilmesi için kurulan işletmelerin başarıyı yakalamasının temel koşulu neyin veya nelerin yapılacağına bilinmesi ile ilgilidir.

Amaçlar; işletmede faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonucu (Ülgen ve Mirze, 2013: 35) ifade eder.

Bir başka benzer tanımda ise amaçlar; belli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar (Dinçer, 1997: 89) şeklinde belirtilmiştir. Üst yönetimin fonksiyonu olan amaçlar bir işletmeyi oluşturan tüm sistemi kapsayacak kadar

genel olabildiği gibi alt düzeyde daha dar kapsamlı da olabilir. Amaçların etkinliği her düzeyde çalışanın belirlenen amaçlardan haberdar olması ve amaçlar belirlenirken sağladıkları katkı ile arttırılabilir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçlar (Eren, 2013:18, 19; DPT, 2006: 32):

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmelidir.
- Gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Çalışanları motive edici olmalıdır.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Esnek olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Yukarıdaki kriterlere göre hazırlanmış amaçlar kuruluşa gideceği yolda rehber olmanın yanında hedeflere ne ölçüde varıldığı ile ilgili bilgi, işletmenin kendi çevresi içinde tanımlanmasını, değişik düşüncelerin test edilmesine ve ortak kararlar alınarak yönetim birliğinin oluşturulmasını sağlar (Akgemici, 2015: 33).

Amaç Örnekleri;

- ✓ Karayolları Genel Müdürlüğü 2006-2010 Stratejik Planı'ndan bir amaç örneği; "Yolcu ve yük taşımacılığında konforu arttırmak, zaman kayıplarını ve ekonomik kayıpları en aza indirmek."
- ✓ Sakarya Su ve Kanalizasyon İdaresi 2014 – 2019 Stratejik Plan'larından bir amaç örneği; "Sapanca Gölü ve diğer su kaynaklarından kesintisiz içme suyu temin edilebilmesi amacıyla Sapanca Gölü'nü ve diğer tüm su kaynaklarını etkin bir şekilde korumak, ve izlemek ve değerlendirmek."

Hedefler; işletmelere strateji oluşturmak, stratejiyi uygulamak ve planlamak için temel teşkil eden adeta kuzey yıldızı gibi işletmelere yol gösteren, işletmenin gayretini

yönelttiği ve varmak istediği noktadır (Coşkun, 2009:125).

Hedefler, belli bir zaman diliminde öngörülen çıktı ve sonuçların nicelik ve nitelik olarak ifadesidir (Murat ve Bağdigen, 2008: 89). Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilerek stratejik planlama kısmında “nerede olmayı istiyoruz” sorusuna cevap veren kısmı oluşturur (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Bu bağlamda hedeflerin amaç ile birlikte neyin ne zaman yapılacağını gösteren maliyet, miktar, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir şekilde belirlenmesi, sonuca odaklı ve ölçülebilir olması gerekir. Gerçekleştirilmesi imkansız işletmenin bütçesine uymayan hedefler olmamasında dikkat edilmesi gerekir. Tutarlı ve gerçekçi hedefler hazırlanırken aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir (DPT, 2006: 34):

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor?
- Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir?
- Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Karayolları Genel Müdürlüğü 2006-2010 Stratejik Planı’ndan alınan hedef örneği;

Amaç: Yol ağıımız üzerindeki trafik güvenliğini sürekli olarak arttırmak.

Hedef 1: 2010 yılına kadar yol ağıımızda kar ve buzla mücadele uygun malzeme ve çağdaş ekipman kullanılarak yapılacaktır.

Hedef 2: Yol bakım, onarım ve trafik güvenliği hizmetlerinin standartları her mevsimde konforlu ve güvenli ulaşımı sağlayacak şekilde yükseltilerek 5 yıl içerisinde müşteri memnuniyeti %20 arttırılacaktır.

Hedef 3: Karayollarından kaynaklanan ölümlü ve yaralanmalı kazalar 5 yıl içerisinde %40 azaltılacaktır.

Performans Göstergeleri; işletmeler performans kriterleri aracılığı ile kurumlarının önceden belirledikleri amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını tespit ederler.

Performans bir bireyin, grubun yada örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansı ise; sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşma becerisi (Akgemici, 2015: 515)olarak ifade edilmiştir.

Murat ve Bağdigen (2008: 94) performans göstergelerini; kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetler ve projelerin sonuçları, diğer bir ifade ile stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan unsurlardır şeklinde tanımlamıştır. Performans göstergeleri ile amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyleri ölçülür ve belirlenir.

Performans göstergeleri belli bir zaman dilimi içerisinde girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite sınıflandırmaları altında elde edilen veriler ile oluşur.

Girdi;bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar. “Aşılama kampanyasında kullanılacak enjeksiyon sayısı” girdi örneği olarak gösterilebilir.

Çıktı; üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. “Aşılama programı çerçevesinde aşı yapılan toplam çocuk sayısı” çıktı örneği olarak gösterilebilir.

Verimlilik; birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. “Aşılama programı başına maliyet (maliyet/çıktı)” verimlilik örneği olarak gösterilebilir.

Sonuç; sonuç göstergeleri, elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. “Aşılama programı başına maliyet (maliyet/çıktı)” sonuç göstergesi örneği olarak kullanılabilir.

Kalite;mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve

bütünlük gibi ölçüler). “Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi” kalite göstergesi örneği olabilir.

Performans göstergelerinde dikkat edilmesi gereken bir husus çıktı ve sonuç göstergelerinin birbiri ile karıştırılmamasıdır. Yukarıdaki çıktı ve sonuç örneklerinde “Taburcu edilen hasta sayısı” bir çıktıyı ifade eder. “Taburcu edilen ve yardıma muhtaç olmaksızın hayatını sürdüren hastaların sayısı” ise bir sonuç göstergesidir. Aynı şekilde bazı sonuç göstergeleri kaliteyi de ifade edebilir. Sonuç olarak bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlemek mümkündür diyebiliriz.

1.3.6.4. İzleme, Değerlendirme ve Geri Bildirim

Stratejik planlama sürecini tamamlayan önemli unsurlardan birisi hazırlanan stratejik planların izlenmesi, değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların tekrardan işlenerek sisteme dahil edilmesi işlemleridir.

İzleme; stratejik plan uygulamasının sistematik takip edilmesi ve raporlanması olarak yönetime yardımcı olan, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulan sistemli bir faaliyettir (DPT, 2006: 45).

Değerlendirme; çıktı, sonuç ve etkinliğin analiz edilmesinin yanı sıra uygulama süreçleri ve mekanizmalarının da yorumlanmasıdır (Agah, 2012: 6).

İzleme üzerinde çalıştığımız işlem ile alakalı bize “Doğru yapıyor muyuz?” sorusuna cevap verirken, değerlendirme ise doğru yapıyor muyuz? sorusunun yanında “sonuçları elde etmenin daha farklı ve iyi yolları var mıdır?” sorusuna cevap vermektedir (Agah, 2012: 7).

Kamu kuruluşlarında izleme ve değerlendirme, 5018 sayılı kanunun 9. maddesinden bir kesit ile kamu kuruluşları “performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar” (www.tbmm.org.tr, 2003) şeklinde ifade edilmeye çalışılmıştır.

İzleme ve değerlendirme işlemleri, doğru, güvenilir bilgi ve uygun istatistiki veriler ile gerçekleştirilmelidir. Dolayısı ile stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler, hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştireceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planının hazırlanması (DPT, 2006: 45) izleme ve değerlendirme aşamasını daha sistematik bir hale getireceği gibi bu aşamanın daha kolay uygulanmasına katkıda sağlayacaktır.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur (Gül ve Kırılmaz, 2013: 141).

Geri Bildirim; herhangi bir sistemden elde edilen çıktıların tekrar o sistemde girdi olarak kullanılması sürecidir (Dinçer, 1997: 226). Stratejik planlama sürecinde geri bildirim, değerlendirme aşamasından elde edilen sonuçların işlenerek tekrar sürece dahil edilmesi olarak tanımlanabilir.

Stratejik uygulama sonuçlarının anında bilgi olarak alınması ve bu bilgilerin amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılması stratejik planlama süreci içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Dinçer, 1997: 226). Geri bildirim ile stratejik planlama sürecinin daha dinamik bir yapıya kavuşması ve sistemi oluşturan birim ve kişilerin sonuçlardan haberdar olması sağlanabilir.

BÖLÜM 2

2. YEREL YÖNETİMLERDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. Yerel Yönetimlerin Tanımı

Devletler ilk çağlardan günümüze kadar kamu faaliyeti olarak, ülke sınırları içerisinde yaşayan herkese hizmet ve faaliyetlerini sunmak üzere belli bir toprak parçası üzerinde oluşturulan sistemler olarak ifade edilebilir. Kamusal faaliyetleri sunmak üzere kurulan bu sistemler, Dünya dediğimiz yer küre; coğrafi, demografik, sosyal, kültürel vb. yapılarından kaynaklanan farklılıklara sahiptir.

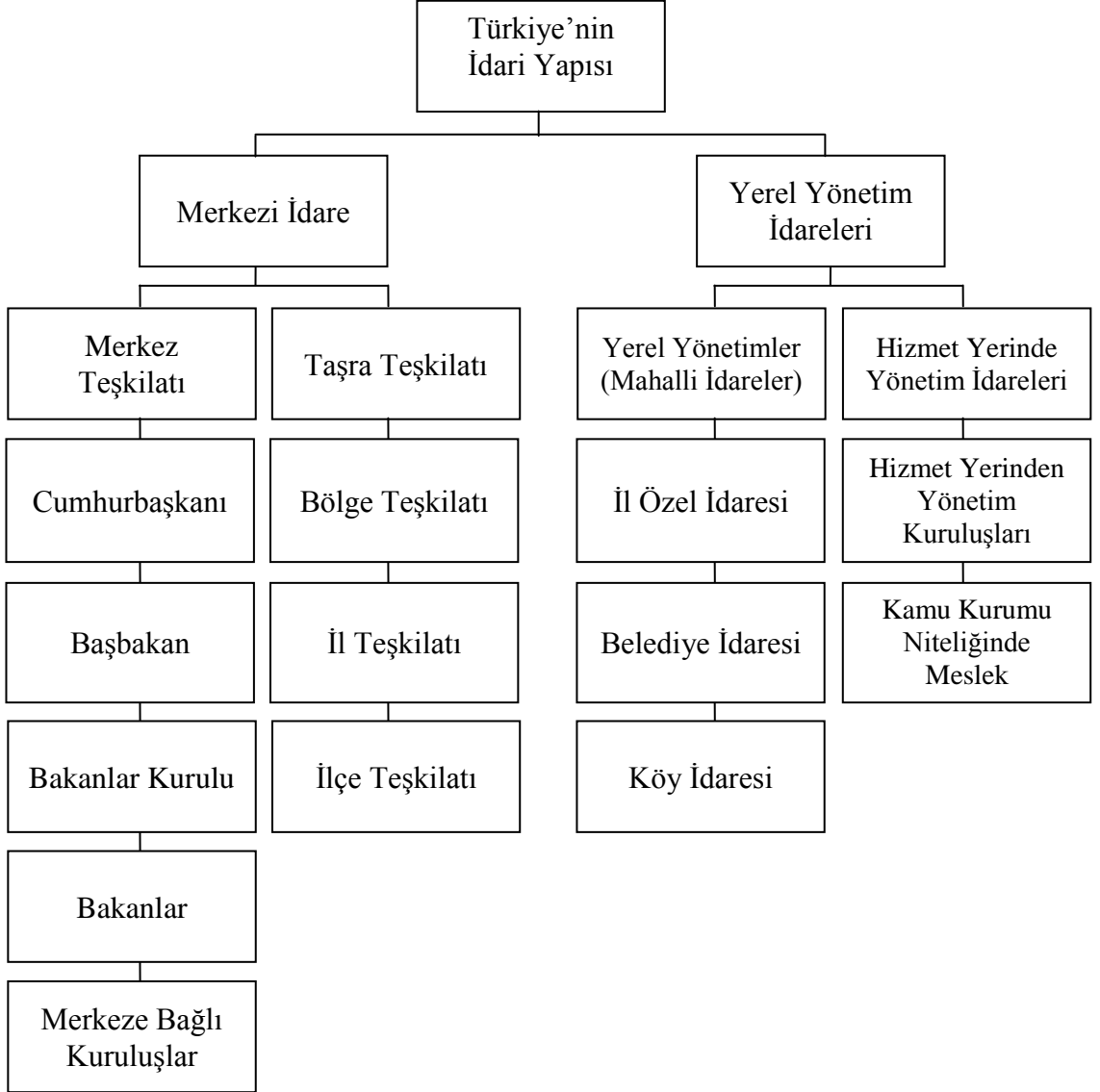
Günümüzde devletlerin yönetim yapıları genel olarak “merkezden yönetim” ve “yerinden yönetim” ilkeleri etrafında şekillenmektedir (Gül ve diğerleri, 2014: 33).

Merkezden yönetim; siyasi, hukuki ve yönetsel açıdan ülkenin tek bir el olan merkezden yönetilmesi (Moğol, 2012: 5). Farklı bir tanımlama ile “vatandaşlara sunulacak kamu hizmetlerine ilişkin kararların ve faaliyetlerin, başkent adı verilen devlet merkezinden, merkezi yönetim birimlerinde ve onun hiyerarşik örgüt yapısı içinde yer alan taşra örgütlerinde tek elden yürütülmesi” (Gül ve diğerleri, 2014: 33) şeklinde ifade edilebilir.

Ulus sınırları içerisinde birlikteliğin, güvenliğin, hukuksal yapının ve tüm vatandaşların ortak kullanımına sunulacak olan kamu hizmetlerindeki dağıtım adaletinin sağlanması seçilmiş bir merkezi yönetim oluşumunu gerekli kılabilir. Ancak tek bir merkezden yönetim anlayışı; farklı demografik ve kültürel özellikler taşıyan geniş bir coğrafyaya hizmet sunmanın zorluğu, bürokratik işlemlerin hizmetlerin sunumundaki zaman kaybına yol açması, vatandaş ve merkezi yönetim arasındaki iletişimin gerektiği gibi yerine getirilememesi ve daha sayamadığımız birçok sebeplerden dolayı “yerinden yönetim” yapısını meydana getirmiştir.

Adem-i Merkeziyet olarak da bilinen “Yerinden yönetim”; merkezi yönetimin sakıncalarını gideren ve onu tamamlayıcı bir yönetim biçimi olarak, bir hizmetin yürütüldüğü ya da işin yapıldığı yerden yönetilmesi (Ulusoy, 2002; Aktaran, Kaya, 2003: 33) olarak tanımlanabilir.

Ülkemizde devlet yönetimi “ Merkezi İdare” ve “ Yerel Yönetim İdareleri” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.Aşağıdaki organizasyon şemasında Türkiye’nin idari yapılanması gösterilmektedir.



Şekil 2: Türkiye'nin İdari Yapısı

Kaynak: Murat ve Bağdigen, 2008: 97

Şekil ve yapısı ülkeden ülkeye farklılık göstermekte olan ve demokrasinin temel kurumları olarak gösterilen “Yerel Yönetim İdareleri”, ülke sınırları içerisinde vatandaşların belli başlı temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere merkezi yapıdan kısmen ayrı olarak oluşturulan kuruluşlar olarak belirtilebilir.

Yerel yönetimler literatürde; ülke sınırları içinde belli bir bölgede yerleşmiş insan topluluklarının ortak ve yerel ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş görev ve yetkileri kanunla belirlenmiş, özerkliğe sahip kamu tüzel kişilikleri (Karaaslan, 2007: 11).

Yapılan tanımı destekleyen bir başka açıklamada ise sınırları belli bir coğrafyada yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve genel refahı sağlaması amacıyla kurulmuş, karar organları seçimle iş başına gelen tüzel kişiler (Gül ve diğerleri, 2014: 42) şeklinde ifade edilmiştir.

Ülkemizde yerel yönetimler resmi bir tanımlama ile 1982 Anayasası'nın 127. Maddesine göre ; “İl, Belediye veya Köy halkının mahallî mü şterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulu ş esasları kanunla belirtilen ve karar organları , gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek olu şturulan kamu tüzelki şileridir” (www.tbmm.gov.tr, 2011) şeklinde belirtilmiştir.

Özerk yerel yönetim ilkesi çerçevesinde yerel yönetimleri merkezi yönetimin uzantısı olan diğer yönetimlerden ayıran bir takım özellikler mevcuttur. Bu özellikler (Gül ve diğerlerinden, 2014:36) aktarıldığı üzere:

- Devletten ayrılan ayrı bir tüzel kişiliği olması
- Yerinden yönetim otoritelerinin seçimle belirlenmesi ve yargı yolu ile görevden alınması güvencelerinin olması
- Yeterli mali ve teknik araçlara sahip olması
- İdari ve mali özerkliğinin olması

Ülkemizde Anayasada da belirtildiği üzere “İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Köy Yönetimleri” olmak üzere üç tür yerel yönetim birimi vardır.

Tablo 8: Yerel Yönetim Birimleri ve Organları

İL ÖZEL İDARESİ (Büyükşehir Dışındaki 51 İlde)	BELEDİYE		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 İhtiyar Meclisi

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

İl Özel İdareleri;

Osmanlı İmparatorluğu’ndan günümüze kadar uzanan bir geçmişe sahip olan İl Özel İdaresi ilk kez 7 Kasım 1864 tarihli Teşkil-i Vilayet Nizamnamesine göre İl’lerin kuruluşu ile meydana gelmiştir (Koçak ve Kavsara, 2012: 64).

1876 Kanuni Esasi ile özerk bir yerel yönetim haline gelen İl Özel İdareleri 1913 yılında geçici olarak çıkarılan İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu ile gelişimine katkıda bulunarak varlığını devam ettirmiştir.

1913 yılında çıkarılan bu kanun yerini 1987 yılında değişen koşullara göre bazı maddelerin yürürlükten kaldırılması ve yapılandırılması ile 3360 Sayılı İl Özel İdareleri kanuna bırakmıştır (www.arem.gov.tr, 2015). İhtiyaçlara cevap veremeyen ve hantal bir yapıya bürünen kanun 4 Mart 2005 yılında Resmi Gazete’de yayınlanan 5302 sayılı kanun maddesi ile İl Özel İdareleri şu anki mevcut yapısına kavuşmuştur (Koçak ve Kavsara, 2012: 65).

İl Özel İdareleri 5302 sayılı kanunun 3. maddesinde belirtildiği üzere; il halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve kara organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi (www.tbmm.gov.tr, 2005)olarak belirtilmiştir.

Muharrem’den (1996) aktarıldığı üzere İl Özel İdareleri, “taşınır ve taşınmaz mallara ve bağımsız gelirlere sahip, genel karar organları halk tarafından seçilen, bölge

halkının ortak ve belirli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet veren tüzel kişiliğe sahip bir mahalli idare kuruluşudur” (Kaya, 2003: 55) şeklinde ifade edilmiştir.

İl Özel İdareleri 5302 sayılı kanunun 4 ve 5. maddelerinde belirtildiği üzere ilin kurulmasına dair kanun ile kurulan ve yine ilin kaldırılması ile tüzel kişiliği sona eren, İl’in tüm sınırlarını kapsayan görev alanına sahiptir.

İl Özel İdareleri hizmetlerin yerine getirilmesindeki öncelik sırası ve mali yapısını göz önünde bulundurarak ve bir takım hizmetleri belediye hizmet sınırları dışında kalmak sureti ile 5302 sayılı kanunun 6. maddesi sınırları içerisinde aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmek yetkilidir.

- İl sınırları içinde, sağlık, tarım, sanayi ve ticaret, ilin çevre düzeni planı, bayındırlık ve iskan, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları, ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri
- Belediye sınırları dışında, imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor, orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe tesisine ilişkin hizmetleri (www.tbmm.gov.tr, 2005) yerine getirmekle yetkilidir.

Yukarıda 5302 sayılı kanunun 6. maddesinin imar yani İl çevre düzen planları Büyükşehirlerde Vali’nin koordinasyonunda Büyükşehir Belediyeleri tarafından yerine getirilir.

İl Özel İdarelerinin İl Genel Meclisi, İl Daimi Encümeni ve Vali olmak üzere üç karar organı bulunmaktadır. “Her ilçeyi temsil edecek şekilde” halk tarafından belli bir süre için seçilen temsilcilerden oluşan “İl Genel Meclisi” karar organı, eşit sayıda seçilmiş ve atanmış kişilerden oluşan “İl Encümeni” karar ve yürütme organını, vali ise il genel yönetiminin merkezi yönetim tarafından atanmış temsilcisi, İl Özel İdaresinin yürütme organı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir (Gül ve diğerleri, 2014: 207).

Köy Yönetimi; geleneksel yerel yönetim kurumlarından olarak gösterilen köyler yerleşim merkezlerinden uzak, nüfusu az, genel olarak tarım ve hayvancılık ile geçinen,

kendine has toplumsal ilişkileri olan yerleşim birimleri olarak akla gelmektedir (Kaya, 2003:56).

18.03.1924 tarihinde kabul edilen 442 nolu kanunun 1,2 ve 3. maddelerinde belirtildiği üzere (www.mevzuat.gov.tr); Köy; nüfusu 2000'den az, sınırlarının ihtiyar meclisi tarafından bir kağıda yazıldığı; cami, mektep, otlak, yaylak ve bataklık gibi ortak malları bulunan toplu ve dağınık evlerden oluşan insanlar, bağ, bahçe ve tarlalarıyla birlikte meydana gelmiş bir oluşum denilebilir.

Hamza'dan (1996) aktarıldığı üzere köye ait işler isteğe bağlı; hamam, çamaşırılık, çarşı, pazar yerleri, vb. yaptırmak, zorunlu işler; çocuk sağlığı, temizlik, tarım, bayındırlık, eğitim ve ortak yaşamın gerektirdiği alanlardaki hizmetler (Kaya,2003: 56) olarak ikiye ayrılmıştır.

Köy yönetimi 442 nolu maddenin 20. maddesine göre köy derneği, ihtiyar meclisi ve muhtar organlarından meydana gelmektedir (www.mevzuat.org.tr).

Belediye; Köken itibarı ile Arapça olan belediye kelimesi “bir insan topluluğunun yerleşme niyeti ile oturduğu yer anlamına gelen” beled kelimesinden türemiştir (Kaya, 2003: 57). Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde; il, ilçe, kasaba, belde vb. yerleşim merkezlerinde temizlik, aydınlatma, su, toplu taşıma ve esnafın denetimi gibi kamu hizmetlerine bakan, başkanı ve üyeleri halk tarafından seçilen, tüzel kişiliği olan örgüt, şehremaneti (www.tdk.gov.tr, 2016) olarak tanımlanmıştır.

Tanzimat refomları ile beraber ilk defa 1856 yılında İstanbul'da artan yerel sorunlara çözüm bulmak amacıyla merkezi yönetime bağlı İstanbul şehremaneti yani “ belediye” kurulmuştur. 1930 yılında Fransız Belediye Kanunu'ndan esinlenerek yürürlüğe konulan 1580 sayılı Belediye kanunu ile belediyeler oldukça geniş kapsamlı olarak düzenlenmiştir (Dursun, 2007: 359). 75 yıl gibi uzun bir süre yürürlükte kalan 1580 sayılı kanun ihtiyaçlara cevap verememesi ve hantallaşan yapısından dolayı yerini 2005 yılında çıkarılan 5393 sayılı kanuna bırakmıştır.

5393 sayılı kanunun 3.maddesine göre belediye; belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi (www.tbmm.gov.tr, 2005) şeklinde tanımlanmıştır.

Sezgin'den (2007) aktarılan farklı bir tanımlamada ise belediye, tüzel kişilik taşıyan ve genellikle belde sakinlerinin kendi kendilerini yönetme yetkisine sahip oldukları, kent ağırlıklı bir idari birim (Demirel ve diğerleri, 2013: 31)olarak ifade edilmiştir.

Belediye 5393 sayılı kanunun 3. maddesinin (b) bentinde belirtildiği üzere; Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı organlarından meydana gelmektedir (www.tbmm.gov.tr, 2005).

Belediye Meclisi; beş yıl süreliğine belediye sınırları içerisinde yaşayan seçmenlerin oyu ile seçilen meclis üyelerinden oluşan karar organıdır. Belediye Encümeni; Belediye Meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıllığına gizli oy yöntemi ile seçtiği üye (il veya nüfusu 100.000 üzeri belediyelerde 3, diğer belediyelerde bu sayı 2), mali hizmetler birim amiri ve belediye başkanın birim amirleri,içerisinden seçeceği 2 üyeden oluşan karar ve yürütme organıdır. Belediye Başkanı; belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir (www.tbmm.org.tr, 2005).

Belediyenin görevleri 5393 sayılı kanunun 14. maddesine göre belirlenmiş olup bu görevler Gül ve diğerlerinden (2014: 152) derlenerek aşağıdaki tabloda aktarıldığı üzere şu şekildedir:

Tablo 9: Belediyelerin Görev ve Sorumlulukları

<ul style="list-style-type: none">✓ İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı hizmetleri yapabilir ya da yaptırabilir.✓ Coğrafi ve kent bilgi sistemleri kurabilir ya da kurdurabilir.✓ Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar gibi hizmetlerini yapabilir ya da yaptırabilir.✓ Konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor, orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları, sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapabilir ya da yaptırabilir.✓ Büyükşehir Belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konuk evleri açmak zorundadır. Diğer belediyelerde mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konuk evleri açabilirler.✓ Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımlarını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir.
--

- ✓ Sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir.
- ✓ Mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir.
- ✓ Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları asıla uygun olarak yeniden inşa edebilir.
- ✓ Sporu teşvik için gençlere spor malzemesi verebilir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdi yardım yapabilir ve gerekli desteği sağlayabilir.
- ✓ Amatör spor karşılaşmaları düzenleyebilir, yurtiçi ve yurtdışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antranörlere belediye meclisi kararı ile ödül verebilir.
- ✓ Gıda bankacılığı yapabilir.

Kaynak: GÜL Hüseyin, KİRİŞ Hakan Mehmet, NEGİZ Nilüfer, GÖKDAYI İsmail, “Türkiye’de Yerel Yönetim ve Yerel Siyaset”, Detay Yayıncılık, Ankara 2014, s.152

2.2. Büyükşehir Belediyeleri

1982 Anayasası’nın 127.maddesi 3.fıkrasında geçen “Büyük yerleşim merkezleri için özel yerleşim birimleri getirilebilir.” ifadesinden yola çıkarak 1984 yılında hazırlanan 3030 sayılı kanun maddesi ile Büyükşehir Belediyeleri Türk Devlet yönetim sistemine giriş yapmıştır.

1984 yılında kabul edilen 3030 sayılı kanun ile Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir belediyeleri kurulmuştur. Bu kanuna göre bir yerde büyükşehir belediyesi kurulabilmesi için kurulacak olan belediye sınırları içerisinde birden fazla ilçenin bulunması, yok ise ilk olarak merkezi idare tarafından en az iki ilçenin kurulması ön görülmüştür (İzci ve Turan, 2013: 123).

3030 sayılı kanun 2004 yılına kadar yürürlükte kalmış ve bu zaman zarfı içerisinde mevcut kanun içerisinde değişiklikler ve çıkarılan kanun hükmünde kararnameler ile toplam 16 Büyükşehir Belediyesi oluşturulmuştur.

Oluşturulan Büyükşehir belediyeleri aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere şu şekildedir;

Tablo 10: 1984 – 2004 yılları arasında kurulan Büyükşehir Belediyeleri

Şehir	Nüfus	Kuruluş Yılı	Dayanak
Ankara	4.431.719	1984	3030 sayılı Kanun
İstanbul	13.120.596	1984	3030 sayılı Kanun
İzmir	3.354.934	1984	3030 sayılı Kanun
Adana	1.591.518	1986	3306 sayılı Kanun

Bursa	1.905.570	1987	3391 sayılı Kanun
Gaziantep	1.341.054	1987	3398 sayılı Kanun
Konya	1.036.027	1987	3399 sayılı Kanun
Kayseri	950.017	1988	3508 sayılı Kanun
Antalya	1.001.318	1993	504 sayılı KHK
Diyarbakır	843.460	1993	504 sayılı KHK
Erzurum	367.250	1993	504 sayılı KHK
Eskişehir	629.609	1993	504 sayılı KHK
İzmit (Kocaeli)	1.459.772	1993	504 sayılı KHK
Mersin	843.429	1993	504 sayılı KHK
Samsun	531.997	1993	504 sayılı KHK
Adapazarı (Sakarya)	560.876	2000	593 sayılı KHK

Kaynak: Tayfun Çınar, Ozan Zengin ve Can Umut Çiner, 2009: 53, 83; TBB, 2011 Aktaran, (İzci ve Turan, 2013: 124).

“Büyükşehir belediyesi yönetiminin hukukî statüsünü düzenlemek, hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamak” (www.tbmm.gov.tr, 2004) amacı ile 2004 yılında 5216 sayılı kanun çıkarılmıştır. Çıkarılan kanun sekiz yıl yürürlükte kalmasının ardından 2012 yılında kabul edilen 6360 sayılı yasa ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyeleri kanununda bazı değişikliklere gidilerek Büyükşehir Belediyeleri’nin etkinliği arttırılmıştır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken 6360 sayılı yasanın yeni büyükşehir belediyesi yasası olmadığı sadece 5216 sayılı yasa da bazı değişiklikleri gerçekleştirdiğidir.

6360 sayılı kanun ile; Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Tekirdağ, Trabzon, Şanlıurfa ve Van illeri, 2013 yılında çıkarılan 6447 sayılı; “on üç ilde Büyükşehir Belediyesi ve yirmi altı ilçede kurulması ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanunda değişiklik yapılması hakkındaki kanun” ile Ordu ilinin de Büyükşehir Belediyesi olarak kabul edilmesi sonucu toplamda 14 ilin 30 Mart 2014 tarihinde yapılacak mahalli idareler genel seçimi ile birlikte Büyükşehir Belediyesi olması kabul edilmiştir.

Ülkemizde 30 Mart 2014 yerel seçimlerinin ardından; Adana, Ankara, Antalya, Aydın, Balıkesir, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Hatay,

İstanbul, İzmir, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Malatya, Manisa, Mardin, Mersin, Muğla, Ordu, Sakarya, Samsun, Şanlıurfa, Tekirdağ, Trabzon ve Van olmak üzere toplam otuz Büyükşehir Belediyesi vatandaşlara hizmet vermektedir.

Büyükşehir Belediyesi tanım olarak 6360 sayılı kanunun 4. maddesinin (a) bendinde belirtildiği üzere; “Sınırları il mülki sınırı olan ve sınırları içerisindeki ilçe belediyeleri arasında koordinasyonu sağlayan; idarî ve malî özerkliğe sahip olarak kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” (www.tbmm.org, 2012)olarak ifade edilmiştir.

6360 sayılı kanun ile Büyükşehir Belediyelerinin hizmet alanlarının tüm il sınırına çıkarılması ile İl Özel İdarelerinin tüzel kişiliği sona ermişköyler mahalle olarak , belediyeler ise belde isimleri ile tek mahalle olarak bağlı oldukları ilçenin belediyesine katılmışlardır.

Büyükşehir Belediyelerinin yapısı 5216 sayılı kanunun 3.maddesi, (b) bendine göre; “Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanı” (tbmm.gov.tr, 2004)olarak ifade edilmiştir.

Büyükşehir Belediye Meclisi; büyükşehir belediyelerinin karar organı olmakla beraber, büyükşehir belediye sınırları içeisinde bulunan “ilçe belediye” meclis üyelerinin üye sayısının her ilçe için beşte biri alınmak sureti ile bulunacak toplam sayı kadar üyeden meydana gelir. Meclis başkanı büyükşehir belediye başkanı olup diğer ilçelerin belediye başkanları meclisin doğal üyeleridir.

Büyükşehir Belediye Encümeni; 5216 sayılı kanunun 16.maddesine göre,”belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin her yılın ilk olağan toplantısında kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur” (www.tbmm.org.tr, 2004) Büyükşehir Belediye Encümeni karar ve yürütme organı özelliği taşımaktadır.

Büyükşehir Belediye Başkanı; 5216 nolu kanunun 17.maddesine göre, büyükşehir belediye idaresinin başı ve tüzel temsilcisidir. Başkan ilgili kanunda gösterilen esas ve

usüllere göre büyükşehir belediyesi sınırları içindeki seçmenler tarafından, çoğunluk yöntemiyle doğrudan seçilir (www.tbmm.org.tr, 2004).

2.1.2. Büyükşehir Belediyelerinin Görev ve Sorumlulukları

Büyükşehir Belediyeleri 5216 sayılı kanunun 7.maddesinde belirtildiği üzere aşağıdaki hizmet ve faaliyetleri yapmak üzere görevli ve sorumludur (www.tbmm.org.tr, 2004)

- İlçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.
- Çevre düzeni planına uygun olmak kaydıyla, büyükşehir belediye sınırları içinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki her ölçekte nazım imar planını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak.
- Büyükşehir içindeki belediyelerin nazım plana uygun olarak hazırlayacakları uygulama imar planlarını, bu planlarda yapılacak değişiklikleri, parselasyon planlarını ve imar ıslah planlarını aynen veya değiştirerek onaylamak ve uygulanmasını denetlemek.
- Büyükşehir nazım imar planının yürürlüğe girdiği tarihten itibaren bir yıl içinde uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmayan ilçe belediyelerinin uygulama imar planlarını ve parselasyon planlarını yapmak veya yaptırmak.
- Kanunlarla büyükşehir belediyesine verilmiş görev ve hizmetlerin gerektirdiği proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar planlarını, parselasyon planlarını ve her türlü imar uygulamasını yapmak ve ruhsatlandırmak, 20.7.1966 tarihli ve 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak.
- Büyükşehir belediyesi tarafından yapılan veya işletilen alanlardaki işyerlerine büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vermek ve denetlemek.
- Belediye Kanununun 69. ve 73.maddelerindeki yetkileri kullanmak;
 - a) Belediye; düzenli kentleşmeyi sağlamak, beldenin konut, sanayi ve ticaret alanı ihtiyacını karşılamak amacıyla belediye ve mücavir alan sınırları içinde , özel

kanunlarına göre korunması gerekli yerler ile tarım arazileri hariç imarlı ve alt yapı arsalar üretmek.

b) Konut, toplu konut yapmak, satmak, kiralamak ve bu amaçlarla arazi satın almak, kamulaştırma yapmak, bu arsaları trampa etmek, bu konuda ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşları ve bankalarla iş birliği yapmak ve gerektiğinde onlarla ortak projeler gerçekleştirmek

c) Mücavir alan sınırları içinde kendisine , eşine veya onsekiz yaşından küçük çocuklarına ait konutu olmayan dar gelirli kişiler ile afete maruz kalanlara , sanayi bölgelerinden nakledileceklere ve üyelerinin tamamı bu durumda olan kooperatiflere, bedeli 2942 sayılı Kamulaştırma Kanunu hükümlerine göre oluşturulan takdir komisyonu tarafından belirlenecek tutardan aşağı olmamak üzere arsa tahsisi yapılabilir.

d) Belediye meclisi kararıyla; konut alanları, sanayi alanları, ticaret alanları, teknoloji parkları, kamu hizmeti alanları , rekreasyon alanları ve her türlü sosyal donatı alanları oluşturmak, eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek, kentin tarihi ve kültürel dokusunu korumak veya deprem riskine karşı tedbirler almak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilir.

➤ Büyükşehir ulaşım ana planını yapmak veya yaptırmak ve uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlamak ve koordinasyonu sağlamak; kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergahlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işletirmek veya kiraya vermek; kanunlarınbelediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.

➤ Büyükşehir belediyesinin yetki alanındaki mahalleleri ilçe merkezine bağlayan yollar, meydan, bulvar, cadde ve ana yolları yapmak, yaptırmak, bakım ve onarımı ile bu yolların temizliği ve karla mücadele çalışmalarını yürütmek; kentsel tasarım projelerine uygun olarak bu yerlere cephesi bulunan yapılara ilişkin yükümlülükler koymak; ilan ve reklam asılacak yerleri ve bunların şekil ve ebatını belirlemek; meydan, bulvar, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara

numara verilmesi işlerini gerçekleştirmek.

- Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak.
- Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak; ağaçlandırma yapmak; gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; inşaat malzemeleri, hurda depolama alanları ve satış yerlerini, hafriyat toprağı, moloz, kum ve çakıl depolama alanlarını, odun ve kömür satış ve depolama sahalarını belirlemek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine meydan vermeyecek tedbirler almak; büyükşehir katı atık yönetim planını yapmak, yaptırmak; katı atıkların kaynakta toplanması ve aktarma istasyonuna kadar taşınması hariç katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve bertaraf edilmesine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, bu amaçla tesisler kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; sanayi ve tıbbî atıklara ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek; deniz araçlarının atıklarını toplamak, toplatmak, arıtmak ve bununla ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak.
- Gıda ile ilgili olanlar dahil birinci sınıf gayrisihhî müesseseleri ruhsatlandırmak ve denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin tahlillerini yapmak üzere laboratuvarlar kurmak ve işletmek.
- Büyükşehir belediyesinin yetkili olduğu veya işlettiği alanlarda zabıta hizmetlerini yerine getirmek.
- Yolcu ve yük terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yapmak, yaptırmak, işletmek, işlettirmek veya ruhsat vermek.
- Büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine nakdî yardım yapmak, malzeme vermek ve gerekli desteğı sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara, teknik yönetici, antrenör ve öğrencilere belediye meclis kararıyla ödül vermek.
- Gerektiğinde mabetler ile sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her

türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak.

- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekanların ve işlevlerinin korunmasını sağlamak, bu amaçla bakım ve onarımını yapmak, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa etmek.
- Büyükşehir içindeki toplu taşıma hizmetlerini yürütmek ve bu amaçla gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek, büyükşehir sınırları içindeki kara ve denizde taksi ve servis araçları dahil toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek.
- Su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli baraj ve diğer tesisleri kurmak, kurdurmak ve işletmek; derelerin ıslahını yapmak; kaynak suyu veya arıtma sonunda üretilen suları pazarlamak.
- Mezarlık alanlarını tespit etmek, mezarlıklar tesis etmek, işletmek, işlettirmek, defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.
- Her çeşit toptancı hallerini ve mezbahaları yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek, imar planında gösterilen yerlerde yapılacak olan özel hal ve mezbahaları ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- İl düzeyinde yapılan planlara uygun olarak, doğal afetlerle ilgili planlamaları ve diğer hazırlıkları büyükşehir ölçeğinde yapmak; gerektiğinde diğer afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek; itfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek; patlayıcı ve yanıcı madde üretim ve depolama yerlerini tespit etmek, konut, işyeri, eğlence yeri, fabrika ve sanayi kuruluşları ile kamu kuruluşlarını yangına ve diğer afetlere karşı alınacak önlemler yönünden denetlemek, bu konuda mevzuatın gerektirdiği izin ve ruhsatları vermek.
- Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksek okullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.
- Merkezî ısıtma sistemleri kurmak, kurdurmak, işletmek veya işlettirmek.
- Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları tahliye etme ve yıkım konusunda ilçe belediyelerinin talepleri halinde her türlü desteği sağlamak.

2.3. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama

2.3.1. Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Anlayışının Gelişimi ve Yasal Çerçevesi

1980'lerden bu yana dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu politikası amaçlarının, hizmet kalitesinin arttırılamaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir biçimde yükseltilememesi, işsizliğin ortadan kaldırılamaması, talebin dalgalanması, enflasyonun düşürülememesi, döviz kurlarının yükselmesi gibi konularda mücadelede yetersiz kaldığı sıklıkla gündeme getirilmektedir. Bu yetersizliğin yol açtığı arayışlar sonucu geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliğine doğru bir kayma yaşanmaktadır. Kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından hedef belirleme ve gerçekleştirmeye yönelik yeni kamu işletmeciliği anlayışına kayıldıkça da, kamu yönetimine ve politikalarına stratejik yaklaşım merkezi bir konuma yükselmeye başlamıştır (Barca, Balcı, 2006: 29-30).

Yerel yönetimler, kaynaklarını rasyonel kullanabilmek için stratejik planlamadan yararlanmak durumundadır. Stratejik planlama kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif eder ve kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasını ve hesap verme sorumluluğuna ilişkin rehberlik etmesini sağlar. Stratejik planlamasını yapmayan kuruluşlar, amaçlarını belirleyemezler, amaçları için vizyon oluşturamaz, yeni şartları değerlendiremez, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar. Yerel yönetimler mal ve hizmet sunduğu toplumun çeşitliliği nedeniyle kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmak ve durum analizini gerçekleştirerek gelecekte nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini belirlemek zorundadır. Bu nedenle stratejik planlama gelişme, değişme, iyileşme ve yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır (Bircan, 2003: 415-416).

Kamuda Stratejik Planlama, bir kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve nihayet yapılan işlerin sonuçlarını (performans) ölçen bir süreçtir. Kamu kurumlarının orta, uzun vadeli amaç

ve hedeflerini ortaya koyacak stratejik plan hazırlamaları esastır. Aslında stratejik plan kamu kurumları için bir yol haritası olarak nitelendirilebilir (Aksaraylı, 2007: 315).

20. yüzyıl sonlarında, ilk olarak özel sektörde ve hemen ardından kamu sektöründe mali disiplini sağlama, gelişen teknolojilerden yararlanma, artan kamu hizmeti talebini karşılamada etkinlik ve verimliliği sağlama gibi nedenlerle örgütsel faaliyetlerin istenilen düzeylerde sürdürülmesi amacıyla stratejik planlamadan yararlanma çabaları hızlanmıştır. Bir taraftan vatandaşın memnun edilmesi, diğer taraftan da kıt kaynakların en ekonomik şekilde dağıtılması, kamu örgütlerinde stratejik düşüncenin yerleştirilmesine yol açmıştır (Kerman, Altan ve Öztop, 2012: 89-90).

Büyükşehir Belediyelerinin asli görevlerinden sayılan, ulaşım, trafik, altyapı, su, kanalizasyon, atık, konut, yeşil alan, spor tesisleri ve sosyal tesisler gibi kentsel hizmetlere yönelik sorunların kısa vadeli planlarla çözümlenmeye çalışılması ve mali kaynak yetersizliği sorunların daha da büyümesine neden olmuştur (Yüksel, 2002: 37-38). Bundan dolayı etkili, sağlıklı, dengeli, ilgili kesimleri içine alan, geleceğe yönelik fırsat ve tehditlerin iyi analiz edildiği uzun vadeli yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Birçok yerel yönetici ve idareciler, sınırlı kaynaklarla kurumsal misyonlarını daha iyi bir şekilde yönetmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için stratejik planlama süreçlerine sahip çıkmışlardır (Berry, 1994: 322).

Hızlı kentleşmenin ortaya çıkardığı çevre, konut, enerji, sağlık gibi alanlarda yaşanan kentsel sorunlar, toplumsal yapıdaki değişiklikler, demokratikleşme ve yerelleşme eğilimleri ile teknolojik gelişmeler ve sürdürülebilir yaşam alanları oluşturma ihtiyacı, yerel yönetimlerde yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasına yol açmıştır. Özellikle, kentsel koşulların durağan olmaması ve değişiklik göstermesi nedeni ile bunların sürekli olarak izlenmesi, analiz edilmesi, uzun vadeli yaklaşımlarla, kıt kaynaklarla ihtiyaçlar arasında sağlıklı bir ilişki kurulması zorunlu hale gelmiştir (Yüksel, 2002: 38-38).

1980'li yıllardan itibaren yerel yönetimlerde nadiren görülen stratejik planlama yaklaşık 35 yıldır uygulanmaya çalışılmaktadır.

Türkiye'de stratejik planlama ile ilgili mevzuat çalışmaları, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlatılmıştır. 5018 sayılı

kanunda stratejik plan “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*” (md.3/n) şeklinde tanımlanmıştır. Kanun’un 9. maddesinde, *kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, katılımcı yöntemlerle stratejik plan* hazırlayacakları ifade edilmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına rehberlik etmek amacı ile 2006 yılında “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Kılavuz’da, stratejik planlamanın önemi; 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır.

Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek, temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak, “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır” (DPT: 2006: 1) şeklinde ifade edilmiştir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu’na tabi belediyeler ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. maddesine göre nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelere, stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca, belediyelerin stratejik planın yanında her yıl performans programı ve faaliyet raporu hazırlama yükümlülükleri de bulunmaktadır. Stratejik planda her alanı kapsayacak ayrıntılardan ziyade, uzun vadeli genel eğilimler ile makro hedef ve stratejiler belirlenir (Övgün, 2010: 141-142).

Performans programında, stratejik planda belirlenen makro hedeflere ulaşabilmek için bir yıllık süre içerisinde nelerin yapılması gerektiği ve faaliyetlerin bütçe ile ilişkisi ortaya konulur. Faaliyet raporlarında ise, performans programında belirlenen hedeflere ulaşmak için bir yıllık zaman diliminde nelerin yapıldığı, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve GZFT analizleri yer alır. Belediyelerde bürokratik yönetim anlayışının etkilerinden uzaklaşarak, stratejik düşünme, işbirliği ve uzlaşmaya dayalı vizyon ve misyon belirleme, performansa dayalı ödüllendirme, hesap verebilme ve sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışına geçiş, kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir süreç değildir (Köseoğlu, 2008: 38). Belediye yönetimlerinin stratejik planlama süreçlerinin ve bütçelemenin bir parçası olarak kurumsallaşmaya ihtiyaçları vardır. Çünkü, bu süreçte entegrasyon ve katılım eksikliği nedeni ile emeğin yetersiz kullanılması performansı etkilemektedir. Performans üzerinde, teknik ya da altyapı kapasitesi (çıktılar ve sonuçlar arasında farklılıklara yönelik, kavramsal engellerin aşılması ve performans hedefleri ve ölçümlerini geliştirme yeteneği) ile paydaş ya da politik kapasitenin, (üst yönetimin performans yönetiminde desteği) belirleyici olduğu düşünülmektedir (Berman and Wang, 2000: 410).

2.3.2. Büyükşehir Belediyeleri Açısından Stratejik Planlama İhtiyacı Ve Önemi

Dünyada ki gelişmelerle benzer bir biçimde ülkemizde de ekonomik, siyasal, sosyal, teknolojik ve bilimsel alanlarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Yönetimin her alanını etkileyen bu değişimler kamu yönetiminde özellikle de Büyükşehir Belediyelerindeki yönetim anlayışını etkilemektedir. Bu bağlamda büyükşehir belediyelerinin de sonuç odaklı ve uzun vadeli bakış açılarıyla yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Kamu kurumlarının genelinde olduğu gibi Büyükşehir Belediyelerinde de ortaya çıkan yetersizliklerin giderilmesi için yönetime bütüncül bir yaklaşım zorunludur. Bu amaçla faaliyetlerin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için uygun stratejilerin belirlenmesi ve bu stratejilerin doğru bir biçimde uygulanması gereklidir. Bu ihtiyacın yansımaları olarak Büyükşehir Belediyelerinin de stratejik bir bakış açısı ile yönetilmesi gerekmektedir.

Son dönemlerde belediyeler, bir misyon ve vizyonu olmayan, ölçülebilir hedefler belirleyemeyen, insan odaklı hizmet anlayışından uzak, rijit bir bürokratik yapıya sahip

olan finansal yetersizlikleri olan niteliksiz insan kaynağı ile çalışan organizasyon yapısında hataları olan kurumlar olarak algılanmaktadır. Bununla beraber belediyelerin temel amacı, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin bir şekilde vermektir. Belediyelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi için uygun stratejiler ve etkin yönetim tarzları oluşturulmalıdır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 98).

Belediyelerin vatandaşın vergilerinden oluşan finansal varlıklarının kullanımında vereceği kararların vatandaş odaklı olması esastır (Durna ve Eren, 2002: 56-57). Belediyelerin içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar göz önünde bulundurulduğunda kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretmelerinin belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının, uygulamaları etkili bir biçimde denetlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler belirlemeleri ve ölçülebilir performans göstergeleri tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Belediyeler bu gerekliliği stratejik planlama ile sağlayacaklardır (Murat ve Bağdigen, 2008: 175). Dolayısıyla belediye hizmetlerinde kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasında, vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin aşılmasını sağlayacak hizmetlerin sunulmasında stratejik planlama yaklaşımı önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde belediyecilerce hazırlanacak stratejik planlar kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır (DPT, 2006: 2).

Stratejik planlama kapsamında gerçekleştirilecek iç çevre, dış çevre ve paydaş analizi ile ortaya çıkarılacak sonuçlarla yapının kendisini tanıması gerçekleşecektir.

Stratejik planın, günümüzde hızlı değişen dış şartlar karşısında kamu kurumlarına yaşanan belirsiz ortama, bu ortamın sunduğu fırsatlar ile belirsizliğin getirdiği olumsuzluklara karşı önceden analiz yapma imkanı sağlayacağı dile getirilmektedir (Berry, 2007). Stratejik planın kamu kurumlarında karar alma sürecini iyileştireceği,

örgütsel duyarlılığı arttıracığı, kurumsal performansı iyi yönde etkileyeceğı belirtilmektedir (Gürer, 2006: 95–96).

Stratejik plan, plan-program-bütçe ilişkisinin güçlenmesine, etkin bir yönetim ve harcama sistemi kurulmasına, hizmette etkinliğin, çeşitliliğin arttırılmasına, şeffaf ve hesap verme sorumluluğunun oluşmasına, katılımcı bir yönetim ve bilgi bankası oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Yılmaz, 2003: 79).

Tüm kamu kurumlarında özellikle insan odaklı hizmet sunumu ile ön plana çıkan belediyelerde, stratejik planlama ile birlikte vizyon hedefli, misyona dayalı, iç, dış çevre ve paydaş analizleri sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaların ve tehditleri zamanında tespit eden, aynı zamanda güçlü yönleriyle ortaya çıkan fırsatlardan en yüksek faydayı elde etmeye çalışan ve kapsamda stratejik amaçlarını ve hedeflerini kamuoyuna açık bir şekilde ortaya koyan süreç içerisinde kullanacağı bütçesini somut olarak belirleyen ve bu amaçlara ulaşmada uygulamaları süreç içinde izleyen ve denetleyen çağdaş, etkin, etkili ve verimli bir yönetim şekline kavuşacaktır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 102).

BÖLÜM 3

3. BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN STRATEJİK PLANLARINDA TUTARLILIK: İÇERİK ANALİZİ

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı, yerel yönetimlerin en önemli aktörlerinden biri olan Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları üzerinde bir araştırma yaparak gelecek öngörüsü noktasındaki tutarlılığı ortaya koymak ve bu tutarlılıkla birlikte güçlü ve zayıf yönler üzerinden stratejik planlamanın nasıl bir değişim meydana getirdiğini ortaya koymaktır.

3.2.Araştırmanın İçeriği

Araştırma çalışması, seçilen Büyükşehir Belediyelerinin 2007 yılından bugüne kadar hazırladıkları stratejik planların incelenmesini içermektedir. Seçilen belediyelerde 2007 yılından bugüne kadar 3 dönemi içeren Stratejik Planlar hazırlanmıştır. Stratejik planların incelenmesi kapsamında iki hususa bakılarak araştırma daha spesifik hale getirilmiştir;

1. Misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi ve bu ifadelerde 3 dönem bazında tutarlılık olup olmadığı
2. Güçlü ve zayıf yönlerin ilk planlama dönemindeki durumu ile son planlama dönemi arasındadeğişip değişmediği

Bu analiz neticesinde büyükşehir belediyeleri örneği üzerinden yerel yönetimlerde planlamanın tutarlılığı ve bu tutarlılıkla birlikte kurumsal yönetim alanında olumlu bir yönde değişim olup olmadığı ortaya konulacaktır.

3.3.Araştırmaya Konu Örneklem Kümesinin Seçilmesi

Araştırma kapsamında stratejik planları incelenen Büyükşehir Belediyelerinin seçiminde 4 aşamalı bir süreç izlenmiştir. Bu süreçler şu şekildedir:

- | | |
|---------------|--|
| Birinci Aşama | : Tüm Büyükşehir Belediyeleri |
| İkinci Aşama | : UCLG – MEWA Üyesi Belediyeler |
| Üçüncü Aşama | : Belediye Başkanının 3 dönem aynı kişi olması |

Dördüncü Aşama : Kurumsal yapı içerisinde konuyla ilgili ayrı bir departmanın var olması

Birinci aşamada örneklem kümesine eski–yeni olmasına bakılmaksızın tüm büyükşehir belediyeleri dahil edilmiştir. Bu kapsamda 30 büyükşehir belediyesi ilk aşamada örneklem listesine girmiştir. Bu belediyeler aşağıda listelenmiştir:

Tablo 11: 2014 Yılı İtibari İle Büyükşehir Belediyeleri

1. Adana Büyükşehir Belediyesi	2. Kayseri Büyükşehir Belediyesi
3. Ankara Büyükşehir Belediyesi	4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
5. Antalya Büyükşehir Belediyesi	6. Konya Büyükşehir Belediyesi
7. Aydın Büyükşehir Belediyesi	8. Malatya Büyükşehir Belediyesi
9. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi	10. Manisa Büyükşehir Belediyesi
11. Bursa Büyükşehir Belediyesi	12. Mardin Büyükşehir Belediyesi
13. Denizli Büyükşehir Belediyesi	14. Mersin Büyükşehir Belediyesi
15. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	16. Muğla Büyükşehir Belediyesi
17. Erzurum Büyükşehir Belediyesi	18. Ordu Büyükşehir Belediyesi
19. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	20. Sakarya Büyükşehir Belediyesi
21. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	22. Samsun Büyükşehir Belediyesi
23. Hatay Büyükşehir Belediyesi	24. Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi
25. İstanbul Büyükşehir Belediyesi	26. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi
27. İzmir Büyükşehir Belediyesi	28. Trabzon Büyükşehir Belediyesi
29. Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi	30. Van Büyükşehir Belediyesi

İkinci aşamada ilk aşamada listelenen 30 büyükşehir belediyesi arasından UCLG – MEWA üyesi olmayan büyükşehir belediyeleri elenmiştir. UCLG, iklim değişikliği, binyıl kalkınma hedefleri, yoksullukla mücadele, yerel finans, kentsel stratejik planlama, sürdürülebilir kalkınma gibi birçok konuda çalışma yapmakta ve bu çalışmaları uluslararası yürütmektedir. UCLG –MEWA ise UCLG’nin Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı’dır. Türkiye belediyeleri UCLG’nin MEWA teşkilatına üye olmaktadır. Araştırma kapsamına UCLG-MEWA üyesi olmanın bir kriter olmasının nedeni bu teşkilatın yukarıda açıklanan çalışmalarıdır. Bu tür bir teşkilata üye olan belediyelerin bu konularda hassas oldukları, bu yönde istek ve eğilimlerinin bulunduğu ve bu alanlarda daha ilerisini düşündükleri değerlendirilmiş ve bu teşkilata üye olan belediyelerin stratejik yönetim açısından incelenmesinin üye olmayan belediyelere göre daha doğru olacağı kanaatine varılmıştır.

Genel merkezi İspanya’nın Barselona kentinde bulunan UCLG (United Cities and Local Governments - Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Dünya Teşkilatı), Ocak

2004'ten itibaren fiilen faaliyete geçmiştir. Teşkilatın temel amacı, “**demokratik yerel yönetimin birleşik sesi ve dünya ölçeğinde savunucusu olmak ve yerel yönetimler ve uluslararası topluluk ile işbirliği içinde, değerlerini, amaçlarını ve çıkarlarını korumak**”tır. Kısaca "Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler" olarak da anılan yeni dünya teşkilatı, uluslararası topluluk önünde yerel yönetimlerin etkin bir biçimde temsil edilmesini sağlayan, yerel yönetimler ve yerel yönetim birlikleri arasında uluslararası işbirliğini teşvik eden ve yerel yönetim konusunda dünya çapında temel bilgi kaynağı olan bir konumdadır (<http://arsiv.uclg-mewa.org/genel-bilgiler.html>).

UCLG'nin gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar şunlardır (<http://uclg-mewa.org/uclg-misyon-ve-vizyon/>):

- I.** Dünyada güçlü ve etkili demokratik yerel yönetimi hayata geçirmek
- II.** Üyeler arasında birlik ve işbirliğini teşvik etmek
- III.** Özellikle Birleşmiş Milletler ve bağlı kuruluşları başta olmak üzere, uluslararası toplulukta yerel yönetimlerin güçlü politik temsilini güvenceye almak
- IV.** Yerel yönetimlere yönelik olarak, dünya ölçeğinde bilgilendirme ve ana bilgi kaynağı olmak
- V.** Özgür ve özerk yerel yönetimler ve onların ulusal birliklerinin kurulması ve güçlendirilmesini desteklemek amacıyla eğitim, bilgi paylaşımı ve kapasite artırımı kaynağı olmak
- VI.** İyi Yönetişim, sürdürülebilirlik ve toplumsal kapsama ilkelerine dayanarak toplum için ekonomik, sosyal, kültürel, mesleki gelişim ve çevresel kalkınmayı sağlamak
- VII.** Irk ve cinsiyet eşitliğini teşvik etmek, uluslararası yasalara aykırı ve/veya kuruluşun temel kural ve değerlerine ters düşen ayrımcılığın tüm biçimlerine karşı mücadele etmek
- VIII.** Yönetişimin yerel alanlarındaki farklılıkların birleşimini ve işlevselliğini yansıtan güçlü bir demokratik teşkilat olmak
- IX.** Yerel yönetimler ve onların birlikleri arasında desantralize ve uluslararası işbirliğini gerçekleştirmek
- X.** Halklar arasında dostluk ve karşılıklı öğrenmeyi sağlayıcı araçlar olarak kardeş şehir uygulamalarını ve ortaklıkları hayata geçirmek
- XI.** Dünya Teşkilatı'nın görevi, değerleri ve amaçları çerçevesinde politika oluşturmak, program ve girişimleri geliştirmek ve teşkilatın temel kuralları içinde uygulamayı sağlayacak uygun araçları seçmek.

İkinci aşamanın sonunda, yani UCLG-MEWA üyesi olmayan 13 büyükşehir belediyesi de birinci aşamadaki listeden çıkarıldığında, geriye kalan büyükşehir

belediyeleri aşağıda listelenmiştir. Üye belediyelerin bilgileri UCLG-MEWA internet sitesinden elde edilmiştir (<http://uclg-mewa.org/turkiye/>)

Tablo 12: UCLG-MEWA Üyesi Büyükşehir Belediyeleri

1. Adana Büyükşehir Belediyesi	2. Konya Büyükşehir Belediyesi
3. Ankara Büyükşehir Belediyesi	4. Malatya Büyükşehir Belediyesi
5. Bursa Büyükşehir Belediyesi	6. Mardin Büyükşehir Belediyesi
7. Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi	8. Mersin Büyükşehir Belediyesi
9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi	10. Ordu Büyükşehir Belediyesi
11. Hatay Büyükşehir Belediyesi	12. Sakarya Büyükşehir Belediyesi
13. İstanbul Büyükşehir Belediyesi	14. Trabzon Büyükşehir Belediyesi
15. İzmir Büyükşehir Belediyesi	16. Van Büyükşehir Belediyesi
17. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi	

Üçüncü aşamada kalan 17 Büyükşehir belediyesi arasında stratejik plan çalışmalarının başladığı dönemden bu güne kadar (3 döneme tekabül etmektedir) belediye başkanının değişmediği belediyeler seçilmiş; 3 dönemden herhangi birinde belediye başkanı değişen büyükşehir belediyeleri listeden çıkarılmıştır. Bu kriterin bir seçim kriteri olarak seçilmesinin nedeni kurumu tüm stratejik planlama döneminde kurumu aynı kişinin yönetiyor olması, bu dönem içerisinde yapılan çalışmalarda aynı kişinin belirleyici ve karar verici olması, kurumun misyon ve vizyonunun belediye başkanının değişmesinden kaynaklı bir değişime uğramak zorunda kalmayabilecek olmasıdır. Bu kapsamda yapılan araştırma neticesinde ikinci aşama sonunda kalan 17 büyükşehir belediyesinden 12 büyükşehir belediyesi çıkarılmış ve geriye sadece 5 büyükşehir belediyesi kalmıştır. Üçüncü aşama sonunda oluşan liste aşağıda verilmiştir:

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi
5. Konya Büyükşehir Belediyesi

Dördüncü ve son aşamada kalan 5 büyükşehir belediyesinin kurumsal yapılarına göre bir eleme yapılmıştır. Stratejik plan çalışmalarının koordinatörlüğü büyükşehir belediyelerinin genellikle Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı bünyesinde bulunan Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü bünyesinde yapılmaktadır. Ancak bazı belediyeler bunun yanı sıra hem kurumsal gelişimi ve iyileşmeyi sağlamak hem doğru planlama yapabilmek hem de bu konuya verdikleri önem nedeniyle bu işleri ayrı bir daire başkanlığı kurarak bu çatı altında yürütmektedir. Bu kapsamda üçüncü aşama sonunda

kalan 5 büyükşehir belediyesinin web sitelerinde yer alan kurumsal yapıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda bu büyükşehir belediyelerinin Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı dışında kurumsal gelişim, iyileşme, strateji geliştirme vb. amaçlı kurduğu birimler aşağıdaki listede verilmiştir:

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi : Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi : Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sis. Dairesi Baş.
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi : Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi : -
5. Konya Büyükşehir Belediyesi : -

Son aşamaya kalan 5 büyükşehir belediyesinden Kocaeli ve Konya Büyükşehir Belediyeleri kurumsal yapı kriteri kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda elenmiştir. Araştırma kapsamına alınan büyükşehir belediyeleri listesi (nihai liste) aşağıda verilmiştir:

1. Ankara Büyükşehir Belediyesi
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi
3. İzmir Büyükşehir Belediyesi

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma çalışması kapsamında üç büyükşehir (Ankara, İstanbul, İzmir) belediyesinin 2006 yılından bu yana hazırlamış oldukları stratejik planlar incelenmiştir. İncelenen stratejik planların listesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13: İncelenen Stratejik Planlar

Kurum	I.Dönem	II. Dönem	III. Dönem
Ankara Büyükşehir Belediyesi	2007-2011	2010-2014	2015-2019
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	2007-2011	2010-2014	2015-2019
İzmir Büyükşehir Belediyesi	2006-2017	2010-2017	2015-2019

İncelenen stratejik planlarda yukarıda da ifade edildiği gibi iki ana hususa bakılmıştır. Bunlar:

1. Misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi ve bu ifadelerde 3 dönem bazında tutarlılık olup olmadığı

2. Güçlü ve zayıf yönlerin ilk planlama dönemindeki durumu ile son planlama dönemi arasındaki değişip değişmediği şeklindedir.

3.4.1.Misyon ve Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi kısaca misyon, bir kurumun varlık nedenini ifade ederken; vizyon ise kurumun gelecekte olmak istediği yeri işaret etmektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri kurumun gelecek öngörüsünün ana temelini oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile kurumun stratejik yönetiminin öncüleridir. Bununla birlikte misyon ve vizyon uzun vadeli olarak belirlenir ve sürekli değişmez. Özellikle de topluma kendilerine verilmiş kanuni yetki ve sorumluluklar çerçevesinde hizmet etmekle yükümlü kurumlar arasında yer alan büyükşehir belediyelerinin misyon ve vizyonlarının da kısa vadede değişmemesi veya büyük değişikliklere uğramaması beklenmektedir. Bu, büyükşehir belediyelerinin misyon ve vizyonlarının planlama dönemleri itibariyle değişmemesi veya büyük bir değişime uğramaması gerektiğini anlamına da gelmektedir. Araştırma çalışmasında üç büyükşehir belediyesinin ortaya koydukları misyon ve vizyon dönemler itibari ile ortaya konularak bunların dönemler itibariyle ne kadar tutarlı oldukları incelenmiştir. Zira misyon ve vizyonun tutarlılığı stratejik planlamanın uygulamaya yönelik bölümlerinde yer alan amaç, hedef, performans göstergeleri ve faaliyetlerin ne olması gerektiği noktasında da kritik bir girdi niteliğindedir.

Büyükşehir belediyelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesinde aşağıda maddeler halinde verilen prosedür incelenmiştir:

1. Misyon ve vizyon beyanlarının dönemler itibariyle listelenmesi
2. Misyon ve vizyon beyanları kavramlar ve ifadeler şekline çevrilmiştir. Bu çalışma, misyon ve vizyon beyanlarının dönemler itibari ile kıyaslanması noktasındaki tutarlılığını ölçebilmek için yapılmıştır.
3. Tutarlılık düzeyinin tespiti için bir skala geliştirilmiştir. Bu skalanın geliştirilme amacı misyon ve vizyon beyanlarının bir önceki planlama dönemine göre ne oranda tutarlı olduğunu daha nicel hale getirmektir. Geliştirilen skalanın detayları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14: Tutarlılık Düzeyi Skalası

Arahk	%0 - %20	%21 - %40	%41 - %60	%61 - %80	%81- %100
Tutarlılık Düzeyi	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Skalada yer alan tutarlılık düzeylerinin anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Tutarlılık Düzeyi Anlamları

Arahk	Tutarlılık Düzeyi	Açıklama
%0 - %20	Çok Düşük	Misyon ve vizyon beyanında yer alan kavram ve ifadeler bir önceki dönemde yer alan kavram ve ifadeler ile %0-20 oranında aynıdır. Tutarlılık çok düşük düzeydedir. Misyon/Vizyon beyanı tamamıyla değişmiştir.
%21 - %40	Düşük	Misyon ve vizyon beyanında yer alan kavram ve ifadeler bir önceki dönemde yer alan kavram ve ifadeler ile %21-40 oranında aynıdır. Tutarlılık düşük düzeydedir. Misyon/Vizyon beyanı önemli ölçüde değişmiştir.
%41 - %60	Orta	Misyon ve vizyon beyanında yer alan kavram ve ifadeler bir önceki dönemde yer alan kavram ve ifadeler ile %41-60 oranında aynıdır. Tutarlılık orta düzeydedir. Misyon/Vizyon beyanı kısmen değişmiştir.
%61 - %80	Yüksek	Misyon ve vizyon beyanında yer alan kavram ve ifadeler bir önceki dönemde yer alan kavram ve ifadeler ile %61-80 oranında aynıdır. Tutarlılık iyi düzeydedir. Misyon/Vizyon beyanı az miktarda değişmiştir.
%81 - %100	Çok Yüksek	Misyon ve vizyon beyanında yer alan kavram ve ifadeler bir önceki dönemde yer alan kavram ve ifadeler ile %81-100 oranında aynıdır. Tutarlılık iyi düzeydedir. Misyon/Vizyon beyanı değişmemiştir (ya da çok az değişmiştir).

Skalanın kullanımında şu hususlar dikkate alınmıştır:

1. Değerlendirilen dönemle bir önceki dönemin kavram ve ifadeleri karşılaştırılır. Örneğin, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin 2010-2014 stratejik planında yer alan misyona ait kavram ve ifadeler 2007-2011 döneminde kavram ve ifadelerle kıyaslanır. Kıyaslama amacıyla oluşturulan ifade ve kavramlar tek başlarına değil, anlam bütünlüğünü bozmaması için ne anlama geldikleri yönüyle oluşturulmuştur.

Örneğin, İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin 2006-2017 Stratejik planında “Tarihi ve kültürel değerleri koruyarak,.....” şeklinde başlayan misyon beyanına ait kelime ve kavramların oluşturulmasında “tarihi değerler” ya da “kültürel değerler” şeklinde bir kavram veya ifade, anlama bütünlüğünü sağlamayacağı için bunun yerine “Tarihi ve kültürel değerleri korumak” şeklinde anlamı bozmayacak ifadeler türetilmiştir.

2. Karşılaştırmada benzer, birbirine yakın, aynı anlamı taşıyan ve kapsayıcı ifadeler aynı türden kabul edilmiş olup, bunların kullanımı tutarlı olarak kabul edilmiştir. Örneğin, iki farklı planlama döneminde yer alan “Şehrin özgün kimliğini pekiştirmek” ile “Şehrin kültürel kimliğini yaşatmak” ifadeleri birbirine yakın olarak kabul edilmiş ve aynı türden olarak değerlendirilmiştir.
3. Misyon ve vizyon beyanında yer alan tüm kavram ve ifadelerin kıyaslanması sonucunda skalaya göre tutarlılık oranları ortaya konulmuştur.

Araştırma kapsamında incelenen üç büyükşehir belediyesinin misyon ve vizyon beyanlarının tutarlılık analizine ilişkin tablolar aşağıda sunulmuştur.

3.4.1.1.Misyon Beyanlarının Değerlendirilmesi

Ankara Büyükşehir Belediyesi

Tablo 16: Ankara Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi

Misyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2007-2011		
Ankara halkının, mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere; Şehir Planlaması, Kentsel Dönüşüm, Ulaşım, Toplu Taşıma Doğalgaz Dağıtım, Su Temini, Kentsel Altyapı İnşası, Yeşil Alanların İnşası, Çevre ve Çevre Sağlığı, Sosyal Hizmetler ve Sosyal Yardımlar, Kültür-Sanat Faaliyetleri, Eğitim, E-Devlet, Spor, Sağlık ve diğer görev alanlarında, Belediyecilik hizmeti vermektir.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mahalli müşterek nitelikteki hizmetler▪ Şehir planlaması▪ Kentsel dönüşüm▪ Ulaşım▪ Toplu Taşıma▪ Doğalgaz dağıtım▪ Su temini▪ Kentsel altyapı inşası▪ Yeşil alanların inşası▪ Çevre ve çevre sağlığı▪ Sosyal hizmetler ve sosyal yardımlar▪ Kültür-Sanat faaliyetleri▪ Eğitim▪ E-Devlet▪ Spor▪ Sağlık▪ Diğer görev alanları▪ Belediyecilik hizmeti	-
2010-2014		
Ankara Büyükşehir Belediyesi olmanın sorumluluğunda; Sosyal, kültürel, ekonomik yönden şehirleşmenin, zihinsel, fiziksel, psiko-sosyal açıdan yurttaşların yetkinleşmesine katkı sağlayacak ve yaşam kalitesini yükseltecek tüm hizmetleri sunmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sosyal kültürel, ekonomik yönden şehirleşme▪ Yurttaşların yetkinleştirilmesi▪ Yaşam kalitesini arttıracak hizmetleri sunmak	İyi
2015-2019		
Ankara Büyükşehir Belediyesi olmanın bilinci ve sorumluluğunda; Sosyal, kültürel, ekonomik yönden şehirleşmenin, zihinsel, fiziksel, psiko-sosyal açıdan yurttaşların yetkinleşmesine katkı sağlayacak ve yaşam kalitesini yükseltecek tüm hizmetleri sunmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sosyal kültürel, ekonomik yönden şehirleşme▪ Yurttaşların yetkinleştirilmesi▪ Yaşam kalitesini arttıracak hizmetleri sunmak	Çok İyi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi

Tablo 17: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi

Misyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2007-2011		
Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul'a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Şehrin özgün kimliğini pekiştirmek▪ Şehrin saygınlığını arttırmak▪ Şehre karşı tarihi sorumlulukları yerine getirmek▪ Hizmet yönetiminde<ul style="list-style-type: none">○ Adaletli○ Kaliteli○ Gelişime açık○ Verimli○ Etkili olmak.	-
2010-2014		
Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul'a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya şehri haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Şehrin özgün kimliğini pekiştirmek▪ Şehrin saygınlığını arttırmak▪ Şehre karşı tarihi sorumlulukları yerine getirmek▪ Hizmet yönetiminde<ul style="list-style-type: none">○ Adaletli○ Kaliteli○ Gelişime açık○ Verimli○ Etkili olmak.	Çok İyi
2015-2019		
Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak hizmetleri, 21. yüzyılın yerel yönetim anlayışına uygun şekilde sunmak, belediye hizmetlerini kurumsal bir anlayışla mükemmelleştirirken şehrin kültürel kimliğini yaşatmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Şehrin kültürel kimliğini yaşatmak▪ Açığa çıkmamış ihtiyaçları karşılamak▪ Hizmet sunumunda;<ul style="list-style-type: none">○ 21. yüzyıl anlayışı○ Kurumsallık	İyi

İzmir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 18: İzmir Büyükşehir Belediyesi Misyon Değerlendirmesi

Misyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2006-2017		
Tarihi ve kültürel değerleri koruyarak, yaşanabilir bir çevre, hızlı ve güvenilir bir ulaşım, planlı bir yerleşim, sistemli alt yapı, duyarlı kentsel dönüşüm hareketi ile kentlilik bilinci oluşturulmuş, bilgi ve teknolojiyi etkin yöneten, katılımcı, şeffaf ve her işin merkezine “insanı” koyan yönetim anlayışından hareket ederek, çağdaş belediyeçilik hizmeti sunmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Tarihi ve kültürel değerleri korumak▪ Yaşanılabilir çevre▪ Hızlı ve güvenli bir ulaşım▪ Planlı bir yerleşim▪ Sistemli altyapı▪ Duyarlı kentsel dönüşüm hareketi odaklı kentlilik bilinci▪ Bilgi ve teknolojinin etkin yönetimi▪ Şeffaflık▪ İnsan odaklılık▪ Çağdaş belediyeçilik hizmeti	-
2010-2017		
Halkın verdiği gücü, eşitlik ve güvenle mayalayıp belediyeçilik hizmeti olarak tüm kente taşımak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Halkın gücünü alan▪ Eşitlik ve güven▪ Belediyeçilik hizmeti	Çok Düşük
2015-2019		
Halkın verdiği gücü, eşitlik ve güvenle mayalayıp belediyeçilik hizmeti olarak tüm kente taşımak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Halkın gücünü alan▪ Eşitlik ve güven▪ Belediyeçilik hizmeti	Çok İyi

Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin misyon beyanlarının dönemler itibarıyla tutarlılık değerlendirilmesinin özeti aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19: Belediyelerin Misyon Beyanlarının Tutarlılık Değerlendirme Özeti

Belediye Adı	I. Dönem	II. Dönem (Bir Önceki Döneme Göre)	III. Dönem (Bir Önceki Döneme Göre)
Ankara Büyükşehir Belediyesi	-	İyi	Çok İyi
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	-	Çok İyi	İyi
İzmir Büyükşehir Belediyesi	-	Çok Düşük	Çok İyi

Araştırma çalışmasında analiz edilen 3 büyükşehir belediyesinin dönemlere göre misyon beyanlarının tutarlılık düzeyi sonuçları incelendiğinde, üç belediyenin de misyon beyanının dönemler itibariyle tutarlılık düzeyinin Ankara ve İstanbul için İyi-Çok İyi düzey aralığında, İzmir için ise Çok Düşük-Çok İyi düzey aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek olursa, bu üç belediyede misyon beyanlarının ifade olarak değişse de içerdiği anlam itibariyle önemli oranda değişmediği görülmüştür.

3.4.1.2.Vizyon Beyanlarının Değerlendirilmesi

Ankara Büyükşehir Belediyesi

Tablo 20: Ankara Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi

Vizyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2007-2011		
<ul style="list-style-type: none">▪ Tüm paydaşların katılımıyla; Kentsel gelişimi sürekli kılan,▪ Eğitim, kültür, sağlık, spor, ticaret ve sürdürülebilir çevre için etkin çözümler üreten bir kent olmak vizyonumuzdur.▪ Başkentimizin ticaret, kültür, turizm ve sanayi alanlarında potansiyelini ortaya çıkartmak, bualanda çalışmalar yürütmek.▪ Kentimizin dünyaya tanıtımını yaparak AB sürecinde önder bir başkent belediyesi olmak.▪ Ulaşımında teknolojik gelişmeler doğrultusunda hizmetlerimizi geliştirmek ve raylı taşımacılığa yatırım yapmak.▪ E-Devlet gelişimine belediyemizi kapsayan konularda katkıda bulunmak.▪ Kentsel dönüşüm projeleriyle kentimizin planlı gelişimini sağlamak.▪ Eğitim, kültür, sağlık, spor ve sosyal yardım alanlarında faaliyetlerimizi arttırmak.▪ “TÜRKİYE’NİN GELİŞEN KENTİ ANKARA”yı oluşturmak temel vizyonumuz olacaktır.	<ul style="list-style-type: none">▪ Katılımcı▪ Kentsel gelişimi sürekli kılan▪ Etkin çözümler üreten (Kültür, sağlık, spor)▪ Şehrin potansiyelini ortaya çıkaran (ticari, kültür, turizm, sanayi)▪ Öncü bir başkent belediyesi olma (AB sürecinde)▪ Hizmetleri geliştiren (Ulaşım)▪ Katkı sağlayan (E-Devlet)▪ Planlı kentsel dönüşümü sağlayan▪ Hizmetlerini arttıran (Eğitim, kültür, sağlık, spor ve sosyal)▪ Türkiye’nin Gelişen Kenti	-
2010-2014		
Dünya belediyelerine, hizmet anlayışı ve sunumunda esin kaynağı olmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dünyaya örnek hizmet anlayışı ve sunumuna sahip olan▪ Esin kaynağı olan	İyi
2015-2019		
Dünya belediyelerine, hizmet anlayışı ve sunumunda esin kaynağı olmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dünyaya örnek hizmet anlayışı ve sunumuna sahip olan▪ Esin kaynağı olan	Çok İyi

İstanbul Büyükşehir Belediyesi

Tablo 21:İstanbul Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi

Vizyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2007-2011		
Türkiye'nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul'u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye.	<ul style="list-style-type: none">▪ Şehrin eşsiz mirasına sahip çıkan▪ Yaşam kalitesi yüksek▪ Sürdürülebilir bir dünya kenti▪ Öncü ve önder belediye	-
2010-2014		
Türkiye'nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul'u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye.	<ul style="list-style-type: none">▪ Şehrin eşsiz mirasına sahip çıkan▪ Yaşam kalitesi yüksek▪ Sürdürülebilir bir dünya kenti▪ Öncü ve önder belediye	Çok İyi
2015-2019		
Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle hayatı kolaylaştıran, şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümler▪ Hayatı kolaylaştırma▪ Küresel değer üretme▪ Marka kent	İyi

İzmir Büyükşehir Belediyesi

Tablo 22: İzmir Büyükşehir Belediyesi Vizyon Beyanları Değerlendirmesi

Vizyon Beyanı	Kavramlar/ İfadeler	Bir Önceki Döneme Göre Tutarlılık Düzeyi
2006-2017		
Uygarlıkların mirasını yaşatan, doğayı koruyan, bilgiyi esas alan yönetim anlayışıyla, kentli ile geleceğin İzmir'ini kuran çağdaş, güvenilir belediye olmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Geçmiş mirası yaşatan▪ Doğayı koruyan▪ Bilgi esaslı▪ Kentliyi dikkate alan▪ Çağdaş▪ Güvenilir	-
2010-2016		
Uygarlıkların mirasını geleceğe taşıyan, Akdeniz'in zenginliklerini kentlisine ve dünyaya sunan, hizmet felsefesiyle akıllarda iz bırakan gözde belediye olmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Geçmiş mirası geleceğe taşıyan▪ Bölgesel zenginlikleri yerel ve ulusal arenaya taşıyan▪ Akıllarda iz bırakan	İyi
2015-2019		
Uygarlıkların mirasını geleceğe taşıyan, Akdeniz'in zenginliklerini kentlisine ve dünyaya sunan, hizmet felsefesiyle akıllarda iz bırakan gözde belediye olmak.	<ul style="list-style-type: none">▪ Geçmiş mirası geleceğe taşıyan▪ Bölgesel zenginlikleri yerel ve ulusal arenaya taşıyan▪ Akıllarda iz bırakan	Çok İyi

Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin vizyon beyanlarının dönemler itibariyle tutarlılık değerlendirmesinin özeti aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23: Belediyelerin Vizyon Beyanlarının Tutarlılık Değerlendirme Özeti

Belediye Adı	I. Dönem	II. Dönem (Bir Önceki Döneme Göre)	III. Dönem (Bir Önceki Döneme Göre)
Ankara Büyükşehir Belediyesi	-	İyi	Çok İyi
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	-	Çok İyi	İyi
İzmir Büyükşehir Belediyesi	-	İyi	Çok İyi

Araştırma çalışmasında analiz edilen 3 büyükşehir belediyesinin dönemlere göre vizyon beyanlarının tutarlılık düzeyi sonuçları incelendiğinde, üç belediyenin de vizyon beyanının dönemler itibarıyla tutarlılık düzeyi üç büyükşehir belediyesinde de İyi-Çok İyi düzey aralığında olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirilecek olursa, bu üç belediyede vizyon beyanlarının ifade olarak değişse de içerdiği anlam itibarıyla önemli ölçüde değişmediği görülmüştür.

3.4.2.Güçlü ve Zayıf Yönlerin Değerlendirilmesi

Büyükşehir Belediyelerinin strateji planlarının incelenmesinde ve değişimin takip edilmesinde araştırılan ikinci konu ise güçlü ve zayıf yönlerin zamanla nasıl bir değişim gösterdiği ile ilgilidir. Araştırmada GZFT (SWOT) analizinin sadece güçlü ve zayıf yönler kısmı ele alınmıştır. Bunun nedeni fırsat ve tehditlerin dış çevrede gelişiyor olması ve kurumun neredeyse bunlara müdahale şansının olmaması veya çok az olmasıdır. Örneğin, doğal afetler arasında yer alan deprem büyükşehir belediyelerinin faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve hizmetlerini kesintisiz sunma noktasında önemli bir tehdittir. Her ne kadar kurumlar bu tehdidin olası etkilerinin azaltılması noktasında belirli çalışmalar yapabilseler de bu tehdidin ortadan kaldırılması mümkün değildir. Deprem bölgesinde yer alan bir belediyenin stratejik planında muhtemelen her dönemde bu doğal afet bir tehdit olarak görülecektir. Açıklandığı üzere tehdit ve fırsatlar kurumun müdahale ve etkisinin zayıf olduğu alanlar olduğu için araştırmada sadece güçlü ve zayıf yönlere odaklanılmıştır. Zira bu yönler tamamıyla kurumun kendi inisiyatifinde olup, istediği şekilde müdahale edebileceği alanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle araştırma çalışmasında odaklanılan alan güçlü ve zayıf yönler olmuştur.

Araştırma kapsamında üç büyükşehir belediyesinin GZFT (SWOT) analizlerinin ilk planlama dönemi ile son planlama dönemi dikkate alınmıştır. Bunun nedeni ise ilk planlama süreci ile son planlama süreci arasında geçen sürede kurumun güçlü ve zayıf yönlerindeki değişimi daha net biçimde ortaya koyabilmektir.

Stratejik plan çalışmalarının kurumlara sağladığı en önemli avantajlardan biri de kurumun sahip olduğu özellik, yetenek ve kabiliyetlerin sürekli geliştirilmesidir. Önceki bölümlerde açıklandığı üzere kurumlar stratejik planlama sürecinde detaylı analizler yaparak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarlar. Bu güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymalarındaki en önemli amaçlardan biri de varılmak istenen hedefe varmak için bu

güçlü yönlerden istifade etmek, bu yönleri korumak; zayıf yönleri zayıf olmaktan çıkarmak ve varılmak istenen hedefe yönelik olarak geliştirmektedir. Bu çerçevede bu analiz çalışmasında olması beklenen sonuçlar şunlardır:

- Güçlü yönlerin sürdürülmesi, sürekliliğinin sağlanması (Güçlü kalmasının sağlanması)
- Zayıf yönlerin iyileştirilmesi/geliştirilmesi yoluyla rutin veya güçlü hale getirilmesi
- Kuruma yeni güçlü yönler kazandırmak (Daha önceden ne güçlü ne de zayıf olmayan bir özelliği güçlü hale getirmek)

Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi ve değerlendirilmesinde aşağıdaki adımlar izlenmiştir:

1. Kurumların güçlü ve zayıf yönleri listelenmiş ve incelenmiştir.
2. Güçlü ve zayıf yönler arasında yer alıp, bir fırsat ve tehdit ifadesi niteliğinde olan maddeler listeden çıkarılmıştır. Oluşan nihai listeler ekte verilmiştir.
3. Güçlü ve zayıf yönler arasında yer alıp aynı anlamı taşıyan, birbirine çok benzeyen, tekrarlı vb. ifadeler tek bir başlık altında toplanmıştır. Örneğin, yönetimin vizyoner bakış açısı, yönetimin yeniliklere ve gelişime açık olması vb. ifadeler tek bir kategoride toplanmıştır.
4. İlk planlama dönemi ile son planlama dönemindeki tüm güçlü ve zayıf yönler analiz kolaylığı açısından kategorize edilmiştir. Örneğin, kurumun sahip olduğu teknolojik altyapı, kullanılan yazılımlar ve bunların niteliği, sahip olunan donanımın güncelliği vb. konular “Bilişim ve Teknolojik Altyapı” başlığı altında toplanmıştır. Ancak gruplama yaparken analizde hatalara neden olmaması için kategori sayısı geniş tutulmaya çalışılmıştır. Örneğin, çalışanların teknoloji kullanımı konusundaki düzeyleri ilk bakışta bilişim ve teknoloji ile ilgili gibi görünse de “Bilişim ve Teknolojik Altyapı” dan farklı bir anlam taşıdığından dolayı bu kategoriye konulmamış, ayrı bir kategori oluşturulmuştur. Bu durum analizin doğruluğu açısından tercih edilmiş ancak kategori sayısının da artmasına neden olmuştur.
5. Kurumların güçlü ve zayıf yönleri planlama dönemine göre bu kategorilere atanmıştır. Sonuçta ortaya ilk planlama dönemine ait kategorize edilmiş güçlü yönler ve zayıf yönler listesi; son planlama dönemine ait güçlü ve zayıf yönler listesi çıkmıştır.

6. Güçlü ve zayıf yönlerin dışında “Rutin” şeklinde bir yön oluşturulmuştur. Bu çıkarım ve kabul ilk planlama döneminde yer alan güçlü ve zayıf yönlerin son planlama döneminde yer almayan hususlar ile ilk planlama döneminde yer almayıp son planlama döneminde yer alan güçlü ve zayıf yönler üzerinden yapılmıştır. Örneğin, ilk planlama döneminde “Mali Yapı ve İşleyiş” ile ilgili olarak ne güçlü ne de zayıf bir yön belirtilmemiş, buna karşın son planlama döneminde “Mali Yapı ve İşleyiş” güçlü veya zayıf bir yön olarak belirtilmişse, “Mali Yapı ve İşleyiş” ilk planlama dönemi için rutin olarak kabul edilmiştir. Elbette ki belirli özellikler kuruma yeni yeni kazandırılmış olabilir. Diğer bir ifadeyle ilk planlama döneminde kurumda var olmayan bir husus son planlama dönemine kadar geçen süreçte kuruma yeni kazandırılmış olabilir. Bu durumda ilk planlama döneminde bunun için rutin demek yanlış olacaktır. Ancak kurumların stratejik planlarında bununla ilgili bir veri olmadığı ve daha önemlisi rutin olarak kabul edilen konuların büyükşehir belediyelerinin görev ve yetkileri içerisinde var olan hususlar oldukları için rutin olarak kabul edilmiştir.
7. Tüm kategorilerin ilk planlama dönemindeki özelliği (güçlü, zayıf, rutin) ile aynı kategorilerin son planlama dönemindeki özellikleri kıyaslanmıştır. Örneğin, ilk planlama döneminde “Mali Yapı ve İşleyiş” kategorisinde zayıf olan kurumun son planlama döneminde ne durumda (güçlü mü, zayıf mı, rutin mi?) olduğu ortaya konulmuş ve bir matris oluşturulmuştur.
8. Oluşturulan matris üzerinden özet bir ikinci matris geliştirilmiştir. Bu matris sadece güçlü, zayıf ve rutin yönlerdeki değişimi sayı ve oran olarak göstermek için üretilmiştir. Örneğin, ilk planlama döneminde kurumun kaç tane kategoride güçlü olduğu, bunların kaç tanesinin son planlama döneminde zayıf veya rutin yöne dönüştüğü sayısal ve oransal olarak özetlenmiştir.
9. Oluşturulan özet matris üzerinden değerlendirmeler ve çıkarımlarda bulunulmuştur.

Araştırmaya dahil edilen büyükşehir belediyelerine yönelik olarak yukarıda yer alan açıklamalar yapılan analizlere ilişkin tablolar aşağıda kurum bazlı olarak sunulmuştur.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Tablo 24: Ankara Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Kategori	İlk Planlama Dönemi			Üçüncü Planlama Dönemi		
	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin
Yönetim Yaklaşımı ve Tarzı	✓			✓		
Organizasyonel Yapı			✓	✓		
Kalite Yönetim Sistemi	✓			✓		
Kurum Kültürü			✓	✓		
İç İletişim ve Koordinasyon	✓			✓		
İş Süreçleri			✓		✓	
Bürokrasi	✓			✓		
İç Kontrol			✓	✓		
Merkezi Hükümet İle Uyum	✓					✓
Uzmanlaşmış İş Birimleri /İştiraklerin Varlığı			✓	✓		
AB Sürecine Uyum	✓			✓		
Mevzuat Takibi ve Uyum			✓	✓		
Personel Niteliği		✓		✓		
Personel Niceliği	✓					✓
Personelin Bakış Açısı ve Yaklaşımı		✓			✓	
İşgücü Maliyetleri		✓				✓
Deneyim			✓	✓		
Değişme Direnç		✓				✓
Nitelikli Personel Tedariki			✓		✓	
Çalışan Ücret Dengesizliği			✓		✓	
Çalışanlara Yönelik Kurumsal İmkanlar			✓		✓	
Mali Yapı ve İşleyiş			✓	✓		
Mali Borç Stoğu		✓				✓
Bilişim ve Teknolojik Altyapı	✓			✓		
Yatırım / Proje Yönetimi	✓			✓		
Dış Paydaşlarla İlişkiler	✓			✓		
Hizmet Kalitesi			✓	✓		
Kaynak Yönetimi			✓		✓	
Tanıtım ve Bilgilendirme		✓		✓		
Arşiv Çalışmaları			✓	✓		
Hizmet Binası			✓	✓		
Hizmet Birimlerinin Coğrafi Dağılımı		✓		✓		
Araç Parkının Yönetimi	✓					✓
İmar Çalışmaları	✓			✓		
Kentsel Dönüşüm Yaklaşımı	✓			✓		
Çevre Bilinci			✓		✓	

Tablo 25: Ankara Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması

Ankara Büyükşehir Belediyesi			Son Planlama Dönemi			
			Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Toplam/Oran
İlk Planlama Dönemi	Güçlü Yön	Sayı	10	0	3	13
		Oran	%76,92	%0,00	%23,08	%36,11
	Zayıf Yön	Sayı	3	1	3	7
		Oran	%42,86	%14,29	%42,86	%19,44
	Rutin	Sayı	10	6	0	16
		Oran	%62,50	%37,50	%0,00	%44,44
	TOPLAM	Sayı	23	7	6	36
		Oran	%63,89	%19,44	%16,67	%100

Ankara Büyükşehir Belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri ilk planlama dönemi olan 2007-2011 dönemi ile son planlama dönemi olan 2015-2019 için kıyaslanmıştır. Veriler incelendiğinde ilk planlama döneminde var olan güçlü yönlerin önemli ölçüde korunduğu (%76,92), az bir kısmının ise güçlü yönden rutin hale (ne güçlü ne zayıf olağan, normal bir özellik haline) döndüğü görülmektedir. Güçlü yönlerin korunması, bunların rutin ve zayıf yön haline dönmemesi adına bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Aynı veriler zayıf yönler için incelendiğinde ilk planlama döneminde zayıf olan bazı yönlerin son planlama döneminde güçlü yön (%42,86), bazı zayıf yönlerin ise rutin hale döndüğü (%42,86) olduğu görülmüştür. Bu veriler ilk planlama dönemindeki zayıf yönlerin neredeyse %85 oranında daha iyi hale getirildiği, hatta kimi zayıf yönün güçlü bir yön haline getirildiğini de göstermektedir. Son olarak ilk planlama döneminde ne güçlü ne zayıf yön olan ve analizlerde belirtilmeyip son planlama döneminde gündeme getirilen hususların %62,50'sinin güçlü yön, %37,50'sinin ise zayıf yön haline geldiği görülmüştür. Burada beklenen rutin özelliklerin güçlü hale getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında Ankara Büyükşehir Belediyesinin bu beklentiyi orta-iyi düzeyde gerçekleştirdiğidir. Genel bir değerlendirme yapıldığında stratejik planlama çalışmalarının kurumun güçlü ve zayıf yönlerinde meydana getirdiği değişimin olumlu yönde olduğu görülmüştür. Toplam 36 farklı alanda ilk planlama döneminde %36,11 olan güçlü yönlerin oranı artarak %63,89 olmuş, zayıf yön oranı ise aynı şekilde kalmıştır. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama çalışmalarının kurumların güçlü yönlerinin artmasında, kendilerini farklı alanlarda geliştirmelerine olanak sağlayabildiği ve yeni planlama çalışmaları ile birlikte

zayıf olan belirli yönlerinin de zamanla zayıf olmaktan çıkarılarak güçlü veya rutin bir hale dönüştürülebileceği değerlendirilmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Tablo 26: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Kategori	İlk Planlama Dönemi			Üçüncü Planlama Dönemi		
	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin
Stratejik Yönetim			✓	✓		
Kurumsal Dinamizm			✓	✓		
Organizasyonel Yapı		✓				✓
Kurumsal Kimlik			✓	✓		
Kurumsal İmaj	✓					✓
İç İletişim ve Koordinasyon	✓					✓
Kontrol Alanı	✓					✓
Risk Yönetimi			✓	✓		
Uzman İş Birimlerinin / İştiraklerin Varlığı	✓					✓
Bürokrasi ve Süreç Yönetimi		✓			✓	
Mevzuata Adaptasyon		✓			✓	
Personel Niteliği	✓			✓		
Personel Niceliği	✓					✓
Personel Eğitim ve Gelişimi		✓			✓	
Çalışan Ücret Dengesizliği		✓				✓
Mali Yapı ve İşleyiş	✓			✓		
Mali Borç Stoğu		✓				✓
Bilişim ve Teknolojik Altyapı	✓			✓		
Bilişim ve Teknoloji Kullanımı			✓		✓	
Web Sitesi ve Web Hizmetleri		✓				✓
Coğrafi Bilgi Sistemi	✓					✓
Veri ve Bilgi Yönetimi			✓		✓	
Yatırım/Proje Yönetimi			✓		✓	
Yatırım Çeşitliliği ve Niteliği			✓	✓		
Halkla İlişkiler			✓	✓		
Dış Kurumlarla İlişkiler			✓		✓	
Hizmet Standartları			✓	✓		
Hizmet Sunum Hızı			✓		✓	
Hizmetlere Erişebilirlik			✓		✓	
Tanıtım ve Bilgilendirme			✓		✓	
Görsel Arşiv			✓	✓		
Gayrimenkul Varlığı / Portföyü	✓			✓		
Gayrimenkul Gelirlerinin Takibi		✓				✓
Hizmet Binası Varlığı			✓	✓		
Hizmet Binalarının Yapısı		✓				✓

Hizmet Binalarının Coğrafi Dağılımı		✓				✓
Hizmet Binası ve Tesislerinin İşletimi	✓					✓
Araç Yönetimi	✓					✓
İç Lojistik Hizmetler			✓		✓	

Tablo 27: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması

İstanbul Büyükşehir Belediyesi			Son Planlama Dönemi			
			Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Toplam/Oran
İlk Planlama Dönemi	Güçlü Yön	Sayı	4	0	8	12
		Oran	%33,33	%0,00	%66,67	%30,77
	Zayıf Yön	Sayı	0	3	7	10
		Oran	%0,00	%30,00	%70,00	%25,64
	Rutin	Sayı	9	8	0	17
		Oran	%52,94	%47,06	%0,00	%43,59
	TOPLAM	Sayı	13	11	15	39
		Oran	%33,33	%28,21	%38,46	%100

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri ilk planlama dönemi olan 2007-2011 dönemi ile son planlama dönemi olan 2015-2019 için kıyaslanmıştır. Veriler incelendiğinde ilk planlama döneminde var olan güçlü yönlerin düşük bir oranda korunduğu (%33,33), önemli bir kısmının ise güçlü yönden rutin hale (ne güçlü ne zayıf: olağan, normal bir özellik haline) döndüğü görülmektedir. Güçlü yönlerin korunması, bunların zayıf yön haline dönmemesi adına bu durum olumlu bir gelişme olarak görülmesine rağmen bu güçlü yönlerin önemli ölçüde rutine dönmesi iyileştirilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmemiştir. Aynı veriler zayıf yönler için incelendiğinde ilk planlama döneminde zayıf olan bazı yönlerin önemli ölçüde rutin hale döndüğü (%42,86) görülmüştür. Bu veriler ilk planlama dönemindeki zayıf yönlerin %70 oranında daha iyi hale getirildiğini göstermektedir. Son olarak ilk planlama döneminde ne güçlü ne zayıf yön olan ve analizlerde belirtilmeyip son planlama döneminde gündeme getirilen hususların %52,94'ünün güçlü yön, %47,06'sının ise zayıf yön haline geldiği görülmüştür. Burada beklenen rutin özelliklerin güçlü hale getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında İstanbul Büyükşehir Belediyesinin bu beklentiyi orta düzeyde gerçekleştirdiğidir. Genel bir değerlendirme yapıldığında stratejik planlama çalışmalarının kurumun güçlü ve zayıf yönlerinde meydana getirdiği değişimin nötr düzeyde olduğu görülmüştür. Toplam 39 farklı alanda ilk planlama döneminde %36,11 olan güçlü yönlerin oranı çok hafif oranda artarak %33,33 olmuş, zayıf yön oranı ise %25,64'ten %28,21'e çıkmıştır. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç kurumların stratejik planlarını yaparken bir yandan güçlü ve zayıf yönlerine odaklanırken diğer yandan olağan düzeyde yürüttükleri rutin özelliklerini de güçlendirecek

hedefler de belirlemeleri ve bunlardan etkin çıktılar almayı sağlayacak çalışmaları da göz ardı etmemeleri gerektirir. Genel olarak değerlendirildiğinde yukarıda yer alan veriler stratejik planlama çalışmalarının en asgari düzeyde kurumun sahip olduğu konumu ve özellikleri muhafazası açısından fayda sağlayabilecek bir etkiye sahip olduğudur.

İzmir Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Tablo 28: İzmir Büyükşehir Belediyesi Dönemsel Güçlü ve Zayıf Yön Analizi

Kategori	İlk Planlama Dönemi			Üçüncü Planlama Dönemi		
	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin
Stratejik Yönetim	✓			✓		
Toplam Kalite Yönetimi		✓				✓
Kurumsal Dinamizm	✓					✓
Organizasyonel Yapı		✓				✓
İç İletişim ve Koordinasyon		✓				✓
Acil Durum Yönetimi	✓					✓
Uzman İş Birimlerinin/İştiraklerin Varlığı			✓	✓		
Personel Niteliği	✓					✓
Personel Niceliği		✓				✓
Personel Eğitimi ve Gelişimi		✓				✓
Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi		✓				✓
Çalışan Ücret Dengesizliği		✓				✓
Deneyim	✓					✓
Mali Yapı ve İşleyiş	✓			✓		
Ekonomiye Yönelik Çalışmalar			✓	✓		
Bilişim ve Teknolojik Altyapı	✓					✓
Coğrafi Bilgi Sistemi		✓		✓		
Kent Bilgi Sistemi	✓					✓
GPRS Sistemi		✓				✓
Veri ve Bilgi Yönetimi		✓				✓
Dış Paydaşlarla İlişkiler	✓			✓		
Hizmet Sunumu	✓					✓
Hizmet Kalitesi	✓					✓
Tanıtım ve Bilgilendirme	✓					✓
Hizmet ve Faaliyetlerde Yenilenebilir Enerji Çalışmaları			✓		✓	
Hizmet Binası ve Tesisleri		✓			✓	
Fiziksel Çalışma Ortamı	✓					✓
Araç Yönetimi	✓					✓
Araç Parkı		✓				✓
Sosyal Faaliyet Alanları		✓				✓
İmar Denetimi		✓				✓
Kentsel Dönüşüm Yaklaşımı			✓	✓		

Tablo 29: İzmir Büyükşehir Belediyesi Güçlü ve Zayıf Yönleri Dönemsel Kıyaslaması

İzmir Büyükşehir Belediyesi		Son Planlama Dönemi				
		Güçlü Yön	Zayıf Yön	Rutin	Toplam/Oran	
İlk Planlama Dönemi	Güçlü Yön	Sayı	3	0	11	14
		Oran	%21,43	%0,00	%78,57	%43,75
	Zayıf Yön	Sayı	1	1	12	14
		Oran	%7,14	%7,14	%85,71	%43,75
	Rutin	Sayı	3	1	0	4
		Oran	%75,00	%25,00	%0,00	%12,50
	TOPLAM	Sayı	7	2	23	32
		Oran	%21,88	%6,25	%71,88	%100

İzmir Büyükşehir Belediyesinin güçlü ve zayıf yönleri ilk planlama dönemi olan 2006-2017 dönemi ile son planlama dönemi olan 2015-2019 için kıyaslanmıştır. Veriler incelendiğinde ilk planlama döneminde var olan güçlü yönlerin düşük bir oranda korunduğu (%21,43), önemli bir kısmının ise güçlü yönden rutin hale (ne güçlü ne zayıf: olağan, normal bir özellik haline) döndüğü görülmektedir. Güçlü yönlerin korunması, bunların zayıf yön haline dönmemesi adına bu durum olumlu bir gelişme olarak görülmesine rağmen bu güçlü yönlerin önemli ölçüde rutine dönmesi iyileştirilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmemiştir. Aynı veriler zayıf yönler için incelendiğinde ilk planlama döneminde zayıf olan bazı yönlerin çok büyük ölçüde rutin hale döndüğü (%85,71), çok az oranda da (%7,14) olsa güçlü hale gelen zayıf yönlerin de olduğu görülmüştür. Bu veriler ilk planlama dönemindeki zayıf yönlerin %90'ın üzerinde daha iyi hale getirildiğini göstermektedir. Son olarak ilk planlama döneminde ne güçlü ne zayıf yön olan ve analizlerde belirtilmeyip son planlama döneminde gündeme getirilen hususların %75'inin güçlü yön, %25'inin ise zayıf yön haline geldiği görülmüştür. Burada beklenen rutin özelliklerin güçlü hale getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında İzmir Büyükşehir Belediyesinin bu beklentiyi yüksek bir düzeyde gerçekleştirdiği görülmüştür. Genel bir değerlendirme yapıldığında stratejik planlama çalışmalarının kurumun zayıf yönlerinde meydana getirdiği değişimin iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Buna karşın güçlü yönlerin bir kısmı ise rutin bir hale dönüşmüştür. Toplam 32 farklı alanda ilk planlama döneminde %43,75 olan güçlü yönlerin oranı yarı yarıya düşerek %21,88 olurken, zayıf yön oranı ise %43,75'ten

%6,25'e düşmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde yukarıda yer alan veriler stratejik planlama çalışmalarının kurumların zayıf yönlerinin iyileştirilmesi noktasında fayda sağlayabileceğidir. Ancak kurumlar orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirlerken güçlü yönlerinin de muhafaza edilmesi adına gerekli tedbirleri almalı ve bunlara yönelik faaliyet ve projeleri net biçimde planlamalıdır.

SONUÇ

Bu çalışmada yerel yönetimlerin en önemli aktörleri arasında yer alan Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planları üzerinde bir inceleme ve değerlendirme yaparak;

- Gelecek öngörüsünün (misyon ve vizyon) planlama dönemleri itibarıyla ne derece birbiri ile tutarlı olduğu ve ne oranda değişiklik gösterdiği,
- Stratejik planın uygulama dönemleri baz alındığında kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin nasıl bir değişim gösterdiği ve böylece stratejik plan çalışmalarının büyükşehir belediyeleri üzerindeki etkinliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında öncelikle örneklem kümesinin seçimine yönelik bir elem süreci ortaya konulmuştur. Dört aşamadan oluşan bu süreç, tüm büyükşehir belediyeleri, UCLG-MEWA üyesi büyükşehir belediyeleri, 3 dönemdir belediye başkanı aynı olan belediyeler ve kurumsal yapı içerisinde stratejik yönetim-kurumsal yönetim ve gelişim konusu ile ilgili ayrı bir departmanı olan belediyeler şeklindedir.

Misyon ve vizyon beyanlarının incelenmesi neticesinde analiz edilen üç büyükşehir belediyesinden Ankara ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinde misyon ve vizyon beyanlarının dönemler itibarıyla İyi-Çok İyi düzeyde geçişli olduğu, İzmir Büyükşehir Belediyesinde ise Düşük-Çok İyi geçişli olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde de ifade edildiği üzere misyon ve vizyon ifadeleri kısaca kurumun varlık nedeni ve gelecekte nerede olmak istediği ile ilgili kavramlardır. Bir kurumun varlık sebebi özellikle de görev, yetki ve sorumlulukları yasalarla belirlenmiş olan kurumların misyon ve vizyonlarının dönemler itibarıyla çok değişiklik göstermemesi beklenmektedir. Her ne kadar bu çalışmada misyon ve vizyon beyanlarının ifadeler ayrışımı yapılarak bir analiz yapılsa da bu ifadelerin içeriğinin çok değiştirilmeden aynı şekilde kalmasının sağlanması kurumun orta ve uzun vadeli yönünün netliği açısından önemlidir. Zira misyon ve vizyon net bir biçimde ortaya konursa kurumun amaçları, hedefleri, performans göstergeleri, faaliyet ve projeleri bunlara göre şekillenecektir. Diğer bir ifade ile misyon ve vizyon stratejik planın somutlaştırılması noktasındaki en önemli girdilerdir. Eğer misyon ve vizyon sürekli olarak değiştirilirse, kurumun yönü, gitmek istediği yer, ne yaptığı, ne yapmak istediği noktasında kurumsal bir birlik ve kültür oluşmayabilir. Bu konuda çelişki yaşama ihtimali olan kurum çalışanları ve kurumun sahip olduğu diğer varlıklarında gelişmesi ve uzmanlaşma istenilen ölçüde

başarılabilir. Dolayısı ile literatürde de ifade edildiği gibi özünde orta ve uzun vadeli olması gereken misyon ve vizyon beyanları net biçimde belirlenerek çok büyük değişiklik yapılmamalıdır. Her ne kadar ilgili mevzuat gereği kamu kurumları tarafından hazırlanan stratejik planların beş yıllık dönemi kapsamı istense de yasal olarak kurumların misyon ve vizyon beyanlarının değiştirilmesi gibi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Kurumlar her halükarda misyon ve vizyonlarını orta ve uzun dönem kapsayacak şekilde belirleyebilir ve beş yıllık planlama döneminde bunları değiştirebilir.

Bu çalışma kapsamında incelenen diğer bir husus olan büyükşehir belediyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinde değişim konusuna ilişkin veriler birkaç farklı sonucu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlar stratejik yönetimin önemli araçlarından biri olan stratejik planların hazırlanması ve uygulanması neticesinde kurumun sahip olduğu kabiliyet ve yeteneklerde nasıl bir değişim sergilendiği açısından değerlendirildiğinde üç büyükşehir belediyesindeki sonuçlar şu şekilde çıkmıştır:

- Stratejik planlama çalışmaları kurumların güçlü yönlerini sürdürmelerine/ korumalarına katkı sağlar. (Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyesi örneği)
- Stratejik plan çalışmaları kurumlara zayıf yönlerini iyileştirmeleri (güçlü yöne veya rutin hale dönüştürülmesi) noktasında katkı sağlar. (Ankara Büyükşehir Belediyesi örneği)
- Stratejik planlama çalışmaları kurumlara daha önceden ne güçlü ne de zayıf olan bir yönlerini güçlü hale dönüştürmelerinde katkı sağlar. (Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyesi örneği)

Yukarıda yer alan sonuçlar büyükşehir belediyeleri stratejik plan çalışmaları üzerinden giderek kamu kurumlarında hazırlanan ve uygulamaya alınan stratejik planlarının kurumun sahip olduğu kabiliyet, yetenek ve kendilerine has unsurların geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve güçlendirilmesine farklı şekillerde katkı sağladığı söylenebilir. Bu katkı kimi zaman güçlü olan bir yönün yine güçlü olarak kalmasını sağlamak şeklindeyken, kimi zaman zayıf olan bir yönün zayıf olmaktan çıkarılması veya güçlü bir yöne dönüştürülmesi şeklindedir.

Güçlü ve zayıf yönlerin değişim analizi neticesinde stratejik plan çalışmalarının diğer büyükşehir belediyelerine göre nispeten daha az katkı sağladığı görülen İzmir Büyükşehir Belediyesinin misyon beyanının diğer büyükşehir belediyelerinin misyon beyanına göre tutarlılığının daha düşük düzeyde kaldığı da ve aralarında bu noktada

anamlı olabileceği konusu da ayrıca değerlendirilebilir. Diğer bir ifade ile misyon ve vizyon beyanlarının tutarlılığının stratejik plan çalışmalarının etkinliğini arttırarak kurumsal yetenek ve kabiliyetlerin geliştirilmesine katkı sağladığı şeklinde bir araştırma sorusuna cevap vermek adına bir fikir sağlayabilir.

Bu alışma kapsamında özelikle de stratejik planların güçlü ve zayıf yönlerinin analizinde hem bu çalışmadan elde edilen çalışmanın sonuçlarını etkileyebilecek hem de bu alanda yapılacak diğer çalışmalarda yaşanabilecek sıkıntılara ışık tutması amacı ile görülen kısıtlayıcı hususlar aşağıda listelenmiştir:

- Kurumlarda güçlü ve zayıf ynn ne olduğu konusunda ortak bir algının olmaması. Kimi kurumlar için sıradan olan hususun diğer bir kurum için güçlü olarak görülmesi.
- Güçlü ve zayıf ynn tam olarak ayırt edici yönünün ortaya konamaması. Kurumlar iyi yaptıklarını düşündükleri her hususu güçlü bir yön olarak görebilmektedirler. Bu durum bazen zaten yapmak zorunda oldukları huşularını da içermektedir. Diğer bir ifade ile kurumlar kendilerini gerçekten diğerlerine göre üstün kılan veya gerçekten oldukça iyi düzeyde sahip oldukları yetenek ve kabiliyetleri yazmak yerine rutin ama iyi yaptıklarını düşündükleri hususlarında güçlü yönlere ilave edebilmektedirler. Bu durum güçlü yönlere ait uzun listelerin oluşmasına neden olabilmektedir.
- Kurumlar için fırsat veya tehdit olabilecek hususlar güçlü veya zayıf yön olarak görülmektedir. Örneğin, araştırmaya dahil edilen belediyeler arasında “Kentteki hızlı nüfus artışı ve kentin yüksek oranda g alması” ifadesi zayıf yönler arasında yer almaktadır. Analiz çalışmasında ilgili bölümde de ifade edildiği gibi bu ifadeler analize dahil edilmemiştir.
- Kurumlar güçlü yönlerini ifade ederken aynı anlama gelen çok sayıda benzer ifadeyi kullanmaktadırlar. Bu durum güçlü yn sayısını arttırmaktadır.
- Kurumların çeşitli nedenlerden dolayı zayıf yönlerini tam olarak yazmak istememeleri, buna karşın çok fazla sayıda güçlü yn göstermek istemeleri. Bu durum güçlü yn sayısını arttırırken, zayıf yönlerin sayısını azaltmaktadır.

Bu alışma neticesinde görülen önemli bir husus da kurumların ileriye yönelik amaç, hedef, faaliyet ve projelerini belirlerken ortaya koydukları misyon ve vizyon

çerçevesinde güçlü yönlerini sürdürecektir, rutin olan yönlerini daha iyi hale getirecek ve zayıf yönlerini ise iyileştirecek aksiyonları da dikkate almalarının stratejik plan çalışmalarından beklenen sonuçların elde edilmesi noktasında önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın elbette bir takım sınırlılıkları söz konusudur. Herşeyden önce stratejik planlamalardaki tutarlılığı incelerken stratejik amaçların yıllık planlamalara nasıl yansıdığı ve faaliyet ve kaynak dağıtım planlamasının stratejik amaçlarla ilişkisinin de ortaya konması gerekmektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalar bir dönemlik bir stratejik planın yıllık planlamalara nasıl yansıdığı ve detayı faaliyet planlaması ile kaynak dağıtım arasında bir tutarlılık olup olmadığını inceleyebilir.

Çalışmanın önemli sınırlılıklarından biri de kamu kurumlarında strateji kültürünün olup olmadığını tespit etmek için incelenmesi gereken bir diğer değişken fırsat ve tehdit algısında bir değişim olup olmadığıdır. Çalışmanın kapsam ve zaman sınırlılıklarından dolayı bu konu çalışmamızda ele alınmamıştır. Çevre sürekli bir değişim halinde olduğu için fırsat ve tehditlerin de dönemsel olarak farklılaşması gerekmektedir. Çevre algısını ifade eden fırsat ve tehdit değerlendirmesini stratejik planlara yansıtırken farklı dönemlerde aynı çevre algısının yer alması stratejinin çok da bilinçli yapılmadığı kanaatine ulaşılabilir. Bu bağlamda ilerideki çalışmalar kamu kurumlarında çevre algısının değişimi açısından strateji kültürünün oluşup oluşmadığını inceleyebilir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından bir diğeri de Türkiye'nin en büyük 3 büyükşehir belediyesini örnek olarak incelemiş olması ve diğer büyükşehir belediyelerini ya da şehir belediyelerini kapsam dışı bırakmış olmasıdır. Gelecekte yapılabilecek bir diğer çalışmada profesyonelleşme ve kurumsallaşma düzeyi farklı diğer belediyelerde strateji kültürünün oluşup oluşmadığının incelenmesi, dolayısıyla kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile strateji kültürünün oluşup oluşmadığı arasında bir ilişkinin incelenmesidir.

KAYNAKÇA

- AGAH Halil, (2012), İzleme ve Değerlendirme, (not bu kaynak sunuma ait bir slayt), Antalya
- AKDOĞAN Melih, (2008), “İşletmelerde Planlama ve Finansal Performans Kriterleri Arasındaki İlişkilerin Çok Değişkenli İstatiksel Analizi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı, İzmir.
- AKGEMİCİ Tahir, (2015), “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitap Evi, Ankara.
- AKSARAYLI Mehmet, (2007), “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinin Belirleyicileri: Türkiye’deki Kamu Kurumlarının Analizi”, S.D.Ü., İ.İ.B.F Dergisi, Cilt. 12, S.3, Isparta, s.315.
- AKTAN Çoşkun Can, (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt. 22, s.4, İstanbul, ss. 4-21.
- AYAN Erkan, (2010), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Anlayışı Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- AYAN Erkan, (2010), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Anlayışı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- AYDEMİR Sibel, (2011), “Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılamalarının İncelenmesi: Zonguldak – Bartın – Karabük Bölgesi Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- BARAZ A. Barış, (2012), “Stratejik Yönetim” – I, T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- BARCA Mehmet, (2015), “Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol”, Nobel Yayın, Ankara.
- BARCA Mehmet, BALCI Asım, (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?”, Amme İdare Dergisi, Cilt. 39, s. 2, Ankara, s.29-30.
- BERMAN Evan - WANG XiaoHu, (2000), “Performance Measurement in U.S. Counties: Capacity for Reform”, Public Administration Review, Vol: 60, No: 5, p.409-420.
- BERRY Frances Stokes, (1994), “Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning”, Public Administration Review July/August, Vol: 54, No: 4, p.322-330.

- BİRCAN İsmail, (2003), “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları, Kamu Yönetiminde Kalite” 3. Ulusal Kongresi, TODAİE, Ankara, , s.415-416
- CANPOLAT Hasan, (2010), “İl Düzeyinde Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Maliye Dergisi, s.159, Ankara, ss. 1-20.
- CLAUSEWITZ Carl Von, (2015), “Savaş Üzerine”, Doruk Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK Ramazan, (2011), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi: Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi”, T.C Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- ÇETİN Sefa, (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ÇOŞKUN Recai, (2009), “İşletmeye Giriş Ders Notları”, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ Mustafa Kemal (2010), “Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 25, s. 1, İzmir, ss. 69-88.
- DEMİRCİ M. Kemal, (2009), “İşletmecilik Kuram Ve Uygulama”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DEMİRDİZEN Özer, (2012), “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapı ve Kamuda Gelişimi”, Akademik Bakış Dergisi, s. 31, Kırgızistan, ss. 1-23, www.akademikbakis.org (Erişim 2015).
- DEMİREL Erkan T. YATKIN Ahmet, DÜŞÜKCAN Muhammet, DERİN Neslihan, ÇAKINBERK Arzu, GÜVEN Mehmet, (2013), “Seçmen Görüşlerine Göre Belediye Hizmet Kalitesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt. 22, s.3, Ankara.
- DİNÇER Ömer, (1997), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER Ömer, (2013), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DURNA, Veysel ve UFUK, Eren, (2002) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”. Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 35, s.1, ss. 55-75.
- DURŞUN Hasan, (2007), “Belediye Dizgesine Getirilen Yeniliklere Genel Bir Bakış”, Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi, Ankara.

- EDWARDS, Lauren M. (2012), "Strategic Planning in Local Government: Is the Promise of Performance a Reality?", Public Management and Policy Dissertations, Paper 36.
- EREN Erol, (2013), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul.
- ERKAN Volkan, (2008), "Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler", T.C Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- ERTAN Yusuf, (2010), "Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi Alanında Uygulanması ve Sorunları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.
- ERYİĞİT Hamza Burak, (2012), "Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey Ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- GEYLAN Ramazan (2010), "Yönetim Organizasyon", T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- GÜL Hüseyin, KİRİŞ Hakan Mehmet, NEGİZ Nilüfer, GÖKDAYI İsmail, (2014), "Türkiye'de Yerel Yönetim ve Yerel Siyaset", Detay Yayıncılık, Ankara.
- GÜL Serdar Kenan, KIRILMAZ Muhammet (2013), "Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim", Adalet Yayın Evi, Ankara.
- GÜLER Birgül Ayman, (2006), "Yerel Yönetimler", İmge Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- GÜRER Harun, (2006), "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay Dergisi, s. 63, Ankara, ss. 91-105
- GÜRER Harun, (2006), "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler". Sayıştay Dergisi, s.63, Ankara, ss. 91-105.
- İZCİ Ferit, TURAN Menaf, (2013), "Türkiye'de Büyükşehir Belediyesi Sistemi ve 6360 Sayılı Yasa İle Büyükşehir Belediyesi Sistemine Meydana Gelen Değişimler: Van Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 18, s.1, Isparta.
- KARAASLAN Mehmet, "Türkiye'de Yerel Yönetimler Reformu Bağlamında Yerel Yönetimlerin Özerkliği ve Denetim", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Ankara 2007.
- KAYA Erol, (2003), "Yerel Yönetimler Reformu ve Belediyelerde Yeniden Yapılanma", İlke Yayınları, İstanbul.

- KERMAN Uysal – ALTAN Yakup - ÖZTOP Sezai, (2012), “Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 4, s. 1, ss.89-100.
- KIRILMAZ Muhammet, “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İç İşleri Bakanlığı Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) T.C Polis Akademisi Güvenlik Birimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Anabilim Dalı, Ankara 2013.
- KOÇAK Yaman Koçak, KAVSARA Veli, (2012), “5302 Kanun Sonrasında İl Özel İdarelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Cilt. 10, s.20, Çanakkale. , <http://www.dergipark.ulakbim.gov.tr>. (erişim) 2015.
- KOÇEL Tamer, (2014), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖSEOĞLU Mehmet Ali, OCAK Sefa, (2010), “Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletme Mülkiyet Yapısına Göre Değişim: Özel Kamu Hastaneleri Üzerine Bir İnceleme”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt. 13,s.1, Ankara, ss. 63-82.
- KÖSEOĞLU Özer, (2008), “Türk Belediyeciliğinde Performansa Dayalı Yönetim Anlayışına Geçiş: Arka Plan ve Sorunlar”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt. 17, s.1, Ankara, ss.19-42.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU Rüyam, (2008), “Stratejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt.16, s.2, Kastamonu, ss. 403-412.
- MOĞOL Tayfun, (2012), “Mahalli İdareler Maliyesi”, T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- MURAT Güven, BAĞDİGEN Muhlis, (2008), “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Gazi Kitap Evi, Ankara.
- MUSLU Şükrü, (2014), “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramının Önemi”, Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt. 3, s.5, Ankara, ss. 150-171.
- MÜTERCİMLER Erol, (2011), “Geleceği Yönetmek Ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- NOHUTÇU Ahmet, (2010), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri”, 1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu, Sakarya.
- ÖVGÜN Barış, (2010), “Devlet ve Planlama”, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- POCKET MENTOR, (2014), “Stratejik Düşünmek”, Optimist Yayınları, İstanbul.
- SÖYLER İlhami, (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?”, Maliye Dergisi, s. 152, Ankara, ss. 103-115.
- T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, (2006), “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm”, Ankara.

TOKGÖZ Nuray, (2012), “Stratejik Yönetim” – I, T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadir, (2013), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları, İstanbul.

YAKUT Hilal, (2011), “Örgütsel Değişkenlerin Belediyelerdeki Stratejik Planlamaya Etkileri: Ankara Belediyeleri Örneği”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), T.C Kara Harp Okulu Savunma Yöntemleri Enstitüsü Savunma Yöntemleri Anabilim Dalı, Ankara.

YILMAZ Kutluhan, (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”. Sayıştay Dergisi, s. 50, Ankara, ss.67-86.

YÜKSEL Fatih, (2002), “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt. 11, s.1, Ankara, ss.31-41.

İnternet Kaynakları

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2015 – 2019 stratejik planı / http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Birimler/StratejikPlanlamaMd/Documents/2010_2014/stratejikplan15_19.pdf. (erişim) 2015.

Sakarya Büyükşehir Belediyesi Vizyonu / <http://www.sakarya.bel.tr/tr/Sayfa/misyon-vizyon/9>, (erişim) 2016.

SANKO Pazarlama Vizyonu / <http://www.sankopazarlama.com/user/kurumsaldetay.aspx?id=7&bagliId=1>. (erişim) 2016.

T.C Ziraat Bankası Misyonu / <http://www.ziraatbank.com.tr/tr/Bankamiz/Hakkimizda/Pages/VizyonVeMisyon.aspx>. (erişim) 2016.

Türk Hava Yolları Temel Değerleri / http://www.turkishairlines.com/download/investor_relations/kurumsal_yonetim/etik_degerler.pdf. (erişim) 2016.

www.arem.gov.tr

www.mevzuat.gov.tr

www.tbmm.org.tr Erişim 2015

www.tdk.gov.tr

EKLER

Ankara Büyükşehir Belediyesi 2007-2011 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler

- Tek başlılık, güven veren bir yönetim.
- Yetişmiş eğitilmiş personel ve kent sorunlarını iyi analiz eden bir yönetim.
- Yönetim tekniklerinin uygulanmasının yönetimde başarıyı getireceğine inanılması.
- Vizyon sahibi idarecilerin mevcudiyeti.
- Halk katılımına önem veren bir yönetimin olması.
- Belediyenin iktidar partisinden olması ve 5216 ve 5393 sayılı kanunlarla yerel yönetimlerin yetkilerinin artması.
- Hükümetin AB sürecini benimsemesi ve merkezi hükümetle iyi koordinasyon imkanlarının olması.
- Belediye Meclisi ve Belediye yönetiminin iyi iletişimi.
- Bürokrasinin süratli olarak işletilmemesi.
- Yeni yasal düzenlemeler ve AB uyum yasalarına adaptasyon kolaylığı.
- Kentin İmar Planlarının uzun vadeli olarak yapılmış olması.
- Kentin planlanmış bir sanayisinin olması.
- Kentsel dönüşüm için gerekli olan bilgi, beceri ve güven ortamının sağlanmış olması ve gecekondular sorununu kazan-kazan anlayışıyla çözen bir yönetimin oluşu.
- Belediyemizde bilgiye erişimin gün geçtikçe daha kolaylaşması.
- Paydaşlarla kuvvetli iletişim.
- Araç gereç, makine sayılarının artırılması ve yenilenmesi.
- Gelişmiş bir proje üretim yapısının mevcudiyeti.
- Teknolojik imkanlardan faydalanılması.
- Personel sayısının gün geçtikçe azalması.
- Kalite Yönetim Sistemine uygun belediye yapılanmasının olması.

Zayıf Yönler

- Belediyenin önceki dönemlerden miras olarak aldığı ağır borç yükü.
- Personel birim maliyetlerinin fazlalığı.
- Belediye birimlerinin kentte dağılık ofislerde yer alması.
- Kalifiye eleman sayısının azlığı.
- Bir kısım personelin Belediye Başkanıyla siyasi eğilimleri dolayısıyla kasıtlı olarak belediye projelerine yardımcı olmaması, takım ruhu eksikliği dolayısıyla inisiyatif alamaması.
- Muhalif yapıda sivil toplum örgütlerinin belediyenin kentsel altyapı yatırımlarına karşı dava yoluyla engelleme girişimleri.
- Bürokratların değişime olan direnci.
- Personelin yeni belediye kanunlarının anlama ve öğrenme konusunda yeterli gayret içinde bulunmaması.
- Medyanın ağırlıklı kısmının belediye faaliyetlerinden bahsetmemesi, tam aksine devamlı olarak aleyhte yayın yaparak kamuoyunu yanlış bilgilendirmesi.
- Kentin fuar alanının yapılamaması.

Ankara Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler

- Büyükşehir Belediye Başkanının 25 yıllık Belediyecilik deneyimine sahip olması.
- Belediye Başkanının deneyimli ve siyasi iradesinin yüksek olması.
- Belediye Meclis üyelerinin nitelikli kişilerden oluşması.
- Halk katılımına önem veren bir yönetimin olması.
- Şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışına sahip olunması.
- Yeni yönetim tekniklerinin kullanılması.
- Vizyoner liderlik anlayışına dayalı, güven veren bir yönetim işleyişinin bulunması.
- Yeniliklere ve gelişmelere açık bir yönetim anlayışı.
- Öncü ve örnek Belediye vizyonunu üst ve alt yönetim çalışanlarının benimsemiş olması ve bu doğrultuda hizmet üretmesi.
- Personelin yeterli seviyede hizmet içi eğitim almasını isteyen bir yönetim olması.
- Güçlü kurumsal yapıya sahip olunması.
- Teşkilat yapısının değişen ve gelişen hizmet şartlarına uygun olarak düzenlenebilir esnek yapıya sahip olması.
- Birimler, yetkililer ve çalışanlar bazında görev, yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirlenmiş olması.
- Belediye Meclisi ile Belediye yönetiminin güçlü iletişimi.
- Amirlerle memurlar arasında güçlü iletişim olması.
- Personel arası iletişimin güçlü olması.
- Hizmet birimleri arasında koordinasyonun güçlü olması.
- Kurumlarla güçlü işbirliği halinde çalışılması.
- 1924 yılında başlayan ve kesintisiz olarak devam eden planlama deneyimi ve geçmişi.
- Bürokrasinin süratli olarak işletilmesini sağlayacak tedbirlerin alınması.
- Kurumun, gerekli durumlarda iç ve dış finansman kuruluşlarından mali kaynak temin edebilecek güveni sağlamış olması.
- Yatırım programlarının ve harcama bütçelerinin dengeli ve uygulanabilir hazırlanması.
- Etkin ekip çalışmasının olması.
- Eğitimli, genç, dinamik ve yeniliğe açık personel yapısına sahip olması.
- Hizmet götürülen alanların, personelimiz tarafından tanınıyor olması.

- Sürekli eğitim yaklaşımı ile güncel mevzuatın takibi.
- Bütçe büyüklüğü bakımından yeterli seviyede olunması.
- Tüm Belediyecilik hizmetlerinin tek merkezden verildiği, ülkemizin en büyük ve en modern hizmet binasına sahip olunması.
- Kalite yönetim sistemine uygun belediye yapılanmasının olması.
- İç kontrol standartları eylem planının başarılı şekilde uygulanması.
- Düzgün işleyen arşiv sistemine sahip olunması.
- Fiziki olarak çağdaş çalışma koşullarına sahip olunması.
- Belediye hizmet birimlerinin bir arada olması.
- Belediyemize özgü hızlı, kaliteli, estetik ve doğru etkinlikleri sağlayacak kurumsal kültürün varlığı.
- Kullanılan bilişim ürünlerinin teknolojik gelişmelere paralel olarak yenilenmesi.
- Güçlü teknolojik altyapıya sahip olunması.
- Mevcut araç ve ekipmanların son teknolojiye uygun olması.
- Sosyal etkinlikler aracılığıyla kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği içinde olunması.
- Sosyal ve kültürel projeler, kentsel dönüşüm ve rekreasyon alanları konusunda dünya belediyeleri arasında bir numara olunması.
- Yapısal, kültürel ve sosyal alanlarda yapılan özgün projelerle bütün Türkiye'ye örnek belediye olunması.
- Gelişmiş bir proje üretim yapısının olması.
- Ulaşım alanında yapılan yatırımların güçlü olması.
- Türkiye'de alt üst geçitler başta olmak üzere yapım işlerinin en kısa sürede gerçekleştirilmesi.
- Yüksek nüfusa rağmen ulaşım ağının ve çeşitliliğinin ileri düzeyde olması.
- Altyapı sorunlarının çözümünde önemli mesafe alınması.
- Türkiye'nin en yeşil büyükşehir kent merkezi olma özelliğinin sürdürülmesi.
- Kişi başına düşen yeşil alan miktarının dünya standartlarının üstünde olması.
- Kentsel dönüşüm için gerekli olan bilgi, beceri ve güven ortamının sağlanmış olması ve gecekondular sorununu "kazan-kazan" anlayışıyla çözen bir yönetimin bulunması.

- Kentsel dönüşüm konusunda gecekondü sahiplerinin Belediyeye inanması ve desteklemesi, konut talebinin yüksek olması nedeniyle kat karşılığı dönüşümlerin hızlı biçimde yapılabilmesi.
- Türkiye'nin en büyük kentsel dönüşüm projelerinin Ankara'da sürdürülüyor olması.
- Kentin planlanmış bir sanayisinin olması.
- Kentin İmar Planlarının uzun vadeli olarak yapılmış olması.
- Dünyanın en önemli toplantı ve kongre merkezlerine sahip olunması.
- Belediye hizmetlerinin tanıtımının iyi yapılması.
- Yeni yasal düzenlemeler ve AB uyum yasalarına adaptasyon kolaylığının olması.
- Yeni Belediyeler Kanunu ile Ankara il sınırındaki tüm vatandaşlara aynı hizmet kalitesinin ulaştırılması.
- Hizmet çeşitliliğinin fazla olması ile beraber farklı bireylere farklı hizmetler ulaştırılabilmesi.
- Taleplere esnek ve hızlı cevap verilebilmesi.
- Belediye hizmetlerinin ölçülmesinde vatandaşların taleplerinin dikkate alınması.
- 2023 hedeflerine uygun hizmet veren şirketlere sahip olunması.

Zayıf Yönler

- Yetki alanının genişlemesine rağmen kaynakların yeterli oranda arttırılmaması.
- Uzman personelin çalıştırılabilmesi için mevzuatın yetersiz kalması.
- Personelin akademik kariyer yapması yönüyle yeterli bilinci olmaması.
- Kalifiye personelin düşük maaş nedeniyle belediyeyi tercih etmemesi.
- Personel çocukları için kreş, anaokulu imkanının yetersiz olması.
- Mevzuattan kaynaklanan bürokrasi ve kırtasiyeciliğin fazla olması.
- Değişik nedenlere bağlı olarak ihale sürecinin gereğinden fazla uzayabilmesi.
- Çevre bilincinin yeterince gelişmemiş olması.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2007-2011 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler (Kurumsal Yapı ve Yönetim)

- Örgütlenmede “kontrol alanı”nın optimum düzeyde olması.
- 1988 yılı sonrasına ait personelin tüm özlük bilgileri ile 2000 yılından itibaren personel özlük veri tabanı ve tüm personel hareketlerinin düzenli olarak tutulmuş olması.
- Yeterli sayıda insan gücünün varlığı.
- Çalışanların %76’sının genç ve orta yaş grubunda olması; kurumda tecrübe ve bilgi birikimi ile dinamizm ve esnekliğin bir arada olmasını sağlaması.
- Çalışanların %27’sinin ön lisans ve üstü eğitim almış olması (Memurların %40’tan, sözleşmeli personelin %60’tan fazlasının ön lisans ve üstü eğitime sahip olması).
- Sözleşmeli personel istihdamının, yaş ortalamasını düşürmesi, eğitim düzeyini artırması ve kuruma kısmi bir dinamizm sağlanması.
- Çalışanların İstanbul halkına hizmet sunma konusundaki duyarlılıkları.
- Çalışanların tercih edeceği prestijli kurum olma özelliği.
- Çalışanlar arasındaki iş arkadaşlığının iyi olması.
- Güçlü bir mali yapıya sahip olunması.
- Bütçe gerçekleştirme oranlarının yüksek olması.
- Gerekli hallerde yatırım ve istiklak gibi işlerin tamamlanabilmesi için son yıllarda genel bütçeden destek alınabilmesi.
- Fiziksel altyapı ihtiyaçların karşılayacak düzeyde güçlü mali yapıya sahip olunması.
- Bütçe içerisinde personel gideri oranının düşük olması.
- CAD formatında üretilen verilerin GIS formatına dönüştürülerek düzenli ve kontrollü dağıtımının sağlanması.
- Coğrafi Bilgi Sistemleri’nin (GIS) etkin kullanımı.
- Mobil sistemlerden, sabit çalışma yerlerine kadar tüm noktaları içeren merkezi bir veri tabanının kullanılması.
- Özellikle sistem destek ve yazılım geliştirmede tecrübeli ve uzman personele sahip olmak.
- Dünya standartlarında yazılımların kullanılması.
- Kurum genelinde teknoloji kullanımına sağlanan olumlu destek.

- Yazılmış sistemler arasında bütünlüğü sağlamak ve birimlerin kendi kullandıkları sistemler arasında veri akışını düzenlemek amacıyla yapılan yoğun çalışmalar.
- İhtiyaç duyulan bazı yazılımların kurum bünyesinde geliştirilmesi.
- Gelişmiş teknoloji ve modern güvenlik donanımına sahip olmak ve gelişen teknolojinin sürekli takibi.
- Belediye mülklerinden ve bunlardan elde edilen gelirlerde son yıllarda artış sağlanması.
- Kiralama yoluyla araç alımlarının hizmet maliyetlerini düşürmesi.
- Amortisman payı yüksek olan araçların süresinde hizmet dışı bırakılarak araç istihdamında verimliliğin sağlanması.
- Çalışanların fiziksel kaynaklara ilişkin memnuniyet düzeyinin yüksekliği.
- Mevcut binaların fiziksel koşullarının uygun olması ve istimlak yoluyla gerekli olan yerlere bina inşasının kolaylıkla yapılabilmesi.
- Hizmet satın alma yoluyla temizlik ve bakım onarım hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin konularında uzman iştirakleri aracılığıyla piyasaya dönük yüksek kalitede hizmet ürettiyor olması.

Zayıf Yönler (Kurumsal Yapı ve Yönetim)

- Çok kademeli dikey hiyerarşik yapı.
- İşçi personel sayısının %72'sinin orta ve üstü yaş grubunda olması.
- Farklı statülerdeki personelin ücret ve maaşları arasındaki farkın motivasyonu olumsuz etkilemesi.
- Hızlı mevzuat değişikliklerine adaptasyon zorlukları.
- Personele yönelik, eğitim, seminer ve konferanslar için uygun mekan yetersizliği.
- Önceki dönem yönetimlerinden kalan önemli düzeyde kredi borç yükleri.
- Belediyenin çeşitli kamu kuruluşlarında kirada bulunan gayrimenkullerin kira tahsilatında sorunlar yaşanması.
- Mevcut web sitesinin kurumsal kimlik taşıyor olmasından dolayı sitedeki her şey resmi veri niteliği taşımakta ve bu durumun sitenin esnek olmasına imkan vermemesi.
- İhale mevzuatı gereği mal ve hizmet alım işlemlerinde kırtasiyeciliğin artması ve hizmetlerin gecikmesi.
- İdari işleri yürütmekle görevli birimlerin fiziksel yerleşimlerinin coğrafi olarak çok yaygın ve dağınık oluşu.
- Büyükşehir Belediyesi birimlerinin mekansal anlamda birbirinden uzak noktalarda konumlanmış olması.
- İç piyasada bulunmayan araçların yüksek maliyetlerine rağmen satın alınmak zorunda kalınması.
- Yaşlı ve ağır iş yükü altında çalışan araçların bakım maliyetlerinin yüksek olması ve kısa sürede verimlilikten düşmeleri.
- Binaların sunulan hizmete yönelik planlanmamış ve inşa edilmemiş olması, ayrıca binalarda kişi başına düşen alanın yetersiz olması.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler (Genel Yönetim)

- Güçlü bir kurumsal kimlik.
- Kurumun yeniliklere açık, uyumlu ve hareket kabiliyetinin yüksek olması.
- İBB'nin sahip olduğu gayrimenkul portföyünün zenginliği ve çeşitliliği.
- Teknolojik alt yapının sürekli yenilenmesi ve gelişimine verilen önem.
- Kurumsal arşiv yönetim sistemi, stok yönetimi sistemi ve araç filo takip sisteminin teknoloji destekli olarak uygulanması.
- Mali kaynakların ve bunların kontrol-denetim yapısının güçlü olması.
- Bütçe ile yatırım programı arasında entegrasyonun olması.
- Finans kuruluşları nezdindeki kurum kredibilitesi
- 775 sayılı kanun kapsamındaki mesken fonunun etkin kullanımı.
- Nitelikli insan kaynağı.
- Stratejik yönetim yaklaşımının giderek yaygın bir biçimde uygulanıyor ve sahipleniliyor olması.
- Kurumsal risklerin etki derecesine göre belirlenmiş olması.
- Ana hizmet alanları ile ilgili süreçlerin tanımlanmış olması.
- Güçlü bir haber ve fotoğraf arşivinin bulunması.
- Yatırım projelerinin çeşitlilik, nitelik ve işlevsellik bakımından ülke çapında yerel yönetimler için genellikle öncü ve önder bir role sahip olması.
- Beyaz Masa hizmetleri.
- Hizmet Standartlarının sürekli gelişimi / güncellenmesi.

Zayıf Yönler (Genel Yönetim)

- Bilişim hizmetleri ve teknoloji kullanma oranı.
- E-Belediyeciliğin yaygınlaştırılması.
- Evrak sürecinde daha hızlı, etkin ve verimli hizmet verebilmek için e-imeza geçiş.
- İhale süreçlerinde süreç verimliliğine yönelik iyileştirmelerin artırılması.
- Kamulaştırma hizmetlerinde yaşanan sıkıntıların azaltılması ve kamulaştırma proje uygulama süreçlerinin uyumlaştırılması.

- Faaliyetlerde raporlama altyapısının güçlendirilmesi.
- Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon.
- Hizmet sunum hızının artırılması.
- Tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinleştirilmesi.
- Proje yönetiminde etkinliğin ve verimliliğin artırılması.
- Mevzuat ve yetki çakışma alanlarının iyileştirilmesi.
- Yapılan hizmetlerin toplumun tüm kesimlerince erişilebilirliğinin artırılması.
- Mevcut personelin ihtiyaçlar doğrultusunda gelişim programlarının hazırlanması/uygulanması.
- Anadolu yakasında lojistik merkezi ihtiyacının karşılanması.
- Emisyon miktarındaki azalmayı sağlayacak ulaşım projelerinin geliştirilmesi.

İzmir Büyükşehir Belediyesi 2006-2017 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler

- Kar kaygısı gütmeden hizmet sunabilen bir kurum olması.
- Ekonomik hizmet sunumuna önem verilmesi.
- Yönetim ve hizmet kalitesinin iyi olması.
- Geniş etki alanı ve yetkilere sahip olması.
- Yeterli mali kaynak ve imkanlara sahip olması.
- Benzer kurumlarla eşgüdüm sağlanması.
- Diğer kurum ve kuruluşlarla etkin iletişim ve koordinasyon sağlanması.
- Tedarikçi sayısının çok çeşitli olması.
- Stratejik planlama çalışmasının başlatılmış olması.
- Kent Bilgi Sisteminin varlığı.
- Modern bir itfaiye ve AKS teşkilatının var olması.
- Fuarcılık alanında belediye iştiraki bir şirketinin olması.
- Kültürel organizasyonlarda deneyimli olunması.
- Deneyimli hukuk personeline sahip olması.
- Eğitimli, nitelikli ve deneyimli personele sahip olması.
- Fiziki çalışma koşullarının yeterli olması.
- Uyumlu çalışma ortamının olması.
- Teknolojik altyapının yeterli olması.
- Sayıca yeterli personele sahip olması.
- Hizmet araç, gereç ve ekipmanın yeterli olması.

Zayıf Yönler

- Toplam Kalite Yönetimi Sistemi'ndeki eksiklikler.
- Birimler arası koordinasyon ve iletişim eksikliği.
- Birimlerde etkin planlama ve programlama sisteminin olmaması.
- Tanıtım çalışmalarının yetersiz olması.
- Nitelikli ve teknik personel eksikliği.
- Hizmet içi eğitim yetersizliği.

- Makine parkındaki araçların çoğunun ekonomik ömrünü tamamlamış olması.
- Toplu taşıma araç filosunun yetersiz ve yaşlı olması.
- Personel performans değerlendirme sisteminin olmaması.
- Personel arası ücret eşitsizliği.
- Birimler arası personel dağılımındaki dengesizlik.
- Hizmet tesislerinin ve çalışma mekanlarının yetersiz olması.
- Sosyal faaliyet alanlarının yetersiz olması.
- Fuar ve kongre alanlarının yetersiz olması.
- İmar denetiminin etkin şekilde yapılamaması.
- GPRS sistemi eksikliği.
- Organizasyonun yeniden yapılanma gerekliliği.
- Farklı statüdeki personelin bir arada çalışıyor olması.
- Coğrafi bilgi sisteminin tamamlanmamış olması.
- Dijital Haritaların yetersiz olması.
- İzleme, denetleme ve raporlama sisteminin yetersiz olması.

İzmir Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü Yönler

- Stratejik yönetim ve iç kontrol sisteminin kurumda benimsenmiş olması.
- Güçlü ve şeffaf bir mali yapıya sahip olunması, yüksek kredi notu.
- Sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile ortak projeler geliştirilmesi, işbirliği yapılması.
- İzmir'i kapsayacak şekilde güçlü bir network ağına sahip olunması.
- Kentsel dönüşümde 'yerinde' dönüşüm modelinin uygulanması.
- Uluslararası fuarlar düzenlemede güçlü yapıda, belediyemiz iştiraki İZFAŞ'ın olması.
- Üreticilerden doğrudan tedarik yoluyla tarımsal projelere ekonomik desteğin verilmesi.
- Coğrafi adres bilgi sistemimizin olması.

Zayıf Yönler

- Turizmde markalaşma ve tanıtım.
- Yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaşmamış olması.
- Belediye hizmet binası.